

Оглавление

Тема 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	2
1.1. Теоретические и методологические основы психологии управления.....	2
1.2. Основные свойства систем управления.....	8
1.3. Информационное обеспечение процессов управления.....	18
Коммуникативная организация среды управления.....	20
Тема 2. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	22
2.1. Перцептивные процессы в управленческой деятельности.....	22
2.2. Мнемические процессы в управленческой деятельности.....	24
2.3. Мыслительные процессы в управленческой деятельности. Интеллектуальная основа эффективности	26
Интеллектуальная состоятельность руководителя.....	29
2.4. Мотивация деятельности руководителя.....	31
2.5. Эмоционально-волевые состояния в управленческой деятельности.....	34
Тема 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ.....	38
3.1. Малая группа как объект управления.....	38
Психологическое определение малой группы.....	40
Структура малой группы.....	41
Размер малой группы.....	42
Структура коммуникаций в группе.....	42
Структура ролей в группе.....	43
Динамика малых групп.....	43
3.2. Личность как объект и субъект управления.....	52
3.3. Внутренние факторы управления.....	56
3.4. Психологический анализ личности руководителя.....	58
Тема 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	61
4.1. Психологические зоны определения эффективного управления	61
4.2. Психологический анализ эффективности стилей управления.....	64
Тема 5. КОНФЛИКТ КАК СРЕДА И СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ.....	69
5.1. Психологическая сущность конфликтов и их виды.....	69
5.3. Конфликты в организации.....	78
5.4. Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов.....	80
Характер проблематики, затронутой конфликтом.....	85
Характеристики конфликтующих сторон.....	85
Профилактика конфликтов.....	86
Переговорный процесс в управлении конфликтами.....	87
Деловая беседа в разрешении конфликта.....	89
Тема 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ.....	92
6.1. Рекламные средства управления.....	92
Принципы построения системы эффективного рекламного управления.....	96
6.2. Архетипические принципы управления.....	100
Иррациональное и рациональное в содержании рекламы.....	101
6.3. Психология цветового воздействия в управлении.....	107

Тема 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ. СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. Теоретические и методологические основы психологии управления

Теория и психология управления являются областью научного знания о законах и закономерностях взаимодействия людей, включенных в различные группы и организации. Такие знания о психологических особенностях поведения человека, взаимодействии и деятельности - являются необходимым компонентом как общей, так и профессиональной культуры личности специалиста любого профиля. Психологические вопросы управления универсальны для любой сферы предметной деятельности, поскольку главным звеном управления является человек, чьи психологические особенности остаются неизменными и имеют универсальное значение.

Психология управления развивается на стыке двух научных дисциплин - теории управления и психологии. Это определяет специфику предмета психологии управления, в котором отражены широкие психологические знания в комплексном их представлении с внепсихологическими особенностями строения и функционирования организационных систем. Необходимо корректно определять соотношение между психологическими и непсихологическими параметрами управления. Поиск такого оптимального соотношения составляет круг важных психологических проблем управленческой деятельности.

Психология управления обобщает и систематизирует огромное количество фактов, статистического и экспериментального материала, полученных в области человеческих измерений и управления. Это, своего рода, синтетическая область знания психологии, определяемая:

- - конкретным социальным заказом индустриального общества;
- - необходимостью сделать управление эффективным;
- - желанием максимально использовать "человеческий фактор" в производстве (без принуждения и давления);
- - организовать и оптимизировать систему управления организацией.

Необходимо отметить, что отмеченные задачи психологии управления наиболее полно востребованы и, соответственно, реализуются в свободном обществе. Принуждение исключает главные компоненты психологии управления. Поэтому, психология управления базируется на концепции о том, что использование психологического фактора в производстве, в управлении выгодно экономически.

Человек и его психика являются предметом психологии (поведение, общение, деятельность, личность, сознания и пр.) и, одновременно, отражаются в психологии управления. Поэтому:

психология управления - отрасль психологии, предметом изучения которой являются психические явления, реализуемые в системах управления и в процессах взаимоотношений и взаимодействий между людьми.

Что изучает психология управления и какие проблемы рассматривает?

1. 1) Личность руководителя, ее развитие и совершенствование.

Среди множества качеств личности в психологии управления важны те, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность:

- a)- изучается не личность вообще, а личность управляющего, организатора, руководителя. Изучаются ее черты и особенности, которые позволяют оптимизировать и усилить процессы управления, т.е. моделируется личность "сильного руководителя". Изучается и практически формируется проекция черт личности руководителя на личность подчиненных;
- b)- изучая личность руководителя психология управления не только сравнивает, анализирует факты и ее особенности, а позволяет целенаправленно развивать в себе качества эффективного управляющего, лидера.

2. 2) Формы и способы организации управленческой деятельности с точки зрения ее эффективности.

Управленческая деятельность имеет особенность - организует деятельность других людей, определяет как производственные, так и управленческие задачи:

- a)- управленческая деятельность строится по правилам, которые исследуются психологией управления;
- b)- управленческая деятельность направленно производит "порядок из хаоса", эффективное управление повышает порядок и наоборот, неэффективное - снижает. Эффективно работающий управляющий знает основные управленческие действия, постоянно рефлексируя он анализирует свою деятельность. Он знает основные компоненты управленческой деятельности и это позволяет ему компенсировать недостаточно развитые у него организаторские способности руководителя.

3. 3) Коммуникативная составляющая управленческой деятельности.

Коммуникативные качества управляющего развиваются при жизни и поэтому их необходимо целенаправленно формировать. Поэтому психология управления освещает психологическую проблематику:

- a)- связи управления и общения;
- b)- коммуникативной культуры и умений управляющего;
- c)- ведения переговоров и многие другие формы взаимодействия между людьми;
- d)- публичное, социальное общение, речь и многое другое.

4. 4) Конфликты в организации, их роль в управлении и способы разрешения.

Любой коллектив, группа являются социальным организмом, где член группы достигает своих целей и решает задачи посредством группового участия и взаимодействия. Люди в группе связаны между собой необычайно сложными связями. Группа рождается, растет и прекращает существование. Поэтому:

- a) - руководитель управляет динамикой развития группы;
- b)- оптимизирует групповые отношения через конфликтное взаимодействие.

Рассмотрим основные понятия психологии управления с позиций системного подхода и начнем, прежде всего, с понятия деятельности.

Деятельность является основной психологической категорией. Через категорию деятельности решаются вопросы согласованности и гармонизации управления. Хотя, изучение закономерностей управленческой деятельности сопряжено с принципиальными трудностями. Эти трудности определяются тем, что любая деятельность имеет две стороны -

внешнюю (наблюдаемую, видимую, эксплицитную) и внутреннюю (скрытую от прямого наблюдения, имплицитную), объективную и субъективную. Первая сторона деятельности раскрыта гораздо лучше и является, по сути дела, предметом изучения теории управления. Тогда как вторая - внутренняя деятельность - составляет предмет психологического изучения деятельности. Важно отметить, что рассматривать управленческую деятельность без ее внешней или внутренней составляющей невозможно. Ее объективное содержание определяется мерой - оптимальной пропорцией согласования внешне-объективированной характеристики управленческой деятельности и характеристики ее внутреннего (психологического) содержания. Методологически такую меру согласования определяют два фундаментальных психологических принципа:

- - принцип единства психики и деятельности - согласно которому внешние и внутренние компоненты деятельности представляют собой целостную систему, они взаимоопределяют друг друга и находятся в определенном соподчинении;
- - принцип системного изучения деятельности - предполагает этапность реализации деятельности, анализ ее содержания и психологических механизмов. Анализ содержания отражает объективные характеристики деятельности, а анализ психологических механизмов - собственно субъективное, психологическое содержание.

Эти принципы ориентируют общую направленность изучения любой деятельности. Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории и изучается во многих науках. Однако общее философское определение деятельности как индивидуальной формы существования общественных отношений, как способа включения личности в структуры общественного разделения труда конкретизируется в других науках. Основную роль в комплексном, междисциплинарном изучении и понятии деятельности, без которого невозможна ее практическая реализация играет психология.

Что в психологии называют деятельностью? Какое содержание определяет этот феномен? Для эффективного овладения знаниями курса психологии управления эти вопросы являются принципиальными, поэтому необходимо ответить на них.

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленной цели, связанная с удовлетворением его потребностей и интересов, детерминированная социальным содержанием.

В таком определении подчеркивается, что:

- - во-первых, деятельность человека носит сознательный характер - человек осознает цели своей активности и способы их достижений. Он планирует достижение цели и предвидит результаты;
- - во-вторых, деятельность человека связана с изготовлением, употреблением и хранением орудий труда (включая самые совершенные);
- - в-третьих, деятельность человека носит общественный характер, она осуществляется как правило в группе, по социальным законам и в ее процессе человек вступает в сложные социальные взаимодействия с другими людьми.

В деятельности реализуется принцип единства сознания и деятельности, согласно которому сознание возникает, формируется и проявляется в деятельности. В этом принципе отражается активный характер психической деятельности, в которой складывается модель окружающего мира. В деятельности выражаются отношения человека к действительности, к другим людям и к самому себе. В деятельности формируется личность человека.

Деятельность обладает определенной структурой, обеспечивающей ее реализацию. Она состоит из следующих элементов: движений \implies действий \implies собственно деятельности. Основу движений определяют физиологические механизмы, они могут быть

врожденными (безусловными) и приобретенными (условнорефлекторными). Подавляющее количество движений человека являются приобретенными. Двигательное развитие связано с преобразованием безусловнорефлекторной регуляции движений в систему условнорефлекторных связей. В этом процессе проявляются индивидуальные особенности человека, которые необходимо учитывать в практике управления. Двигательные способности у людей различны, они тесно связаны с двигательными задатками, которые определяют двигательную одаренность человека. Действия представляют собой систему движений, определяющих собой отдельный акт деятельности. Действия носят социальный характер (в отличие от безусловных движений) и направлены как на объект (на предмет), так и на социум. В последнем случае действие становится актом поведения. Кроме того, действие может осуществляться в виде операций - автоматизированных и неосознаваемых элементов активности, выступающих как способы выполнения деятельности в определенных условиях. В психологии различают внешние (физические, моторные, практические) и внутренние (умственные, психические) действия.

Исследования в психологии показали, что большинство внутренних действий формируются вначале как внешние, предметные, а затем постепенно переносятся во внутренний план. Этот процесс называется интериоризацией. Внешняя деятельность направляется и контролируется внутренней, а реализация внутренних действий вовне называется экстериоризацией. В действительности осуществляется постоянный перевод составляющих деятельности в различные планы, что создает процессуальную основу познания и практики. В практике и теории управления особое значение имеют определенные виды деятельности, например речевая деятельность, в которой происходит постоянный перевод смысловых, знаковых переменных во внутренний (внутренняя речь) и внешний (внешняя речь) план. Результатом такого перевода являются коммуникации, взаимодействия, осознание и регуляция поведения человека.

Внешняя характеристика деятельности охватывается понятиями:

- - субъекта и объекта деятельности;
- - предмета деятельности - совокупности вещей, процессов, явлений, которыми оперирует субъект в процессе деятельности;
- - средства деятельности - совокупность орудий воздействия на предмет деятельности; - условия деятельности - определяются системой социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности.

Внутренняя характеристика деятельности определяется системой процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения.

К структурным компонентам деятельности можно отнести такие психологические образования как цели, мотивацию, информационные отношения, план, принятие решения, программу, индивидуально-психологические характеристики субъекта, психологические особенности объекта управления, психические процессы (познавательные, эмоциональные, регулятивные), психологические механизмы контроля, коррекции, осознание и регуляцию, и другие.

Существуют различные основания для классификации деятельности на виды:

- а) По характеру выполняемых функций, деятельность может быть ориентировочной, исполнительской, сличения и контроля;
- б) По доминированию психических компонентов - познавательная, эмоциональная, волевая;

- в) По уровню организации и результатам - игра, ученье, труд;
- г) По предметной сфере труда - трудовые профессии и специальности;
- д) По специфике содержания - интеллектуальная и физическая;
- е) По специфике предмета деятельности - "субъект-объектные" виды - предметом деятельности является материальный объект и "субъект-субъектные" - предметом взаимодействия являются люди;
- ж) По условиям осуществления - деятельность нормальная и экстремальная; и другие виды деятельности

Наиболее общее основание классификации деятельности в психологии заключается в принципе индивидуального и группового. По такому основанию выделяют индивидуальную и совместную деятельность, что во многом определяет психологическую специфичность управленческой деятельности. Управленческая деятельность является и индивидуальной, и совместной одновременно, представляя собой качественно своеобразный тип деятельности. Совместной она является с позиции "управляемых субъектов" [18], а индивидуальной - с позиций реализации психологических феноменов управления. Поэтому управленческая деятельность в психологическом плане "является сложной и представляется синтезом индивидуальной и совместной деятельности, в ней происходит как своеобразное "отрицание", так и одновременное усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности". Это обуславливает наличие ряда психологических особенностей управленческой деятельности (УД). А.В.Карпов выделяет следующие особенности УД [18]:

- а) УД характеризуется опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной системы управления. Происходит отделение управленческой деятельности от исполнительской и чем в большей степени она концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от исполнительского труда, тем выше ее эффективность;
- б) УД специфична по своему предмету. Предполагает воздействие на других людей в целях их организации в совместной деятельности. Специфичность в том, что предметом и объектом воздействия являются субъекты, характеризующиеся качественно иным уровнем сложности чем в иных видах деятельности. В управленческой деятельности субъект и объект идентичны по сложности своей организации и тождественны по своим психологическим особенностям. Между множественными субъектами складываются закономерные социально-психологические отношения, составляющие важный фактор специфики управления. Поэтому управленческую деятельность относят к субъект-субъектному виду деятельности, более сложному, чем субъект-объектная;
- в) УД Специфична по своему процессу. Ее суть - организация деятельности других людей, своеобразная "деятельность по организации деятельности" - деятельности второго порядка;
- г) По содержанию УД представляет реализацию универсальных управленческих функций планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и других. Такие функции присущи всем видам УД. Своеобразная их инвариантность является еще одной из основных характеристик управленческой деятельности;
- д) УД принадлежит к особому типу систем - социотехническим, обеспечивающим эффективное функционирование некоторой организационной системы. В такой деятельности реализуются два аспекта управления, связанные с технологическим процессом функционирования управляемой системы и с межличностным взаимодействием субъектов управления. Первый аспект принято обозначать инструментальным контуром, а второй - понятием экспрессивного контура управления. Такие контуры управления необходимо гармонизировать в процессе деятельности

управления, чтобы исключить элементы их антагонистического проявления. Это увеличивает общий уровень сложности УД;

- е) УД специфична по организационному статусу ее субъекта - руководителя, который характеризуется двойственностью. Руководитель одновременно является членом организации и не является им. В силу своего иерархически высшего положения, он как бы стоит над ней. Исследования в психологии показывают, что эффективность деятельности организации прямопропорционально зависит от совмещения в управляющем ею человеке функций формального руководителя и неформального лидера. Это предполагает одновременное сочетание двух принципов управления - иерархического (субординационного, внешнего, социально предписываемого) и коллегиального (координационного, внутреннего, использующего неформальные связи в организации).

Такое сочетание в идеальном варианте управления оптимально целям и задачам как организации, так и каждого ее члена. Необходимо выделять черты руководителя, обусловленные его организационным статусом:

- ➔ - руководитель имеет двойную принадлежность, одновременно входя в структуры организации и органа управления более высокого порядка;
- ➔ - руководитель ответственен за функционирование организации в целом, а не какой-либо ее составной части;
- ➔ - статус руководителя сопряжен с гораздо большими возможностями влияния на деятельность в целом, чем с позиции других членов организации;
- ➔ - существует личностная проекция руководителя на процесс управления. Чем более высок статус руководителя в иерархии УД, тем более значима такая проекция.

Выделяют следующие уровни УД:

- ➔ - технический уровень - осуществляется управление низовыми звеньями организации. Здесь руководитель находится непосредственно над исполнителями, осуществляющими неуправленческие виды деятельности. К ним относятся руководители первичного звена, "младшие начальники", мастера на производстве, операционные руководители, заведующие отделами и прочие;
- ➔ - управленческий уровень - осуществляется управление среднего звена, где контролируется и координируется деятельность руководителей низшего звена. Примером такого уровня руководства может служить деятельность начальника цеха на производстве, декана в университете, директора филиала;
- ➔ - институциональный уровень. Это уровень управления высшего звена, осуществляющее управление крупными производственными предприятиями, социальными, государственными организациями. Основным продуктом такой УД являются обоснованные стратегические решения, включающие политические и социальные составляющие. Если руководителей первых двух уровней абсолютное большинство, то руководителей институционального уровня гораздо меньше. Это связано с иерархичностью потребностей общества в руководстве и особенностями социальной, политической, экономической организации общества.
- ж) УД специфична по условиям реализации. Внешняя специфика условий УД складывается из жестких, лимитированных временных ограничений, частичной, а иногда значительной информационной неопределенности, высокой ответственности за конечные результаты деятельности, нерегламентированности, нехватки и поиска ресурсов деятельности, экстремальных и стрессовых ситуаций и прочих. Внутренняя специфика условий УД определяется необходимостью одновременного выполнения комплекса

различных действий и решения многих задач; противоречивостью нормативных предписаний, их неопределенностью, а иногда отсутствием; частой неполноценностью оценочных критериев эффективности деятельности; множественной соподчиненностью руководителей различного уровня в рамках одной управляемой системы; низкий уровень алгоритмизованности УД и другие.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности комплекс психологических особенностей деятельности управления, выделяющих ее в особый тип профессиональной управленческой деятельности.

Профессиональная УД обладает определенной:

- - управленческой техникой - совокупностью конкретных умений и навыков решения управленческих задач;
- - управленческой культурой - системой организации деятельности и деятельности других людей, в которой наиболее полно раскрываются способности и творческий потенциал каждого работника организации или другого социального объединения;
- - управленческое искусство - предполагает творческое использование управленческих умений и навыков в нестандартных и нетипичных ситуациях (в неопределенности).

В контексте психологии управления решаются вопросы эффективности функционирования организаций [38]. Это связано с психологическим обеспечением эффективности используемых методов управления:

1. Организационные методы - затрагивают вопросы совершенствования технологий управления, маркетинга, информационно-аналитического обеспечения управления и другие.
2. Финансовые методы - реализуют комплекс мер по стимулированию деятельности организации.
3. Научно-технические методы - предполагают использование новых технологий, автоматизированных систем управления, научной организации труда.
4. Психологические методы - непосредственно затрагивают профессионально значимые свойства психики человека-оператора, руководителя, исполнителя и психологические характеристики, особенности систем управления. Отметим, что все методы управления органично включают в свое содержание внутренние механизмы психологического воздействия и регуляции. В полной мере к ним можно отнести системы мотивации, познания, осознания, эмоциональности и другие.

1.2. Основные свойства систем управления

Всю полноту действительности окружающего нас мира можно представить в виде различных систем, между которыми устанавливается взаимодействие. Уровень сложности, обобщенности, ориентированности таких систем зависит от многих причин, оказывающих влияние на процесс системного функционирования. Управление можно рассматривать как влияние на системы и системную организацию объекта управления. В качестве одного из примеров системной организации действительности можно рассматривать формы социального объединения людей - от малых групп, до общества - большой социальной системы, нуждающихся в управлении и, одновременно, являющихся результатом функционирования управляющего воздействия.

Процесс управления как система управляющих воздействий сводится к следующим главным моментам:

- - к целенаправленному воздействию на управляемый объект;

- - воздействие осуществляется в некоей системе, у которой существует структура, организация;
- - воздействие носит информационный характер - информация функционирует между частями системы - элементами, тем самым осуществляется связь как внутри системы, так и вне ее;
- - мера функционирующей информации и ее качество определяют уровни организации системы;
- - информационное обращение в системе и межсистемном плане определяет существование систем управления.

Иными словами, в терминах системного подхода управление является процессом целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления в рамках определенной системы взаимодействия (функционирования). Управление является процессом (имеет процессуальные, динамические характеристики), а система управления является механизмом, обеспечивающим этот процесс. В системах управления под субъектом управления понимают элемент системы, который оказывает воздействие, генерирует и передает информацию. Объект управления эту информацию принимает и утилизирует различными способами, меняя свое внутреннее или внешнее состояние (баланс энергетических характеристик, структурных, организационных изменений).

Система управления функционирует по определенным законам, создающимся на высоких уровнях познания в процессе движения от явления к сущности, от сущности первого рода к сущности второго рода и т.д. Законы управления позволяют объединить понятия и категории в упорядоченную систему - понятийный аппарат закона, используемый в процессах управления. Систему управления составляют элементы управления, связанные между собой разнообразными связями. Их количество всегда ограничено, они составляют единое целое, а от их качества и особенностей взаимодействия зависят свойства системы управления. Рассмотрим некоторые из них [29], учитывая тот важный факт, что проявляются они комплексно, одновременно, одним словом - системно.

К основным свойствам систем управления можно отнести:

1. Неаддитивность. Этим термином обозначается несводимость интегративной композиции системы к сумме ее подсистем (входящих в нее элементов). Так, рассматривая организацию в качестве системы, принципиально нельзя характеризовать его с позиции набора отдельных подразделений. Свойство неаддитивности выражается в категориях целостной системы, а не суммы ее частей. В случае декомпозиции системы разрываются ее информационные связи (их неповторимая комбинация), а качества системы утрачиваются, происходит своеобразное перепрограммирование и в результате получаются новые качества.
2. Эмерджентность. Проявляется в том, что целевые функции, целевое предназначение целостной системы, как правило, не совпадает с целевыми функциями ее подсистем. Т.е. целое проявляет свойства, возникающие только в результате взаимодействия его компонентов. Например, в большой производственной системе ее элементы (подсистемы) имеют целевые функции - управления, производства, сбыта, экономической стратегии (планирования) и другие, функции которых по отдельности различны.
3. Синергичность. Направленность действий, влияний в системе, приводящая к усилению конечного результата. Наука синергетика изучает связи между элементами подсистемы в процессе активного обмена энергией, веществом, информацией с самой системой и окружающей средой. При хорошем согласовании подсистем возрастает степень упорядоченности системы, усиливается ее синергичность. Примером может служить управление хорошо подготовленной армейской операцией, где конечный результат

определяется высоким согласованием действий различных подразделений (подсистем) армейской системы. Такой эффект наблюдается при положительной синергичности. Отрицательная синергичность дезорганизует функционирование системы. В системах менеджмента, например, наиболее значимым синергетиком будет согласование действий подсистем: профессиональной культуры; знаний психологии, этики, физиологии; рынков; экономических основ управления, правовых и нормативных документов и прочих.

4. Мультипликативность. Это свойство выражается в том, что взаимодействия между элементами в системе (как положительные, так и отрицательные) чаще всего обладают свойством умножения (и даже возведения в степень), а не сложения. Если это свойство в положительной ситуации управления, например, надо еще заметить, то в отрицательных - деструктивных процессах - мультипликативность имеет ярко выраженную тенденцию к саморазрушению. "Если неприятность возможна, то она обязательно произойдет".
5. Целостность. Обозначает такое свойство систем, существующих как организационно-функциональное образование, согласно которому каждый элемент системы выполняет определенные функции. Целостность может быть определена как свойство, определяющее устойчивость функционирования системы при ее минимальной структурной сложности и минимально необходимых ресурсах. Целостностью определяется процесс оптимизации системы.
6. Обособленность. Характеризует относительную изолированность, автономность систем. Свойство обособленности проявляется при определении границ ответственности между элементами системы, выделении подсистем. Практическое применение заметно на уровне региональных систем управления (разграничение полномочий центра и регионов, федерального - регионального - муниципального).
7. Централизованность. Свойство рационального соотношения элементов в системе и процессов централизации-децентрализации управления в ней. Так, в сложных живых системах функцию централизации выполняет центральная нервная система, а в группе - лидер, руководитель, менеджер и т.д. В политической системе свойства централизации зависят от уровня развития и представительности демократических компонентов правления.
8. Адаптивность. Способность системы изменяться в пределах эффективного и стабильного функционирования при воздействии негативных факторов внешней среды или внутрисистемных помех. Выражается в определении саморегулирования, надежности. Если система обладает хорошей структурой, высоким уровнем упорядоченности связей элементов (организацией), хорошим ресурсным обеспечением, пластичным управлением, то она бывает высокоадаптивной. При отрицательных характеристиках этих переменных - низкоадаптивной. Это свойство хорошо иллюстрируется на примере биологических систем (экологических).
9. Совместимость. Свойство взаимоприспосабливаемости, взаимонадаптивности в структуре элементов системы. Пример совместимости в системе управления - оптимальный социально-психологический климат в группе.
10. Обратная связь. Свойство информационного обращения в системе, определяемое направлением информационного потока от полюса выхода из системы к полюсу ее входа. Системы с обратной связью более приспособлены к работе в вероятностно-ориентированных ситуациях с напряженной, повышенной ответственностью (системы управления ядерной энергетикой). Эффективная реализация обратной связи возможна при условии высокой предсказуемости поведения, функционирования системы.

Рассмотренные свойства являются первичными и фундаментальными. На их основе в различных комбинациях или рекомбинациях можно вывести другие, частные, производные

по отношению к ним свойства больших и малых систем управления.

Остановимся на многообразии существующих в природе систем, рассмотрим их основные характеристики и некоторые особенности.

Вот, например, как классифицировали виды наиболее распространенных систем О.Т. Лебедев и А.Р. Каньковская [29]. Они подразделяют системы по таким основаниям:

- - по происхождению;
- - по специфике содержания;
- - по объективности существования;
- - по степени связи с окружающей средой;
- - по фактору зависимости от времени;
- - по обусловленности действия;
- - по месту в иерархии систем.

Все существующие виды систем можно рассматривать с позиций самых разнообразных свойств, в том числе и информационных. Позиционируя информационные свойства, рассматривая их как системообразующие, можно называть такие системы системами управления.

Рассмотрим основные положения приведенной классификации.

1. 1. По происхождению различают системы:

- а) естественные (природные), к ним с полным основанием можно отнести звездные образования, солнечную систему, планеты, материки, океаны и множество других;
- б) искусственные (антропогенные) своим происхождением они обязаны деятельности человека и побочным результатам этой деятельности (города, предприятия, механизмы и пр.)

2. Как пример, авторы отмечают, что: "В рамках нашей планеты практически все природные системы оказались подверженными влиянию человека. Так как человечество лишь в очень малой мере познало законы природы, то его деятельность приходит все в большее противоречие с природой. Вследствие этого возникают экологические кризисы, истощающие неэффективно используемые ресурсы, загрязняется окружающая среда, ухудшаются условия существования человека как биологического, родового существа" [25].

3. Искусственные системы, то есть антропогенные, по специфике их содержания подразделяются на системы:

- - технические;
- - технологические;
- - информационные;
- - социальные;
- - экономические и другие.

4. По критерию объективности существования системы могут быть: а) материальными (существующими объективно, то есть независимо от сознания человека);

- а) идеальными - такие системы как бы "сконструированы" в сознании человека в виде гипотез, образов, представлений. Это всевозможные системы в виде формул, уравнений, знаковых схем, музыкальных и зрительных конструкций и т.п.

5. 3. Системы различающиеся по степени связи с окружающей средой. Они могут быть:

- а) открытыми;
- б) относительно обособленными (полуоткрытыми);
- с) закрытыми;
- д) изолированными.

Открытые системы функционируют устойчиво потому, что существует постоянный

информационный обмен со средой, в результате которого поддерживается ее внутренний гомеостазис - внутреннее, информационное, энергетическое, сырьевое, материальное постоянство. Система реагирует на изменение параметров внешней среды изменением параметров гомеостазиса.

Закрытые и изолированные системы существуют лишь гипотетически или ограниченное время, как частный вариант открытой системы, вырабатывающей ресурс своего гомеостазиса. Существование таких систем невозможно, потому что мировые процессы энергообмена, в которые все равно включена система (на одном из уровней обобщения), не знают границ - энергия присутствует везде, а возрастание энтропийности в системе (уменьшение количества информации) является свидетельством изменения состояния системы, ее трансформации в череде бесконечного числа переходов. Поэтому закрытые и изолированные системы, существующие ограниченное время, снова становятся открытыми (полуоткрытыми) или в процессе деструктурирования выступают элементами других систем. Деструктурирование системы может происходить частично до тех пор, пока не возобновятся процессы обмена информацией, энергией, веществом с внешней, по отношению к системе, средой, а сама система может трансформироваться в ряд подсистем, составляющих сложную систему.

4. В зависимости от временных параметров системы могут быть:

- d) динамическими - их параметры представляют собой функцию времени, зависят от времени;
- e) статическими - параметры таких систем не зависят от времени. Необходимо отметить также и тот факт, что реально статических систем не существует. Все системы подвижны, динамичны (исходя из определения гомеостазиса), они постоянно изменяются, меняют свое координатное, энергетическое, информационное состояние. Как известно, в мире нет абсолютного покоя, все системы находятся в движении. Что и определяет саму функцию времени.

5. Системы, существование которых обусловлено действием.

- d) Детерминированные, в этих системах четко проявляется взаимоотношение между их элементами и, как правило, хорошо прогнозируемый однозначный результат;
- e) вероятностные системы. Их развитие и функционирование происходит по вероятностным моделям, в которых не существует взаимоотношения между элементами системы, а результат действия имеет вероятностную (возможную) представленность в череде событий. Примером вероятностной системы может являться любая группа людей, экологическая, прогностическая системы и другие. В действительности доминируют именно вероятностные системы, вероятностные модели лежат в основе подавляющего числа явлений природы.

4. 6. Системы по признаку места в иерархии систем (по признаку сложности и величины):

- a) суперсистемы;
- b) большие системы;
- c) подсистемы;
- d) элементы.

Элементарные частицы - атомы - молекулы - вещества - планета - солнечная система - галактика - мегагалактика - вселенная - пример такой иерархичности.

Приведенная и рассмотренная выше классификация систем является лишь одной из возможных. Это предельно обобщенная классификация, сделанная по наиболее распространенным признакам. Можно классифицировать системы множеством других способов, в зависимости от целей, условий и задач исследования и практики.

Так и любую общественную систему, сопряженную со сферой производства материально-технических благ, созданием интеллектуального, гуманитарного продукта, можно рассматривать как социально-экономическую систему. Это сложная, большая, открытая, вероятностная, искусственная, динамичная система. Социально-динамические системы, как динамические, изменяются во времени: создаются, развиваются, стареют, прогрессируют и регрессируют, делятся и сливаются. Все эти процессы мы можем наблюдать в современном европейском обществе, не исключая и российское. Сегодня уже неоспорим тот факт, что Российская экономическая система в своей основе функционирует в рыночной среде. В ней существуют рынки труда, капитала, услуг, элементы свободной конкуренции и институт собственности. Это значит, что рыночное управление такой системой стимулирует предприимчивость работников, создает стимулы к высокопроизводительному труду, заинтересованно обеспечивает развитие технического прогресса, повышение качества продукции. Производимый в 90-е годы отход от практики административно-командного управления позволил изменить социально-экономическую систему, переориентировать мобилизационно-экстенсивные режимы ее функционирования, сменить ориентиры и приоритеты развития в направлении усиления антропоцентрической, гуманистической составляющей.

С позиции величины социально-экономической суперсистемы рассмотрим две большие ее подсистемы: систему рыночной экономики и командно-административную.

1.1. Командно-административная экономическая система. Основными элементами являются: отношения собственности, субъект, цели, принципы, организация, методы и стили, техника, технология, управление.

а) монополия государственной собственности обуславливает и монополию государственного управления экономикой;

б) цели определяются выполнением административно-командных планов;

с) основной принцип управления - взаимодействие (каналы коммуникаций) по вертикали: подчинение снизу вверх - делегирование полномочий сверху вниз; горизонтальные (партнерские) связи развиты плохо;

д) функции управления в основном распределительные, а методы управления - организационно-распорядительные. Среди средств воздействия доминируют инструкции, указания, приказы, дисциплинарные и репрессивные средства; е) стиль управления - силовой, авторитарный;

е) субъект управления - номенклатура из партийных, государственных, хозяйственных работников и их аппарат. Объект управления - многочисленные трудящиеся.

2.2. Система рыночной экономики. Для нормального функционирования такой системы должны существовать экономические, политические и, пожалуй, идеологические предпосылки:

→ - децентрализация экономической власти - приватизация, рассредоточение частной собственности, демонополизация государственной собственности;

→ - создание условий для конкуренции (правовых, экономических, идеологических);

→ - открытость и доступность рынков для всех субъектов экономического взаимодействия, создание инфра-структуры рынка (торговые предприятия, биржи, посреднические организации, аукционы, реклама, страхование, склады, банки, транспорт, связь).

а) паритет или доминирование частной собственности над государственной. Это переориентирует систему управления;

б) цели - повышение эффективности производства, управления, сбыта и потребления, получения прибыли;

с) основной принцип управления - гармонический; меняется соотношение вертикали и

горизонтали управления. Основное звено - предприятие - получает возможность принимать управленческие решения в рамках существующего законодательства. Экономический центр создает условия для гармонизированного управления предприятием. Центр не вмешивается в оперативно-хозяйственную деятельность предприятий, но является гарантом макроэкономического регулирования;

d) функции управления - самоуправление основного звена и его гарантии от центра;

e) стиль управления - демократический;

f) субъект управления - собственник, менеджер, работник.

Следует особо отметить, что в условиях системы рыночного управления значительно усиливается роль социально-психологических методов управления, которые основаны на личностном содержании этих процессов. В рыночной экономике предприятия не только производственные структуры, но и своеобразные социальные общности. Капитал человеческих возможностей становится более ценным - усиливается профессионализм, квалификация. Как результат этого:

→ " личность становится свободнее, значит усиливается ее творческий потенциал;

→ " усиливается социальная ответственность личности;

→ " возрастает склонность личности к компромиссности, социальной пластичности.

В свою очередь, например, важнейший элемент системы рыночного регулирования - рынок - также можно рассматривать как систему со всеми присущими ей атрибутами. Перечислим лишь его важнейшие элементы, выделенные К.Ховардом и Э.Коротковым [39]:

1. Свободное движение цен. Предполагает возможность их изменения в сторону увеличения или снижения в зависимости от экономической ситуации (на основе свободной конкуренции).

2. Отсутствие давления на поставки.

3. Адекватная информация о состоянии рыночных процессов.

4. Наличие меры правительственных ограничений, связанных с экологией, социальной защитой, охраной труда, защитой общественных интересов.

5. Альтернативное использование ресурсов.

6. Широкий выбор (продукта, полезности, которую заключает этот продукт, цены на него).

Перечисление элементов системы "рынок" можно продолжать, тем более, что эта система многоаспектна, динамична и обладает стремлением к развитию. Многообразие связей между элементами этих систем мы не рассматриваем в рамках этой работы.

Пользуясь предыдущими аналогиями, отметим в очередной раз, что подобно тому, как система "рынок" является элементом большей системы рыночного управления, так и элементом обеих систем можно рассматривать систему "менеджмент", в качестве своей элементной базы включающей: интеллектуальный потенциал, личностные качества, квалификацию, маркетинг, мониторинг, рекламу, управление различных уровней, планирование, организацию, мотивацию, контроль, прогнозирование и др. (см. 1.2.). Место субъекта в системе управления менеджмента зависит от конкретных производственных, организационных, конъюнктурных и других условий управления и своеобразия общеполитической ситуации. Основываясь на анализе современных условий управления, складывающихся в мировой практике, и, исходя из основных функциональных свойств систем, можно не только перспективно управлять элементами системы (в том числе в менеджменте), но и прогнозировать результаты ее развития, динамику изменений. Хороший пример такого анализа приводит У.Брэдик, прогнозируя специфику и характер изменений системы менеджмента ближайшего будущего. Он отмечает усиление таких составляющих менеджмента (элементов), как:

→ " стратегическое планирование, которое становится все более востребованным;

значительно увеличится его удельный вес,;

- " сместятся приоритеты рынков с национального на мировые; примером такого явления можно рассматривать функционирующий очень успешно с 1992г. Общий Европейский рынок;
- " еще более увеличатся требования к качеству подготовки специалистов и специальной подготовке персонала. Это он напрямую связывает с развитием информационных технологий, быстрой цикличностью обмена знаниями, технологическими изменениями и пр.;
- " усилится составляющая социальной ответственности управления, решающим фактором в процессе принятия решений станет общественное мнение;
- " усложнится мониторинг целей производства и управления. Уже сегодня приходится постоянно отслеживать, анализировать, координировать различные виды целей, соотнося их с характеристиками динамично изменяющейся среды и экономических реалий.

Хорошо видно, что такая прогностика, заметная уже сегодня, предполагает включение в "системный оборот" личностного, психологического капитала. О "человеческом факторе" в России заговорили с середины 80-х годов, когда экстенсивные пути развития стали исчерпывать свои возможности, а направления интенсификации, как оказалось, кроются в человеке, вернее, в его личности, в сознании, в культуре. Так, Россия, по мнению американского специалиста М.Лоури, будет процветать экономически лишь тогда, когда люди изменят образ мышления, свой менталитет в отношении бизнеса. Такие изменения в один день не происходят, впрочем, это замечание к вопросу о перспективах.

По данным ВЦИОМ (1994г.) не менее 80% трудоспособного населения России имеют деградированное трудовое сознание. Из него вытеснено многое, что имеет отношение к общественно-полезному смыслу трудовой деятельности; к развитию профессиональных качеств; к пониманию интенсивности работы ради заработка. Суть понимания трудовой деятельности заключается в желании иметь гарантированную заработную плату при низкой степени интенсивности и качества труда. Этот факт, результат порочной идеологии социального иждивенчества при административно-командной системе управления, обозначает, что работник привык не зарабатывать, а получать от руководства и государства. Такой подход стимулирует измененное восприятие трудовой деятельности и формирует консерватизм, невосприимчивость инноваций, нежелание повышать квалификацию и получать новые знания, профессию. В процессе управления такое положение определяет нежелание принимать управленческие решения, имеющие стратегическое значение; неспособность нести ответственность; социальную леность; размытую морально-этическую базу управления; большое количество комплексов, искажений, затрудняющих общение, трудовую деятельность, управление работниками. Отмеченные особенности относятся, главным образом, к таким элементным звеньям системы управления, как непосредственные исполнители, специалисты, управляющие среднего звена.

В системе управления фигура управляющего является системообразующей, то есть представляется основным функциональным ее элементом. Управляющий низшего уровня (мастер, бригадир и т.п.) охватывает функциональными связями ограниченное число элементов системы управления - малую группу, бригаду, отдел. У управляющего среднего звена (начальники цехов, руководители сбытовых организаций) уже наблюдается деление на линейных - несущих полную ответственность за работу подразделения, и функциональных - только за определенную функцию. Управляющие верхнего уровня (президенты, вице-президенты, директора) осуществляют управление организацией в целом. Они обязаны улавливать тенденции развития экономической действительности, научных, технологических процессов, социальной динамики. Роль обучения, образования,

переподготовки управленцев (особенно верхнего уровня) постоянно повышается, исходя из объективных потребностей управления в условиях свободной, конкурентной рыночной экономики. Более того, такая подготовка представляет собой высокорентабельные вложения, оправданные как социально, так и экономически. Управляющий не может эффективно управлять предприятием, деятельность которого он не понимает основательно.

Результат его труда выражается в надежном функционировании системы управления, в которую он включен, оптимальном достижении целей в социальной, экономической, культурной, политической сферах.

Рассмотрим некоторые свойства систем управления на примере структурно-функционального подхода к анализу большой социально-экономической суперсистемы и иерархии ее элементной базы (рис.1). Особенности управления с позиции руководства освещены в разделе 3.1.

Каждая система управления характеризуется структурой управления. Она создается на основе выделения и специализации функций. Это своеобразный аппарат управления, обеспечивающий единство и устойчивость ее составляющих и надежное функционирование системы в целом за счет обращения информационных потоков (связей) между управляемыми и управляющими подсистемами (объект - субъектные, субъект - субъектные отношения - частный вариант). Связи могут быть информационными, трудовыми, финансовыми, управленческими и другими. Парадоксальность связей такова, что для устойчивой работы системы они должны быть стабильными, тогда как требования динамичности системы (ее развитие) обуславливают их изменчивость. Такое противоречие определяет пластичность системы, потенциал ее развития.

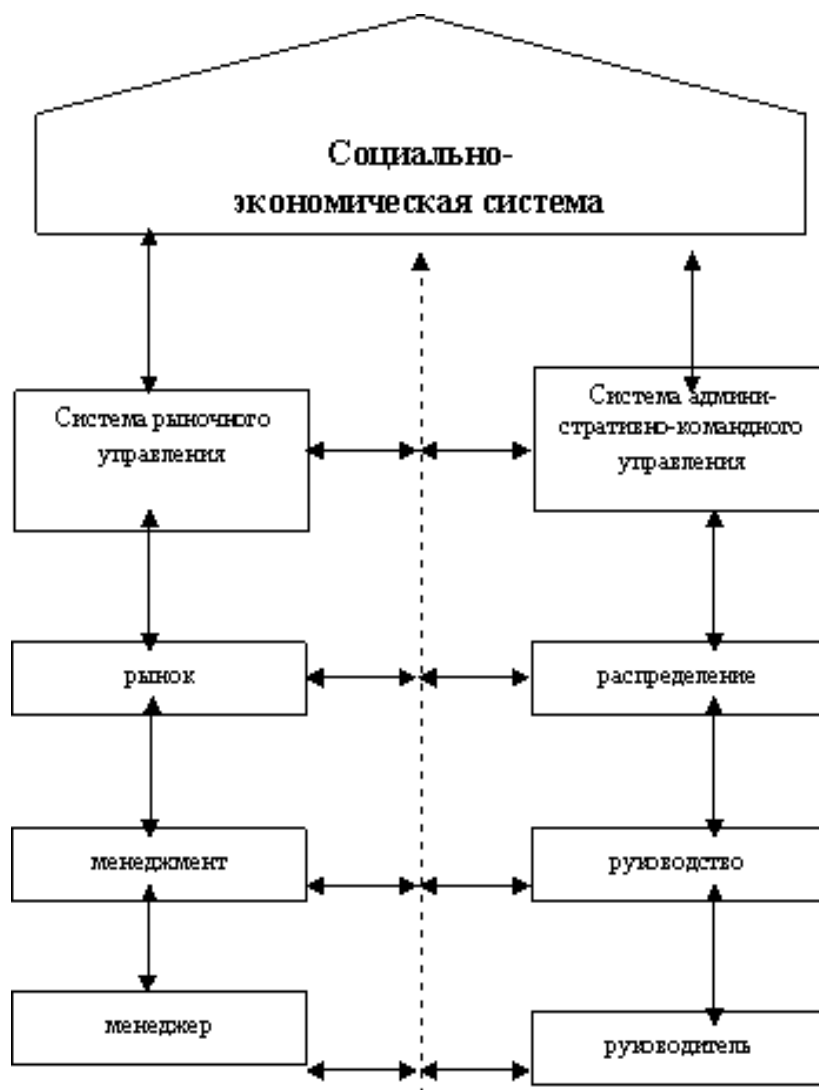


Рис.1. Структурно-функциональная иерархия в большой социально-экономической системе (пунктиром обозначены обратные связи).

Итак, "совокупность всех элементов и составляющих системы управления, между которыми установлены функциональные связи, называют организационной структурой управления" [2]. В зависимости от степени охвата элементов и связей в системе различаются организационные системы управления на уровне цеха, предприятия, отрасли, региона и т.п. Общепринято их деление на четыре типа, в зависимости от степени взаимозависимости их элементов и функциональной гибкости связей между ними в изменяющихся условиях среды [по 29]. Выделяют:

1. Линейную структуру управления.
2. Линейно-функциональную.
3. Линейно-штабную (линейно-функционально-штабная).
4. Матричную.

Специфику этих систем управления мы осветим в 1.4. и приведем в схемах теоретического курса. Практический выбор той или иной оргструктуры связан с ее возможностью откликаться на требования рынка, производства, целей, задач и даже типа и стилей осуществляемого руководства в конкретных условиях хозяйственной и социально-

экономической деятельности. Оптимальностью созданной структуры системы управления оценивается ее эффективность.

1.3. Информационное обеспечение процессов управления

Системы управления обладают определенным информационным пространством, в котором реализуются управленческие воздействия, коммуникации. Всякие воздействия в системе сопряжены с процессами приема, переработки и использования информации. Информация является средством и мерой организации системы управления.

Понятие информации можно сформулировать по нескольким основаниям:

- - как совокупность знаний, сведений, данных;
- - как меру изменения монотонности;
- - как меру энтропийности.

Наиболее современным определением информации является последнее. Родившаяся в недрах кибернетики теория информации тесно связывает ее определение с энтропией. Это одно из основных понятий классической физики, и связано оно со способностью энергии к превращениям. Н. Винер пишет так: "Количество информации в системе есть мера организованности системы, точно так же энтропия системы есть мера дезорганизованности системы, одно равно другому, взятому с обратным знаком". Одно понятие - информация есть отрицание энтропии (или мера энтропии).

Приведем еще несколько определяющих ремарок [23], чтобы проиллюстрировать это сложное понятие: "...информация - коммуникация и связь, в процессе которой устраняется неопределенность (Шеннон); информация - передача разнообразия (Эшби); информация - вероятность выбора (Яглом); информация - мера сложности структур (Моль) и т.д."

В теории управления принято такое определение информации: "...совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте, обмен сведениями между людьми..." [23].

"Информация составляет важнейшие характеристики окружающего нас мира и, наряду с материей и энергией, обладает некоторыми присущими только ей особенностями:

- а) являясь абстрактной, она отражает свойства материального мира (объекта) и не может возникнуть из ничего;
- б) информация обладает некоторыми свойствами материи, ее можно получить, запасти (записать, накопить), уничтожить (стереть), передать. При передаче информации из одной системы в другую количество ее в передающей системе остается неизменным, а в принимающей оно обычно увеличивается;
- в) информация в любых сферах знаний является единственным видом ресурса, который в ходе исторического развития человечества не только не истощается, а постоянно увеличивается, совершенствуется и, более того, способствует эффективному использованию других ресурсов, а иногда создает и новые" [19].

Все эти уникальные эффекты оперирования, трансформации информации происходят в системах информационного управления. Информация является предметом, средством и продуктом управленческого труда.

Совершенно невообразима динамика количественных показателей информации. Она обновляется каждые 3-5 лет. За последние 30 лет ее ежегодный прирост увеличился более чем в 15 раз. Информация является основой систем управления. Труд управляющего можно рассматривать как процесс ее изучения и обработки. От организации сбора, обработки и передачи зависит эффективность управления, достаточно поразмышлять о

"информационных войнах". На информационные технологии в сегодняшнем мире тратятся колоссальные средства, все делается для того, чтобы владеть информационными потоками, пользоваться ими, упреждая, прогнозируя и формируя события, происходящие на самых различных уровнях организации. Крылатая фраза - "тот, кто владеет информацией, владеет миром" - недалеко от реальности. Пример тому - Соединенные Штаты с их тотальными информационными возможностями.

Существует большое разнообразие управленческой информации. Приведем пример такой классификации [по 23].

1. 1. По аспектам управления информация может быть:

- a) - организационно-экономическая;
- b) - собственно-управленческая;
- c) - технико-технологическая;
- d) - социально-психологическая;
- e) - идейно-воспитательная.

2. 2. По характеру восприятия информации человеком:

- a) - визуальная;
- b) - звуковая;
- c) - тактильная;
- d) - обонятельная;
- e) - комбинированная;
- f) - экстрасенсорная.

3. 3. По форме представления:

- a) - знаковая (цифровая, буквенная, кодированная);
- b) - аналоговая.

4. 4. По источникам возникновения:

- a) - внешняя;
- b) - внутренняя.

5. 5. По времени ее использования:

- a) - постоянная;
- b) - переменная.

6. 6. По отношению к системе:

- a) - входная;
- b) - выходная.

7. 7. По возможности использования:

- a) - полезная;
- b) - шум;
- c) - сложная;
- d) - лживая.

Каждый может продолжить этот список или изменить его по другим основаниям. В обозначении видов информации подавляющее их число формулируется в терминах психологии. Этот факт еще раз свидетельствует, что к оперированию психологической информацией надо подходить с должным образом подготовкой. В качестве одной из видов информации, функционирующей в канале связи систем управления, выделен шум. Шумы - это посторонние помехи, они маскируют информативный сигнал, мешают правильному, адекватному восприятию информации. Эти помехи могут быть спонтанными, хаотичными, целенаправленными и периодическими (белый шум). Роль шума может выполнять и избыточная информация, не несущая уже нового, усложняющая восприятие необходимой информации и ее переработку (анализ). Это в полной мере относится и к недостаточной

информации, что приводит к нестабильности информационных образов и неэффективности информационных преобразований.

Комментария требует и разделение информации на внешнюю и внутреннюю. Внешняя информация отражает влияние на систему факторов среды, которые не управляются самой системой. Например, для системы управления предприятием такими воздействующими факторами могут быть экономические циклы, политическая обстановка, рыночная конъюнктура, погода, климат и пр. (определяющие состояние форс-мажора). С ними система управления предприятием не работает. Внутренняя информация характеризует состояние самой управляющей или управляемой систем, например, состояние системы управления, имеющуюся технологию, ресурсное обеспечение и др.

Эффективное управление невозможно без достоверной, объективной информации, функционирующей по свободным от шумов каналам связи системы управления. Такое функционирование информации по каналам связи в системе управления называют управленческой коммуникацией.

Коммуникативная организация среды управления.

Коммуникация - специфический обмен информацией в системе, а в психологической среде еще и передача эмоционального содержания. Коммуникация является основой организации функционирования системы. Коммуникативные связи во многом определяют ее структуру. Специалисты утверждают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских управляющих выделяют коммуникацию как главное условие эффективной деятельности организации [36]. В процессе коммуникации осуществляется движение и оборот информации в системе, обмен действиями партнеров, потребителей, поставщиков, клиентов. Для передачи информации используются различные вербальные (выраженные в словесной форме) и невербальные знаковые средства. Условием действенности коммуникации является владение ее языками всеми участниками этого процесса.

Передача информации и состояний в среде управления осуществляется в виде коммуникационного процесса:

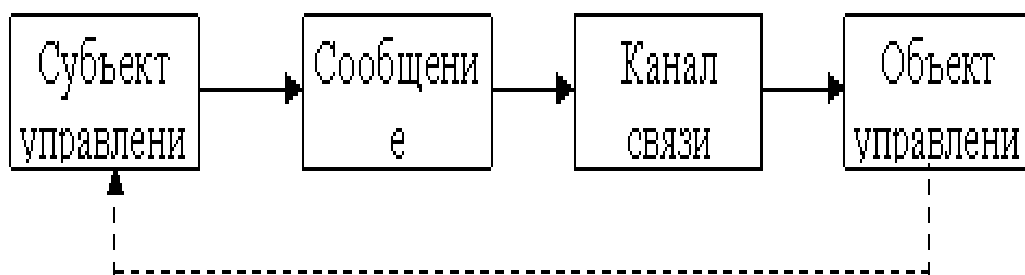


Рис.2. Схема коммуникационного процесса (пунктиром обозначена обратная связь).

Субъект управления (коммуникатор) является источником, генератором информационного сообщения. Это может быть конкретный человек, группа лиц, организация. В качестве субъекта управления может быть должностное лицо, агентство, реклама.

Сообщение информации происходит в процессе ее обработки: систематизации в блоки, структурные единицы, символы, знаки. Происходит кодирование информации на языке, понятном объекту управления (то есть пользователю или покупателю информации). Уже в кодированном виде сообщение поступает в канал связи.

В канале связи сообщение передается объекту управления (коммуниканту) и при необходимости декодируется. Каналы связи могут быть представлены средствами массовой информации (телевидение, пресса, радиовещание, информагентства, связь, реклама и др.) и межличностными каналами связи.

Объект управления (коммуникант), как элемент системы коммуникационного процесса, также может быть представлен отдельным лицом или группой лиц. Результативность такой коммуникации оценивается по степени искаженности информации в системе "вход - выход", чем искажений меньше, тем выше уровень эффективности.

Психологическая среда управления опосредует процесс прямого действия информации в системах коммуникации, оно осуществляется через посредство различных психологических образований участников коммуникации:

- " через особенности их восприятий информации;
- " через принадлежность к какой-либо социальной группе;
- " через характеристики межличностного взаимодействия (статус);
- " через влияние других участников коммуникативного пространства (шумы).

Коммуникация практически всегда носит двусторонний характер (исключая некоторые случаи внушения). Это достигается за счет функционирования обратной связи, в ходе которой субъект управления имеет возможность корректировать схему управляющего воздействием, основываясь на анализе обратной информации о динамике процесса коммуникации.

Особенности поведения и отношений людей в процессе коммуникативного взаимодействия рассматриваются в контексте понятия общения. Общение представляет предмет изучения психологии, социологии, философии, лингвистики и др. Общение является многофункциональным образованием (обмен информацией, действиями, отношениями, взаимное влияние, эмпатийность, понимание и пр.), и поэтому его можно рассматривать в таких отношениях [36]:

- " информационно-коммуникативных (обмен информацией);
- " интерактивный (обмен действиями);
- " гносеологический (определяет человека как субъект и объект социального познания);
- " аксиологический (как обмен ценностями);
- " нормативный (закрепляющий в личности нормативные модели общества, стереотипы поведения и др.);
- " семиотический (как посредник взаимодействия человека со знаковой системой);
- " социально-практический аспект общения (обмен результатами деятельности, умениями и навыками).

Психологи определяют (предельно схематично) общение как триединый процесс: коммуникации, интеракции, перцепции (восприятия).

Психологическая среда управления определяется наличием в ней управленческого общения. Управленческое общение предполагает тесные взаимоотношения между

Тема 2. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.1. Перцептивные процессы в управленческой деятельности

Перцепцией в психологии называют восприятие, при котором в психике человека создается некая модель объективной реальности - образ. Выделяют различные виды восприятия в зависимости от того, какой анализатор (орган чувств) играет в нем ведущую роль - зрительные, слуховые, обонятельные, осязательные, двигательные, вкусовые и другие. Существуют такие важные виды восприятия как восприятия пространства, времени, направления, величины и другие. Процесс восприятия имеет ряд закономерностей, которые сохраняются и в управленческой деятельности и играют важную роль, обеспечивая адекватную, осмысленную и предметную оценку ситуации управления. Результатом функционирования восприятий становится образование чувственного опыта - важной части познания действительности и субъективного отношения к ней.

Определенную роль в управленческой деятельности играют индивидуально-стилевые различия восприятия. Ими характеризуются все люди, являющиеся и субъектами управления и ее объектами. Прежде всего необходимо отметить следующие:

- а) Восприятие складывается из закономерно сменяющих друг друга фаз (фаз перцепции): обнаружения, различения, идентификации, категоризации, узнавания, опознания. Одним словом, восприятие и его индивидуальные особенности при всей их закономерности являются неповторимыми и особенными для каждого отдельного человека. Такой факт необходимо учитывать в практике управления - все люди по-своему видят и воспринимают действительность.
- Восприятие обладает рядом основных свойств - предметностью, целостностью, структурностью, осмысленностью, константностью, апперцептивностью и другими. Эти свойства, также как и фазовость, определяют индивидуальность, неповторимость каждого человека.
- По отношению к уровню осознанности воспринимаемого материала, восприятие может быть произвольным - осознаваемым и произвольным - неосознаваемым.
- Индивидуально-стилевые различия восприятия в управленческой деятельности реализуются в общей ориентации стилей управленческой деятельности. Выделяют такие стили:
 - аналитический стиль - в восприятии руководители склонны к выделению частей из целого, деталей, подробностей;
 - синтетический стиль - характеризуется склонностью к обобщенному восприятию явлений действительности и к определению, выделению общего, основного их смысла;
 - аналитико-синтетический стиль - характеризуется комбинацией первых двух, но при меньшей их выраженности;
 - эмоциональный стиль - восприятие характеризуется повышенной чувственной реакцией на ситуацию, что часто мешает правильному, адекватному восприятию.

Несомненно, что в управленческой деятельности наилучшим является третий - аналитико-синтетический стиль восприятия, при котором эффективность познания и осмысливания действительности реализуется в наиболее гармоничном варианте. Примером такого стиля восприятия является высокий уровень развития

наблюдательности, важного свойства психики человека. Как проявляются и что определяют перцептивные процессы в управленческой деятельности?

Кроме тех моментов, о которых мы уже сказали, перцептивные процессы определяют специфику управленческой деятельности с двух необходимых позиций - с позиции когнитивного взаимодействия управляющего и персонала и с позиции социальной перцепции.

Первое означает, что познание в управленческой деятельности носит комплексный характер, в максимальной степени требующий синтетического участия в ней всех познавательных психических процессов (а не только восприятия). Второе означает, что в управленческой деятельности полностью раскрывается его специфика - необходимость четкого межличностного восприятия - социальной перцепции, охватывающей круг широких явлений - восприятие человека человеком; восприятие индивидом группы; межгрупповое восприятие; самовосприятие группой себя.

Индивидуальные особенности перцепции значимы и в деятельности руководителя, которая, во-первых, обеспечивает эффективное восприятие объекта управления и самого субъекта, кодирование и декодирование управленческой информации и многое другое; во-вторых, раскрывает связи точности социальной информации с эффективностью управленческой деятельности. Последнее, например, проявляется в таких особенностях восприятия руководителем подчиненных как эффекты:

- - перенесения общего впечатления о подчиненном на оценку его отдельных характеристик - как деловых, так и личностных;
- - завышения оценок тех подчиненных, которые поддерживают руководителя;
- - завышения оценок тех подчиненных, которые высказывают сходные с руководителем мнения и суждения;
- - занижения оценок тех подчиненных, которые не поддерживают руководителя и высказывают противоречащие его мнению суждения;
- - блокирования информации, поступающей руководителю от лиц, получивших негативную оценку с его стороны.

В этой связи встает вопрос об адекватности восприятия в управленческой деятельности. В зарубежной психологии есть своего рода даже норматив, оценивающий адекватность восприятия руководителя - экспектация - соответствие групповому восприятию и ожиданиям членов группы.

Отметим наиболее типичные ошибки в восприятиях специалиста в сфере управления, которые связаны с важнейшими закономерностями перцепции и коренятся в фундаментальных особенностях психики человека:

- 1) "Эффект ореола" (галлоэффект). Является наиболее известным среди многих видов ошибок в межличностной перцепции. Состоит в том, что общее благоприятное отношение и мнение о человеке переносится на оценку его неизвестных черт, которые также воспринимаются как позитивные. Этот эффект усиливается при снижении общей информированности и наоборот.
- 2) "Эффект первичности". состоит в тенденции сильно переоценивать первичную информацию о человеке и ее устойчивости при дальнейшем поступлении информации. Это своего рода "эффект знакомства", в основе действия которого лежит действие неосознаваемых механизмов психики.
- 3) "Эффект новизны". Состоит в том, что последняя, т.е. более новая информация, субъективно воспринимается как наиболее значимая. Поэтому в практике управления необходимо ориентироваться на "завершающую эффектную фразу", которая воспринимается собеседником и запечатлевается наиболее значимо.

- 4) "Эффект стереотипизации". Суть его в том, что упрощая процесс восприятия, человек невольно "платит" за это упрощение вероятностью ошибочного восприятия. Стереотипизация предполагает оперативное сравнение образа восприятия с уже сложившимся ранее побобным образом. Это своего рода моделирование образа восприятия: технократическое восприятие людей; манипулятивное восприятие; установочное восприятие.
- 5) "Эффект снисходительности". Состоит в необоснованно позитивном восприятии руководителем подчиненных и гипертрофировании их позитивных черт при недооценке негативных; в мнении что они еще исправятся.
- 6) "Эффект физиогномической редукции". Состоит в необоснованном и, как правило, поспешном заключении о человека на основании его внешнего вида.
- 7) "Феномен внутригруппового фаворитизма". Состоит в тенденции благоприятствовать в восприятии и оценках членов собственной группы в противовес членам других групп (своеобразный протекционизм).
- 8) "Феномен презумпции взаимности". (Иллюзия взаимности). Заключается в устойчивой тенденции восприятия ожидать от людей подобного отношения к себе с их стороны. Психологической основой такого ожидания является иллюзия "наивысшей справедливости" равноправных отношений.
- 9) "Феномен предположения о сходстве". Заключается в том, что управляющий склонен считать, что другие значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам.

Кроме перечисленных феноменов и эффектов особенности восприятия сильно влияют на функционирование управленческой информации, определяя качество и возможности ее обработки и использования. В психологии известны два основных средства обеспечения структурирования информационной основы профессиональной управленческой деятельности:

- - создание оперативных единиц восприятия информации и
- - формирование оперативного образа управляемого объекта (организации) - своеобразный психологический механизм борьбы с информационной избыточностью.

Таким образом, перцептивная основа управленческой деятельности является важнейшей составляющей ее эффективности и действенности.

2.2. Мнемические процессы в управленческой деятельности

Если перцептивные процессы обеспечивают прием и формирование профессионально значимой информации управления, то мнемические процессы обеспечивают ее сохранение, обработку и использование (последующее воспроизведение, активизацию). Все они объединены под общим понятием - памяти. Память является целостной системой функционирования психики, в ней закрепляется, сохраняется, забывается и воспроизводится человеческий опыт. Память не пассивная психическая функция, а активный процесс усвоения этого опыта, процесс селекции, мониторинга и активизации информационных потоков, в которых человек находится с начала жизни и до последнего своего дня.

Память также различается по видам - зрительная, слуховая, двигательная и т.д.; логическая, образная, эмоциональная. В зависимости от уровня осознания выделяют память произвольную - она функционирует целенаправленно (осознанно) и произвольную - она функционирует целенаправленно (осознанно) и произвольную

- функционирует в неосознаваемом режиме. В зависимости от временного фактора память может быть долговременной и кратковременной, а также оперативной.

Сама по себе память не является залогом эффективного управления. Поэтому пользуясь только результирующими параметрами оценки памяти невозможно связать ее со спецификой управленческой деятельности. Главные специфические особенности памяти управляющего заключены не в уровне ее развития, а в способах ее использования. В психологических исследованиях разновозрастных категорий руководителей (от 23 до 75 лет) обнаружено отсутствие устойчивых связей (корреляций) между уровнем развития мнемических процессов и эффективностью управленческой деятельности [22]. Поэтому руководитель должен обладать не столько общим высоким уровнем развития памяти, сколько иметь необходимую структуру памяти, ее специфический уклад и строение, соответствующее тем специфическим требованиям, которые предъявляет к ней управленческая деятельность.

Какие специфические особенности памяти повышают эффективность управленческой деятельности?

- а) Образная память в социальной перцепции. Это память на особенности и различия людей и групп людей друг от друга, на информацию не о предметах, а о субъектах.
- б) Большой объем памяти на системы знаковой информации и логику отношений.
- в) Эффективность функционирования памяти в жестком временном режиме, позволяющая воспроизводить информационные следы "в нужное время и в нужном месте"
- г) Высокая динамичность оперирования в памяти с различными оперативными единицами и ситуациями, постоянная готовность к актуализации (требования к ее скорости).
- д) Повышенная напряженность управленческой деятельности, оказывает отрицательное влияние на мнемические процессы, поэтому особые требования предъявляются к надежности функционирования памяти.

Память в управленческой деятельности также обладает определенной долей стереотипизации и инерционности. Это полезно помнить каждому управленцу:

- а) Феномен "излюбленной альтернативы". Суть его заключается в том, что тот или иной способ выхода из управленческой ситуации, давший ранее положительный результат и поэтому закрепленный в памяти эмоционально положительно, начинает неоправданно переноситься и на другие, требующие уже иных способов действия ситуации. Это ведет к стереотипизации деятельности, к упрощению репертуаров поведения руководителя.
- б) Феномен "любимых причин". Имеет сходную с предыдущим обусловленность. Но он наблюдается не в отношении объяснения тех причин, которые к ним привели. Он имеет место при попытках объяснения руководителем причин поведения подчиненных. Как правило, для большинства руководителей перечень таких причин, особенно в отношении негативного поведения подчиненных, достаточно ограничен.
- в) Феномен "краев и середин". Лучше запоминается материал в начале и в конце сообщения, доклада. Хуже запоминается середина, она как бы выпадает. Этот феномен иногда используют руководители вполне целенаправленно, начиная и заканчивая совещание с самой важной и актуальной информацией, к которой необходимо привлечь максимальное внимание сотрудников.
- г) Эффект Фишхофа. Состоит в том, что люди субъективно считают ретроспективную информацию более достоверной и правдоподобной, нежели актуальную. Это связано с фундаментальной человеческой особенностью интерпретировать прошлое в терминах настоящего. Поэтому эффект Фишхофа выполняет по отношению к прошлому опыту две

функции. Он является психологическим механизмом повышения субъективной значимости личного опыта, и он обеспечивает перестройку прошлого в свете настоящего, постоянную трансформацию опыта и, следовательно, его развитие.

Профессиональный управленческий опыт руководителя является основой для формирования еще одного важнейшего регулятора управленческой деятельности - индивидуальной управленческой концепции. Это не только мнемическое, но и интеллектуально-личностное образование. Перейдем к рассмотрению мыслительных процессов в управленческой деятельности.

2.3. Мыслительные процессы в управленческой деятельности. Интеллектуальная основа эффективности

Мышление является наиболее сложным и интегративным познавательным психическим процессом и играет важнейшую роль в управлении. Мышление обладает рядом новых возможностей познания, выделяющих его в особую категорию психологии. Оно интегрирует в себе элементы как чувственного, так и логического познания с помощью знаковых систем (речи). Характеристика мышления предполагает его описание и анализ с позиций основных свойств; операций, которые и образуют процесс мышления; форм, в которых оно осуществляется; видов мышления, его основных этапов.

- Свойства мышления. - связь с речью;
 - - социальный характер логического мышления;
 - - обобщенность;
 - - опосредованность;
 - - проблемность.
- Операции мышления:
 - - анализ; - синтез; - обобщение; - конкретизация; - абстрагирование; - синтезирование; - сравнение; - категоризация и др.
- Формы мышления:
 - - понятие - способ оформления мыслительного конструкта с позиции отражения в нем общих, существенных и отличительных признаков предметов и явлений действительности;
 - - суждение - конструкты отражения и фиксации связей и отношений между предметами и явлениями действительности или между их свойствами и признаками, а также оценочного отношения к ним человека;
 - умозаключение - это связь между понятиями и суждениями, в результате которой возникает новое суждение из нескольких использованных посылок - следствие, вывод (т.е. новое для него знание) Могут быть индуктивные и дедуктивные способы логического вывода.
- г) Виды мышления:
 - - наглядно действенное;
 - - наглядно-образное;
 - - логическое (рациональное).
- д) Этапы мышления:
 - - возникновение проблемной ситуации;
 - - собственно мыслительный поиск, направленный на анализ, осмысление и решение задачи;
 - - нахождение принципа решения, возникновение ключевой догадки, гипотезы, идеи, способствующих нахождению решения;

→ - конкретизация и детализация общего решения и его реализация в поведении и деятельности.

Такие положения схематично раскрывают психологическое содержание мышления и составляют основу для определения его специфики в управленческой деятельности руководителя.

Специфика мышления в деятельности руководителя

"Хороший руководитель - умный руководитель" - так звучит общепринятое мнение. Это значит, что связь мышления с управленческой деятельностью является прямой и непосредственной. Однако такое утверждение кажется нам избыточным и, определенном плане, упрощенным. С таким же успехом на деятельность управления можно перенести все особенности психологии мышления, которые будут непосредственно отражать характеристику мышления и эффективного руководителя и неэффективного. Поэтому дать характеристику его мышления - одно и то же, что повторить всю психологию мышления. Вторая особенность специфики мышления руководителя заключается в его практической характеристике.

1. 1) Практическое мышление в целом связано с практикой управления и состоит в том, что оно иначе, чем теоретическое мышление, связано с практикой, с деятельностью и иначе включено в них.

Эта связь является непосредственной и неразрывной, а весь процесс мышления осуществляется "для" решения конкретных практических задач управления и в их контексте. Он носит не абстрактно-отвлеченный, а конкретный характер и реализуется совместно с выполнением других функций руководителя.

2. Психологические особенности практического мышления руководителя.

a) Он должен сам сформулировать, вычленив и определить проблему своей деятельности. Такое мышление формирует возможность умения видеть проблему, различать ее в течениях дел и ситуаций.

b) В отличие от теоретического мышления в практическом, решаемые задачи, как правило, не имеют "единственно правильного" решения, "правильного ответа". Параметром решения задачи в управленческой деятельности является не положение "правильно-неправильно", а "более- или менее приемлемо".

c) Для практического мышления руководителя характерна специфическая форма ответственности за решаемые и решенные задачи и проблемы. Ответственность за конечный результат решения задачи руководителя гораздо более высокая.

d) Общая направленность мыслительного процесса в практическом решении задач иная - "от общего к частному", а не от "частного к общему", как в теоретическом мышлении.

e) Практическое мышление руководителя характеризуется иной системой отношения и позицией к возникающим проблемам, чем в теоретическом мышлении. Для практического мышления эта позиция является исходно преобразующей, действенной. Она требует реализации полученного решения как средства организации действий по изменению ситуации в нужном направлении (а не абсолюте).

f) Отличается и характер работы с информацией в рамках практического мышления. Мышление концентрируется вокруг наиболее общих, главных существенных черт, а затем, постепенно различия между "существенными" и "несущественными" чертами во многом утрачивают смысл. В практике управления хорошо известна большая важность, которую имеют детали, частности. Они нередко подсказывают путь решения задачи, а упущение какой-либо "детали" на практике может иметь серьезные и даже необратимые последствия.

Высокая степень неопределенности мышления руководителя, проявляющаяся в

своеобразии и условиях управленческой деятельности. В практическом мышлении руководителя возникает уникальная ситуация, когда субъект мышления (руководитель) имеет в качестве объекта мышления таких же как он сам, субъектов (в чем-то даже превосходящих его по сложности организации и индивидуальным особенностям). Он должен принимать в расчет их индивидуальные свойства; наличие у них собственного мнения; их неполную (частичную) подчиняемость; наличие у них сознания (рефлексии); существенные их возможности сопротивляться манипулированию и многое другое. Поэтому такие "социальные объекты" характеризуются высокой сложностью, многочисленностью их признаков и параметров (личностных качеств), а также их скрытностью от непосредственного восприятия и осмысливания.

Поэтому важнейшим мыслительным качеством руководителя является способность к реконструированию информации, умение видеть больше, чем дано непосредственно в ситуации, компенсировать тем самым неопределенность условий деятельности.

Неопределенность мышления руководителя может возникать с прямо противоположной причиной - высокой степенью сложности информации и с ее избыточностью. Здесь проявляется два вида неопределенности - семантическая и прагматическая, проявляющиеся в специфике мышления руководителя. Первый вид неопределенности возникает в связи с неясностью, непонятностью тех или иных данных, сообщения, информации в целом. Сложность управленческой информации является непосредственной причиной семантической неопределенности. Умение видеть (домысливать) истинный смысл информации необходим. Второй вид неопределенности - прагматической - обуславливается неопределенностью средств и путей преодоления ситуации при избыточной степени информации.

Любая организация является социотехнической системой, в которой обращение информации сопряжено с компонентами объективности и субъективности; противоречивости, неполной ясности; конфликтности; разнокачественности информационных признаков и их тесной взаимосвязью. Такой симптомокомплекс особенностей информационной основы деятельности руководителя предъявляет особо жесткие условия к процессу мышления. Выделяется специфическое для управленческой деятельности свойство мышления - свойство системности.

3. Решения руководителя должны быть конкретными и понятными остальным субъектам управленческой деятельности. В результате развития теоретического мышления получают общие, принципиальные решения проблем. Чем более общий характер носят они, тем они более ценны. Но в плане практического мышления руководителя, его результатом должно быть решение, которое будет являться основой исполнения, действий определенного рода. Поэтому, для практического мышления решение не самоцель, а средство организации деятельности. Чем конкретнее решение, тем меньше возможностей для его искажения, тем больше возможностей для четкого контроля за его исполнением.
4. Одной из важнейших и постоянно решаемых руководителем задач управленческой деятельности является предвидение. Оно связано с прогностическим (вероятностным) мыслительным моделированием хода и развития событий. Такое моделирование предполагает учет и сопоставление большого количества разнородной и разноуровневой информации, а его результатом будет система опережающего отражения будущего управляемой системы. Это свойство делит руководителя на "дальновидных" и "близоруких" и его наличие увеличивает эффективность управления у первых.

Интеллектуальная состоятельность руководителя.

Рассмотренные выше когнитивные процессы восприятия, памяти, мышления интегрированы в психологически более емком понятии - интеллекта. Интеллект обладает такими свойствами, которые не обнаруживаются при изучении отдельных когнитивных процессов, а являются обобщенным проявлением всей познавательной сферы личности. Поэтому необходимо коротко остановиться на интеллектуальной состоятельности руководителя в системах управления. Связь интеллекта с управлением, с эффективностью управленческой деятельности представляется предельно самоочевидной и первостепенной. Интеллект закладывается генетически и развивается прижизненно. Генетически данный интеллект считается практическим, базовым, а прижизненно сформированный с помощью речи - теоретическим (вербальным). В практике управления наиболее предпочтителен гармонический тип интеллекта высокого уровня развития. Это определяет высокую эффективность овладения и исполнения управленческой деятельности. Практический интеллект использует механизмы теоретического интеллекта как средство своего функционирования; теоретический и практический интеллект един по своим общим механизмам, но специфичен по условиям реализации в задачах, материалах, требованиях к результатам и др.

Как влияет интеллект на эффективность управленческой деятельности? Существует не прямая, а криволинейная зависимость показателей величины интеллекта и эффективности управленческой деятельности. Эту зависимость определил в 60-х годах прошлого века американский психолог Е.Гизелли и представил ее графически так:

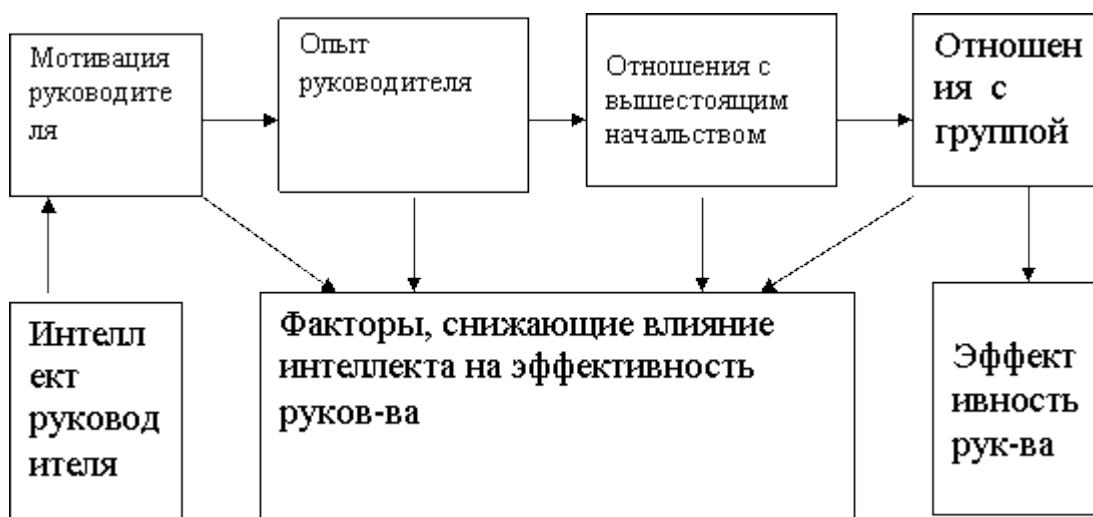
Эффективность управленческой деятельности



Рис. 3. Зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта.

Итак, связь интеллекта с эффективностью управленческой деятельности является не прямой, а множественно опосредованной. На эффективность деятельности, помимо интеллекта, влияют зачастую более сильно многие иные причины. Сам же интеллект оказывает влияние через множество промежуточных переменных. К их числу можно отнести следующие (см. рис. 4.) [22, С. 308]:

Рис. 4. Модель Фидлера - Лейстера.



Сложная криволинейная зависимость эффективности управления от уровня интеллекта объясняется также и другими переменными. Например, была обнаружена обратная связь между уровнем интеллекта и стажем управленческой деятельности (отрицательные корреляции в диапазоне 0,15-0,20) [22]. Далее, наиболее высокие значения интеллекта выявлены как раз у лиц, которые характеризуются меньшим стажем управленческой деятельности. И наоборот, среднее значение интеллекта соответствующее максимальным показателям успешности деятельности, характеризует лиц со средним и большим стажем управленческой деятельности.

существует две причины снижения интеллектуального показателя при увеличении стажа.

Первая - стаж прямо связан с возрастом (после 60 лет интеллектуальная функция инволюционирует); вторая - увеличение стажа все более связывает человека со сдвигом временного восприятия человека в ретрохронологическую сферу ("все дальше уходят в прошлое") при котором академические знания и навыки все более обесцениваются и теряют свою актуальность. Это отражается в интеллектуальных тестах. Поэтому тот же Е.Гизелли считает, что профессиональный и жизненный опыт являются более мощным средством влияющим на эффективность управленческого труда, чем непосредственно высокий уровень интеллекта. Кроме того, опыт выполняет определенную компенсаторную функцию по отношению к интеллекту.

Итак, связь уровневых характеристик интеллекта с эффективностью управленческой деятельности достаточно сложна и многократно опосредована и зависит от целого ряда факторов.

Интеллектуальные качества руководителя определяют некоторые сопутствующие эффективному управлению качества личности руководителя:

- - интеллектуальный стиль поведения;
- - интеллектуальную одаренность в какой-либо сфере управления;
- - креативность как общую основу способностей;
- - прогностические способности руководителя;
- - способность к саморегуляции;
- - критичность мышления;
- - рефлексивность управления;
- - высокую скорость переработки информации;
- - высокий общий уровень активности как основу общих способностей руководителя.

2.4. Мотивация деятельности руководителя

Психологические закономерности мотивации - особой побудительной силы личности - рассматриваются, обычно, в связи с важнейшей управленческой функцией - функцией мотивирования. Целесообразная реализация такой функции руководителем требует знания мотивов личности и умения их использовать. Особую роль функции мотивирования подчеркивают все ведущие специалисты теории и практики управления.

Руководитель формирует в организации систему мотивационных стимулов и, одновременно, сам действует в соответствие со своей собственной мотивационной активностью. Мотивационная сфера личности и ее основные психологические закономерности являются общими. Не существует какой-либо особой мотивации руководителей и подчиненных - это общая закономерность относительно реализации целостного психологического облика человека. Мотивация исполнения и руководства, подчиняясь одним психологическим закономерностям, имеет различное содержание, специфику управленческой деятельности. Каждый руководитель одновременно является еще и исполнителем, поэтому его мотивация обладает некоторой противоречивостью, связанной с исполнением различных функций в исполнительской и управленческой деятельности. Чем более сложной и интеллектуально зависимой является деятельность, тем большую роль в ее организации и реализации играют мотивационные факторы, тем полнее и многообразнее они проявляются.

Управленческая деятельность является сложной и интеллектуализированной, максимально полно включающей в себя весь спектр психологических закономерностей мотивации.

Что такое мотивация, какие психологические основы определяют ее функционирование?

Существует довольно много теорий мотивации. Их принято разделять на две группы: содержательные и процессуальные. В содержательных теориях делается акцент на выявление и изучение тех внутренних побуждений (потребностей, мотивов), которые лежат в основе поведения людей и их профессиональной деятельности. В процессуальных теориях раскрываются закономерности целостного мотивационного поведения с учетом взаимодействия мотивов с другими психическими процессами - восприятием, познанием, коммуникацией. Наиболее известными теориями мотивации считаются теории А. Маслоу и Д. МакКлелланда. Не будем останавливаться на сущности этих теорий, вполне достаточно будет общих замечаний о существовании мотивации в общетеоретическом ключе психологии.

Большинство специалистов-психологов, занимающихся вопросами мотивации сводит ее понятие к понятиям психических явлений, которые становятся (в определенный момент) побуждениями к действию (К.К. Платонов), побуждениями деятельности человека, где в роли мотивов могут выступать потребности, влечения, эмоции, интересы, установки, идеалы, где выделяются уровни мотивов и низшие мотивы подчинены высшим (В.В. Давыдов), побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта; или как совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта; или как осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности (А.В. Петровский) и другие определения. Все они подчеркивают, что мотивы:

- - основываются на системе потребностей человека;
- - формируют и повышают активность человека в некоторое время;
- - побуждают его делать выбор и определять цели.

Мотивацией - называют совокупность наиболее стойких мотивов, определяющих направленность личности, ее ценности, ориентации и деятельность в целом. Иногда

добавляют к этому определению мотивации качества активности, стимулирования направленности.

Потребности в жизни человека являются первичными побудителями его активности, которые в процессе развития личности (социализации) трансформируются в потребности более высокого, идеального уровня. Но любые потребности являются основой формирования мотивов и мотивации.

Как можно классифицировать систему потребностей человека?

Можно выделить четыре группы потребностей, классифицируемых по признаку уровня социального содержания в их основе (С.Б.Каверин):

1. Биогенные потребности. К ним относят потребности в безопасности, самосохранении; в эмоциональном контакте; ориентировочные; потребности в двигательной активности и игре.
2. Психофизиологические потребности. Это круг гедонистических потребностей; потребности в эмоциональном насыщении; потребности в свободе; в восстановлении энергетических кондиций.
3. Социогенные потребности. Потребность в самоутверждении; потребность в общении; в познании; в самовыражении.
4. Высшие потребности. Потребность быть личностью; нравственные и эстетические потребности; потребности смысла жизни; в подготовленности и преодолении; в творческом труде и творчестве.

Эти виды потребностей человека расположены в иерархической структуре соподчиненности. Это значит, что потребности каждого вышележащего уровня возникают (актуализуются) только тогда, когда удовлетворены потребности низших уровней. Например, если человек испытывает сильный голод, то именно он является главным мотивирующим фактором его поведения. Лишь после того, как эта потребность будет удовлетворена, он сможет стремиться к удовлетворению потребностей других уровней, содержание которых более идеально. Потребности биологического уровня обеспечивают выживание, а социогенные и высшие - развитие личности. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, высшие потребности никогда невозможно удовлетворить. Поэтому процесс развития мотивации безграничен и "принципиально ненасыщаем" (А.Маслоу). Социогенные и высшие потребности мало детерминированы генетически, поэтому они обладают высокой вариативностью, и неопределенностью, а удовлетворение их определяет личностное развитие и обогащает внутренний мир человека.

Почему мы говорим о потребностях, а подразумеваем мотивацию? Потому, что мотивация это и есть потребность, достигшая некоего уровня, на котором она стала осознаваемой. Мотивы и потребности постоянно флуктуируют из области подсознания в область сознания и наоборот. О мотивации мы говорим в случае, если потребность высоко актуализована, т.е. она обозначается как мотив.

Управленческая деятельность представляет руководителю широкий спектр возможностей для удовлетворения самых различных потребностей и, одновременно, требует широкой мотивации активности управления. Феномены лидерства, власти, доминирования, социального влияния и другие связаны со специфической мотивацией самоуважения, самоактуализации, самовыражения, творчества, смысла жизни и других. От меры развития таких потребностей и мотивации зависят профессиональные успехи в управленческой деятельности, а также и предпочтение самой личностью этой деятельности. Для руководителей с сильной мотивацией достижения характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижения - стремление избежать неуспеха. Такое положение

стало основой разработанной Дж. Аткинсоном теории субъективно предпочитаемых рисков в управлении. Было доказано, что сочетание двух этих потребностей ("достигать успеха" и "избегать неуспеха") определяет субъективно приемлемый для личности уровень рискованности поведения и способы поведения в условиях риска. Руководители с развитой мотивацией достижения имеют сильную тенденцию к выбору задач, целей, планов некоторого среднего - приемлемого уровня рискованности. Успешность в них существенно зависит от личных усилий, хотя и предполагает определенную рискованность. Если же элемент риска полностью исключается, то резко падает вероятность "выигрыша" - получение конструктивных результатов. Для лиц с низкой мотивацией достижения характерно парадоксальное повышение субъективно приемлемого риска. Они склонны все пускать на волю случая, поскольку "от них ничего не зависит и все в воле случая".

При анализе структуры мотивационного поведения руководителя необходимо уделять внимание трем взаимосвязям. Во-первых, если человек чувствует, что между затратами труда и результатами существует прямая связь, то мотивация возрастает и наоборот; во-вторых, существуют ожидания взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением или поощрением. Если между ними существует прямая видимая связь, то мотивация увеличивается и наоборот; в-третьих, существует субъективная валентность ожидаемого вознаграждения или поощрения. В результате общую мотивированность поведения (М) можно определить как функцию трех рассмотренных взаимосвязей и можно выразить следующей зависимостью:

$M = (З - Р)(Р - В) * \text{валентность}$.

где З - Р затраты труда и результаты; Р - В результаты и вознаграждение.

Чем выше человек расценивает достигнутые общие результаты за счет его деятельности, тем выше его мотивация, тем в большей степени он считает себя обязанным интенсивно и эффективно работать дальше. На этом положении строится концепция партисипативного управления, суть которого состоит в привлечении подчиненных не только к исполнению, но и к самой организации управления, включая принятия управленческих решений. В ряде случаев партисипативность дает высокие результаты. Это и система пожизненного найма, и формирование единого корпоративного духа и культивирование чувства сопричастности к работе фирмы, формирование единого корпоративного духа и другое.

Среди разнообразных потребностей, которые формируют мотивацию, существует особый класс потребностей, обуславливающих внутреннюю мотивацию. Ее источник находится вне деятельности, а внутри нее самой. Внутренние процессуальные потребности являются принципиально ненасыщаемыми, через них личность развивается, а не только удовлетворяет свою нужду в чем-либо. Система внутренней мотивации имеет ряд специфических особенностей, проявляющихся даже в наименее развитых ее формах. Какие мотивы в управленческой деятельности можно отнести к системе внутренней мотивации?

- а) Стремление к новизне. Прекращение поступления информации извне вызывает сильные негативные эмоции с сильную потребность компенсировать "информационный вакуум".
- б) Стремление к двигательной активности. Потребность в элементарной двигательной активности.
- в) Стремление к эффективному и экономному освоению действительности и поведения в ней. Реализуется не просто активность субъекта, но стремление к наиболее эффективным ее формам, приводящим к лучшим результатам.
- г) Стремление к самодетерминации. Потребность быть "хозяином" своего поведения, своей жизни.

- д) Стремление к самоактуализации. Это стремление человека "осуществить то, что он может осуществить"(А.Маслоу), раскрыть свой личностный потенциал.
- Между системами внутренней и внешней мотивации существует достаточно сложные взаимоотношения: реализация внешних мотивов может усиливать внутренние; реализация внутренних мотивов может приводить к формированию новых - более сложных результативных (внешних) мотивов, когда чем интереснее и необычнее работа, тем большего хочется в ней достичь. Однако гипертрофия внутренней мотивации может вести к снижению внешней мотивации, когда человек настолько поглощен самим процессом деятельности и получает от него столь сильное удовлетворение, что результаты отходят на п - ый план, становятся субъективно незначимыми. Гипертрофия внешней мотивации может разрушать внутреннюю мотивацию.

Однако, необходимо всегда помнить, что мотивация к работе, деятельности - это лишь часть мотивации жизни человека. Если профессиональная мотивация деформируется или терпит крах, то нарушается и вся система мотивации человека в целом. Наступает утрата смыслов жизни, личностная драма. Поэтому мотивация жизни должна быть многогранной, многофокусной, являться средством саморазвития, профилактики мотивационных кризисов профессии.

2.5. Эмоционально-волевые состояния в управленческой деятельности

Психическая организация управленческой деятельности не исчерпывается когнитивными, мотивационными, коммуникативными компонентами, а необходимо включает еще и эмоционально-регулятивные, играющими важную роль в ее организации. Тесная связь эмоциональных и волевых процессов, их определяющее влияние на контроль человека за своими состояниями в ходе деятельности отражаются в понятии эмоционально-волевой регуляции состояний.

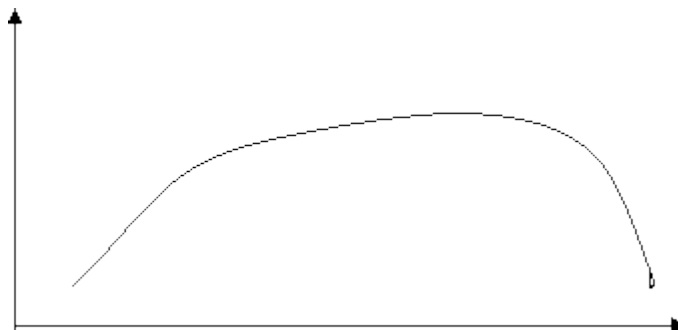
Эмоции - это психические явления, которые определяют отношения человека к действительности, это форма оценочного, субъективного отношения к действительности. Эмоции могут функционировать в осознанной и неосознанной форме. На основе эмоций у человека формируются чувства, которые возникают при необходимой степени осознания предмета эмоции и отличаются высокой стабильностью, сложностью в переживании человеком своего отношения к предметам и явлениям действительности. Эмоции, как основа отношений, более привязаны к конкретной предметной ситуации и событиям и поэтому являются ситуативными. Чувства же менее привязаны к ситуации, но в большей мере чем эмоции соотносятся с явлениями, имеющими стабильную мотивацию, отличаясь от эмоций по степени сложности, осознанности, устойчивости, предметной отнесенности. Эмоции и чувства выполняют две основные функции - сигнальную и регулятивную. Они сигнализируют о том, что из происходящего имеет для личности наибольший смысл и значение. Кроме того, они определяют, регулируют содержание поведения человека, влияя на особенности этого процесса напряженностью, длительностью способами проявления активности и деятельности и т.д. В зависимости от тональности выделяют две группы эмоций и чувств - стенические - положительные и астенические - отрицательные. Хотя, эти крайние проявления эмоций и чувств довольно редко проявляются, а в действительности, как правило, проявляется множество промежуточных их значений. Выделяют еще и амбивалентные эмоции и чувства, сочетающие переживание и положительных и отрицательных отношений к одному и тому же предмету одновременно.

Эмоциональные процессы характеризуются фазовостью, нарастанием эмоционального напряжения, которое сменяется фазой разрешения, снижения напряженности. Для чувств фазовость характерна в гораздо более меньшей мере, поскольку они являются стабильными формами отношений. Выделяют несколько основных категорий чувств: интеллектуальные, моральные, эстетические и практические. Выделяется также и четыре вида эмоциональных состояний: настроения, аффекты, стрессы и фрустрации. Все они характеризуются различной спецификой реализации системы отношений человека.

Отношения человека к действительности определяются не только эмоциями и чувствами, но и волевыми процессами, которые функционируют в виде волевого акта и характеризуются моментом волевого усилия. Волевые возможности человека определяют волевые свойства личности. Волевой акт имеет три основных звена, проявляющихся в действии. Первое - осознание человеком целей и формированием необходимости их достигать. Как правило, такие цели личности множественны, имеют различную мотивацию, побуждающую человека стремиться к ним. В таком процессе в качестве второго этапа рассматривают "борьбу мотивов", связанных с выбором цели достижения. Он завершается принятием решения о выборе целей и способов ее достижения. Третий этап характеризуется реализацией принятого решения и связан с преодолением не только внешних, но главное, внутренних трудностей - с волевым усилием. Это усилие связано с преодолением импульсивных и очень сильных желаний и потребностей ("хочу") и осознанной ориентацией поведения на достижение целей ("надо"). Волевое усилие может принимать различную форму: побуждения - инициации действия (усилия заставить себя сделать что-либо); запрета - удержание себя от того, чтобы не сделать что-то; поддержания работоспособности - усилия по преодолению усталости; контроля; сопротивления внешним помехам, воздействиям.

В зависимости от степени развития волевых процессов и их роли в организации личности говорят о волевых свойствах личности (дисциплинированности, смелости, стойкости и других). Воля выступает как средство корректировки влияния эмоций на деятельность человека. Эмоции и воля - своего рода система противовесов и сдерживания, формирующая психическое состояние человека. Психическое состояние определяет эффективность любого рода деятельности, в том числе и управленческой. От него зависит работоспособность человека и успешность профессиональной деятельности. Это реализуется в уровне активации, эффективность которой снижается как на низком, так и чрезмерно высоком уровне активации. Эта зависимость впервые была определена американцами Р. Йерксом и Д. Додсоном (см. рис. 5).

Эффективность деятельности



Уровень активации

Рис. 5 Обобщенная зависимость успешности деятельности и уровни активации.

Кроме того, доказана прямая связь между степенью негативного психического состояния и сложностью психических процессов, образований. Негативные состояния сильнее влияют на более сложные процессы, образования и виды деятельности, чем на простые. Например, под воздействием стрессовых факторов или психического утомления сначала в большей мере снижаются интеллектуальные функции (как более сложные), а затем моторные, исполнительские функции (как более простые). Две эти специфики - работоспособность и влияние негативного психического состояния наиболее важны для понимания специфики эмоционально-волевой регуляции состояний в целом и для ее особенности в управленческой деятельности [22].

Стрессы в деятельности руководителя возникают часто и, поэтому ими необходимо управлять. Стрессом называется психическое состояние повышенной напряженности, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия - стрессоры (стрессогены) и носящее адаптивный характер. К основным факторам, вызывающим стрессы в управленческой деятельности можно отнести следующие:

- Фактор информационной нагрузки. Руководитель имеет дело с очень разнородной и разносторонней информацией, обладающей различной степенью достоверности. Объем информации, требования к ее переработке входят в противоречие с психическими возможностями субъекта управления. В этой связи появляется высокая когнитивная нагрузка, выступающая как значимый фактор повышения напряженности, ведущий к стрессам.
- Фактор информационной направленности. Информационная избыточность в деятельности руководителя постоянно сочетается с ее хронической недостаточностью. С одной стороны - информации много, с другой - не хватает нужной, наиболее важной для принятия решения в конкретной ситуации управления. Руководитель вынужден усиленно искать необходимую информацию, либо действовать в условиях неопределенности, т.е. риска. Такая ситуация является стрессогенной.
- в) Фактор ответственности. Мера ответственности руководителя высока и специфично ее содержание. Это не только ответственность за результат, но еще и ответственность за других людей - исполнителей, за конечные результаты работы и пр.
- г) Фактор дефицита времени. Это самый объемный стрессогенный фактор. Он обусловлен обилием задач и функций руководителя, которые необходимо решать в условиях жесткого лимита времени.
- Факторы межличностных конфликтов. Являются постоянными спутниками управления потому, что в их ходе легко затрагиваются интересы самых различных людей, их межличностные отношения и связи.
- Факторы внутриличностных конфликтов. Это своеобразные ролевые конфликты, где источником стресса являются требования одновременной реализации нескольких различных ролей, которые не совпадают по своему амплуа. Они ведут к состоянию ролевого конфликта и противоречивости действий руководителя.
- Фактор полифокусности управленческой деятельности. Предполагает формирования стрессогенов в ситуациях необходимости одновременно решать многие задачи, выполнять многие функции и обязанности. В целом система стрессовых факторов управления разнообразна и многочисленна как и сама внешняя среда организации. Любой компонент при определенных условиях может стать стресс-фактором.

Влияние стресса на процессы управления неоднозначно. Это зависит от фаз развития стресса - мобилизации, расстройства, деструкции.

- Фаза мобилизации. На этой фазе эмоциональная напряженность еще не достигает своего пика, максимума. Поэтому она оказывает преимущественно тонизирующее, стеническое воздействие на функционирование психических процессов человека, на его психическое состояние. Здесь стресс определяет своеобразную "мобилизационную готовность" руководителя, а сама фаза обозначается понятием "продуктивный стресс" (эвстресс) - повышающий адаптивные возможности психики в целом.
- Фаза расстройства. Переживается после того как мобилизационные параметры стресса не перейдут за некий предел возможностей. Эмоции из положительных, стенических трансформируются в неопределенные состояния отношений к ситуации. При этом, в первую очередь, сбивается функционирование в когнитивной сфере психики, сужается объем восприятия, качество оперативной памяти, затрудняется актуализация (воспроизведение) информации в памяти. Особенно значительные изменения становятся заметны в мышлении - снижается его продуктивность, креативность и другие качества. Говорят о феномене уплощения мышления. Деятельность реализуется не по типу адекватного соответствия ситуации, а по типу образцов прошлого опыта, проявляется алгоритмизованность способов и форм действий, деятельности. Возникающие и возрастающие на этой фазе явления характеризуют "непродуктивный стресс" (дистресс).
- Фаза деструкции. Характеризуется максимальной дистрессовостью - полным распадом организации деятельности и значительными функциональными нарушениями психики. Иногда блокируются восприятия, память, мышление и человек действует в режиме сложившихся в его опыте автоматизмов. Такие нарушения происходят по типу гипервозбуждения или гиперторможения. В первом случае поведение человека дезорганизовано, хаотично и строится как беспорядочная последовательность действий. Во втором случае, наоборот, проявляется полная блокада деятельности и поведенческой активности, возникают состояния заторможенности и оцепенения, отрешенности от ситуации. Фаза деструкции характеризуется резким снижением показателей эффективности деятельности.

В психологии изучены факты индивидуальной стрессоустойчивости личности. Эта способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках. Эта способность зависит от индивидуальных особенностей человека переживать в достаточно большом диапазоне мобилизационную фазу стресса. В соответствии с этим качеством стрессоустойчивости выделяют три типа личности:

- ➔ - резистентные - долго переживают фазу мобилизации ("стресс вола"); - кратковременно переживают фазу мобилизации ("стресс кролика");
- ➔ - долговременно переживают фазу мобилизации и могущие эффективно работать только в этой фазе ("стресс льва").

Сильное и негативное влияние стресса на управленческую деятельность ставит задачи его профилактики и управления им. В психологии эта сфера знания и практики считается достаточно изученной и в различной литературе существует много вариантов такого рода средств. Приведем наиболее типичный вариант [22]:

- ➔ - рационализировать свой рабочий день;
- ➔ - планировать работу по своим возможностям;
- ➔ - чередовать тактики выполнения работы;
- ➔ - разгружать себя, делегируя полномочия;
- ➔ - никогда не брать работу на дом;

- - не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других;
- - быть постоянно готовым к неожиданностям;
- - осуществлять профилактику утомления и усталости;
- - научиться чувствовать развитие стрессовых ситуаций и многие другие.

Тема 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Системы управления включают в свою структуру различные элементы. Наиболее важными элементами систем управления являются: группа, личность, руководитель и психологические явления, которые связывают между собой элементы систем и определяют их коммуникативное единство и целевую ориентацию.

3.1. Малая группа как объект управления

Современный анализ систем управления и разработка их эффективной практики немислимы без психологического определения и учета понятий "группа", "малая группа", "коллектив" и др. Это следует из того, что деятельность индивида и его управляемость в группе и в изоляции существенно различаются. В группе, в коллективе человек ведет себя иначе, чем в изолированных условиях. В социальной психологии, в рамках теории человеческих отношений, разработана концепция общества, состоящего из малых групп. Такое выделение специфичности малых групп в рамках концептуального анализа социальных систем обязывает нас учитывать их закономерности и в системе социальных и экономических отношений. Человек усваивает и транслирует нормы и ценности общества (социализируется), осознает себя членом общества и экономических отношений именно через посредство малой группы, в которую он включен. В свою очередь, общество воздействует на человека не непосредственно, а через посредство малой группы. Наконец, существует целый ряд вопросов в теории и практике управления, требующих знания закономерностей малых групп:

- " срабатываемость, совместимость в групповой работе;
- " профилактика групповых конфликтов и управление ими;
- " эффективное управление персоналом;
- " производственное, профессиональное обучение;
- " психологический климат организации и многое другое.

Любое подразделение организации состоит из малой группы людей. Любая большая производственная группа всегда делится на малые, независимо от индивидуального желания ее членов, где социальные ощущения каждого человека гармонируются. Малая группа есть тот социальный организм, через который осуществляется реализация конкретной человеческой личности.

Интересные психологические эффекты деятельности человека в группе были обнаружены давно. Сегодня в социальной психологии существует специфическое понятие "социальная фасилитация", обозначающее изменение системы взаимодействий, реакций, поведенческих комплексов в присутствии других людей. Социальная фасилитация побуждает человека, находящегося в группе, не только более ответственно выполнять те

или иные задания, но и более активно, тем самым повышая общую энергетическую составляющую процесса в системе. Этот эффект подтверждает существование психологического взаимодействия между людьми в группе на уровне полевой, энергоинформационной действительности. Еще в начале уходящего века (Меде, Олиарт, Бехтерев) экспериментально установлено, что восприимчивость человека во время работы к шумам снижается на 20%, а способность переносить боль (снижаются болевые пороги) - увеличивается. На индивидуальную деятельность в группе сильно влияет лидерство, то есть наличие такого члена группы, который ведет ее за собой. Так, например, наличие в спортивной группе гонщиков лидера повышает общую скорость движения группы, в производственной бригаде наличие лидера позволяет оптимально строить внутригрупповые и должностные взаимоотношения. Обнаружено, что в группе отсутствуют наиболее крайние суждения об оцениваемых объектах, суждения приобретают некоторую усредненную величину для всей группы.

Что именно обуславливает динамику изменения активности человека в группе? Подсознательное, идеомоторное действие, реализуемое очень часто на уровне интуитивной организации, как минимум определяется социальной природой личности человека. Активизируется, прежде всего, такой важнейший компонент самосознания как самооценка. Напомним, что именно самооценка в ее главных компонентах является системообразующим механизмом адекватного, соответствующего условиям и целям действия. Самооценка, что является общеизвестным психологическим фактом, формируется прогностически и сличается в группе. Она находится как бы в постоянном сопоставлении с нормами и критериями группы. Это постоянный "самомониторинг" своих возможностей, независимо от степени осознанности этого восприятия себя самой группой в трех отношениях: каким я был и воспринимался (ретроспективная самооценка); каков я есть (актуальная самооценка); каким я буду и каким я должен быть (прогностическая самооценка). Такое деление условно. Существовая обязательно в таком триединстве, самооценка всегда гармонична и проявляется в едином континууме самосознания. Значительные отклонения в структуре самооценки меняют ее психологическое содержание и описываются с позиций патопсихологических изменений личности. Поэтому жесткий процесс социального контроля деформирует, оказывает наиболее сильное влияние на состояние самооценки члена группы, определяя содержание социальной фасилитации. Так, Д.Майерс [24] описывает эксперимент Н.Котрелла по заучиванию бессмысленных слогов в варианте "простого присутствия" и "воздействия глазающей толпы", при котором усиливаются доминирующие реакции поведения. Такая ситуация напряженного оценивания (воздействующая на самооценку) во многом объясняет, почему человек лучше работает за лидером; почему активность увеличивается с увеличением референтности (оцениваемости) группы; индивидуальные пределы чувствительности к присутствию референтов; другие эффекты социальной фасилитации.

Говоря о результатах исследований взаимодействия членов в групповой деятельности, В.М. Бехтерев отмечал еще и факт изменения процессов мышления, снижающего общую их продуктивность: группа оказывает отрицательное воздействие на логическое мышление ее членов. Две трети лучших решений осуществляется в условиях индивидуальной работы. При выполнении же простых заданий в группе испытуемые работают быстрее, но с более низким качеством работы. В экспериментальной школе факультета психологии Санкт-Петербургского университета эта особенность групповой интеллектуальной деятельности еще в 70-е годы была сформулирована в виде закономерности того, что сумма показателей группового интеллекта всегда ниже лучших показателей интеллекта ее членов. Одним словом - в группе всегда существуют генераторы

идей, которые независимо от других создают и предлагают всевозможные модели группового взаимодействия, системы организации и самоподчинения, статусные ограничения. В свою очередь, автор этих строк в полной мере подтверждает эти положения, занимаясь довольно долгое время сравнительным исследованием интеллекта как отдельных людей, так и различных групп, различающихся по признакам формирования. В функционировании психологических механизмов фасилитации, кроме самооценки, необходимо упомянуть о механизмах внимания, реализующихся в группе. Качества внимания сильно зависят и от степени референтирования, и от особенностей групповой динамики. Например, качества концентрации внимания сильно зависят от состава группы, палитры цветового решения одежды, членов группы, среды, уровня ожиданий и прочего. Точно также можно говорить и о других качествах внимания - объеме отвлеченности, распределении, переключении. При необходимости можно расширить список качеств, определяющих механизм социальной фасилитации. Перейдем, однако, к самому психологическому понятию малой группы.

Психологическое определение малой группы

Какую группу в психологии называют малой? Существует много определений, но все они сводятся к понятию того, что это немногочисленная социальная группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в постоянном личном контакте друг с другом. И это является основой возникновения как эмоциональных отношений, так и особых групповых норм и ценностей. Основными признаками малой группы являются:

- " общая цель и общая для всех членов группы деятельность;
- " личные контакты между членами группы;
- " определенный эмоциональный климат внутри группы;
- " наличие особых групповых норм и ценностей.

Рядом авторов, особенно зарубежных, выделяется еще один специфический признак - наличие ролевой иерархии и распределение ролей между членами группы. Хотя необходимо отметить и то, что наряду с этими, определяющими малую группу специфическими признаками, существуют более общие, характеризующие ее общую специфичность:

- " наличие у членов малой группы чувства принадлежности к ней;
- " автономность малой группы, то есть относительная независимость ее от членов других групп;
- " сплоченность малой группы, то есть группа всегда чувствует себя как нечто единое, целое;
- " наличие действенного социального контроля; " наличие особых форм и способов управления деятельностью группы со стороны ее членов. Из приведенных выше признаков в психологии выделяют еще и вторичные эффекты, которые также составляют специфику малой группы: " конформность членов малой группы; " интимность (интимность дистанции общения) отношений между членами малой группы;
- " гомогенность членов малой группы - это значит, что существует некоторое подобие психологических, социально-психологических и других характеристик членов малой группы (пол, возраст, образование, система ценностей, ориентация, установки и т.п.);
- " добровольность объединения членов в группу;
- " определенная стабильность группы означает тот факт, что всегда имеется определенный промежуток времени, в течение которого группа реально существует в определенном составе.

Все перечисленные специфические характеристики и параметры малой группы

раскрывают ее уникальное своеобразие. Являясь элементом (ячейкой) большой общественной системы, в больших социальных группах она как бы преломляет мощные потоки их воздействий на конкретного человека, являющегося, в свою очередь, ее элементом (членом), ориентирует, сглаживает и усиливает общественные импульсы личности.

Структура малой группы

Короткий эффективный обзор структуры и динамики существования малых групп требует дополнительного определения их видов. В социальной психологии сложилась довольно стабильная классификация малых групп. Такая классификация производится по различным основаниям.

1. По степени интенсивности (плотности) контактов между членами группы могут быть:
 - а) Первичные - в них существует высокая степень солидарности, отношения между членами группы тесные, дружественные, сердечные. Сердечные отношения между членами такой группы являются самой главной ценностью этого вида группы;
 - б) Вторичные - в этих группах отсутствуют постоянные личные контакты каждого с каждым. При этом размеры вторичных групп значительно больше первичных. Примером первичных групп могут служить семья, личные группы, состоящие из хороших приятелей и пр. Производственные, научные, партийные и другие группы могут служить примером вторичных групп.
2. Классификация, связанная с наличием или отсутствием в группе регламентации деятельности.
 - а) Формальная группа (официальная - по Л.П. Бугевоу) - ее размер, структура, порядок управления деятельностью членов определенным образом регламентируются, то есть устанавливаются определенными правилами.
 - б) Неформальная группа (неофициальная - Л.П. Бугевоу) - это спонтанная, самовозникающая группа, характерным понятием для которой является такое, как неформальный лидер, в отличие от формального лидера в формальной группе. В неформальной группе нет жесткого членства, но в ней существуют определенные правила поведения, определенная групповая мораль.
3. Классификация по признаку эталонности - референтная группа. Это группа, ценности которой служат некоторым эталоном для поведения ее члена, его нормой. Для каждого человека эталонная группа может быть реально существующей; группа, к которой человек хотел бы принадлежать; группа, существующая идеально (вымышленная), представленная в воображении человека.
4. Классификация по признаку необходимости решения групповой определенной задачи - проблемная группа. Формируется с конкретной целью, как правило, бывает формальной по принципу регламентации деятельности. Существование такой группы регламентировано во времени - после достижения поставленной цели, определенного результата такая группа, как правило, трансформируется или распадается.
5. Специалисту в сфере управления экономикой, в менеджменте и маркетинге необходимо владеть основными психологическими знаниями о группах как объектах управления, их закономерностях функционирования и взаимодействия. Наиболее важными параметрами группы, определяющими ее структуру, являются:
 - " размер группы;
 - " структура коммуникаций;
 - " структура ролей.

Размер малой группы

Особенно важной в практике управления представляется психологическая характеристика группы с позиций числа ее членов. Какое количество человек в группе является оптимальным для лучшего управления ею? Каково возможное минимальное и максимальное количество членов группы?

Относительно нижней границы размера малой группы до сих пор нет однозначного решения специалистов. Одни утверждают, что малая группа может иметь размер от трех человек и более, то есть в качестве нижней границы указывается трое членов. Другие исследователи считают, что малая группа образуется уже из двух человек, между которыми реализуется весь комплекс группового взаимодействия и коммуникаций.

Верхний предел малой группы также не установлен точно. Считается, что группа может состоять из тридцати, а иногда сорока человек. Такие многочисленные группы управляемы только официально и поэтому формируются преимущественно по формальному признаку, регламентирующему их деятельность, и поэтому являются формальными. Неформальная группа состоит максимум из семи-восьми человек, поскольку при большем числе членов группы возникает процесс переконструирования, "перекройки" ее на другие подгруппы. Наибольшее значение в психологической сути группового эффекта имеет прибавление к группе, состоящей из двух членов, - диады, третьего члена. Это гораздо важнее, чем прибавление четвертого, пятого членов, так как именно этот факт создает в группе "эффект большинства" и "меньшинства", который определяет специфику многих групповых явлений. Наиболее тесно связаны между собой члены в диадах. Эта связь характеризуется:

- "высоким межличностным напряжением и эмоциональностью;
- "тенденциями избегать несогласия, несогласованности;
- "высоким уровнем обмена информацией;
- "жестким распределением ролей и высокой степенью терпимости участников группы.

Данные американских исследователей показывают, что группы численностью в два человека - диады - встречаются в 71% от их общего количества;

из трех человек - в 21%;

из четырех человек - в 6%.

Структура коммуникаций в группе

Содержание структуры коммуникаций в группе определяется порядком передачи информации от одного члена группы к другому для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование группы и решение групповых задач. Структура коммуникативных связей в группе хорошо отображается графически в виде графика связей, где каждый его элемент обозначает ранговое место члена группы. Как показывают многочисленные исследования, тип коммуникаций в группе и эффективность решения задачи во многом зависят от самой задачи. Это положение свидетельствует о том, как важно правильно формулировать групповую задачу, адекватно использовать взаимодействие членов группы в ее решении. Наилучшим является такой вариант групповой задачи, при котором между всеми членами группы образуется обратная связь (координационное взаимодействие), а в групповой динамике четко выдвигается ситуативный лидер.

Эксперименты Бейвеласа показали, что в структуре группы физическое, пространственное положение членов в коммуникативных потоках при решении определенной задачи может

стать причиной их лидерства. Если член группы в коммуникативной структуре занимает центральное положение, то он становится своеобразным "контактером", замыкая коммуникативные связи и потоки информации между членами группы. Это придает ему более высокий статус, и он начинает контролировать информацию, поступающую к другим членам группы. Большое значение в определении места в групповой коммуникативной системе имеет структура престижа в группе. Структура престижа хорошо определяется рангами статусов в группе, получаемых в результате социометрических измерений.

Структура ролей в группе

Распределение ролей между членами группы в значительной мере облегчает задачу функционирования группы, быстроту, точность, эффективность решения групповых задач. Так, во всякой группе существуют полярные амплуа лидера и отверженного, а между ними можно выделить довольно много других ролей различной направленности и содержания. Например, роль оппозиционера - члена группы, активно выступающего против лидера; мученика - вызывающего о помощи и одновременно отказывающегося от нее; моралиста - искренне считающего себя правым в любой ситуации группового действия; агрессор; шут; провокатор; педант и многие другие. Определяют структуру группы и функциональные роли ее участников. Исследуя процессы совместимости (см. далее) в малых производственных группах, состоящих из трех - шести человек, американские психологи обнаружили, что в условиях полярной зимовки на арктической станции определяющим совместимость членов группы был радист. В ситуации жестких экстремальных условий деятельности группы, где стрессовую составляющую определяют: низкие температуры (-50-700С); полная изоляция группы зимовщиков от внешнего мира - с февраля по ноябрь приблизиться к месту зимовки практически невозможно, а геомагнитные аномалии нарушают связь с группой; теснота; невозможность одиночества, уединения; пониженная физическая активность; половая однородность и пр. Когда же высокоширотная связь с миром была невозможна, и радист прекращал свою деятельность - он становился изгоем. При этом изменялось его отношение к группе и отношение группы к нему. После того как связь возобновлялась (становилась объективно возможной), радист осуществлял свои ролевые функции. Он вновь занимал свое место в коммуникативной структуре группы и становился центром взаимодействия и одновременно главным элементом стабилизации и совместимости членов группы. А.Б. Добрович замечает, что группа всегда стремится расширить репертуар ролей, поэтому в практике управления необходимо пользоваться приемами предписания репертуарных ролей, широко используя их в работе с группой в организации. Выявить структуру группы можно также с помощью социометрии и наблюдения.

Динамика малых групп

С позиций системности одним из первых исследователей групповой динамики в 30-50-х годах уходящего века был американский психолог К.Левин, а потребность в таких исследованиях диктовала практика управления группами в промышленности, госаппарате, в воинских подразделениях и прочее. Описывая и объясняя процессы, происходящие в группе, К.Левин исходил из основных положений так называемой гештальт-психологии (гештальт - образ). Вот как описывает суть этих положений Е.В.Руденский [30].

1. Целое доминирует над его частями, то есть группа не просто сумма индивидуумов, это система, и управлять легче всей системой, чем каждым из ее членов (элементов).
2. Отдельные элементы группы объединяются в целое, поэтому не сходство, а взаимосвязь

членов является основой для формирования группы: человек склонен становиться членом той группы, с которой он себя отождествляет, а не той, от которой он больше всего зависит.

Для управленца, менеджера и широкой практики менеджмента необходимо учитывать особенности групповой динамики и правильно использовать их в технологиях управления персоналом, организацией и в работе на рынках, то есть там, где исходным объектом управления является группа. Какие психологические факторы определяют групповую динамику, качества которой прямо отражаются в специфике и особенностях управления? Главные из них:

- " групповая сплоченность;
- " совместимость;
- " лидерство;
- " внутригрупповая конфликтность;
- " фазовость развития группы;
- " толерантность;
- " социально-психологический климат в группе.

Групповая сплоченность - это динамическая характеристика группы с позиций взаимного тяготения членов группы. Если структура группы в течение достаточно долгого времени остается достаточно устойчивой, тогда говорят о сплоченности группы. Понятие сплоченности группы означает ее высокую привлекательность для членов группы, стремление добиться групповых целей, высокую групповую мораль. Необходимо отметить именно последний момент: моральное состояние членов группы - верность ее ценностям и нормам, готовность пожертвовать для группового достижения - характеризует высокую ее сплоченность. Это утверждение не означает, что сплоченной может быть только идеальная группа, в полной мере это может относиться и к криминальной группе, имеющей свою мораль, свои ценности, свои противоправные цели. Экспериментально сплоченность группы определяется социометрическими исследованиями по числу выборов внутри группы, когда "все выбирают всех".

Перечислим основные психологические факторы, определяющие сплоченность группы.

1. Хорошая организационная структура группы, четкое распределение ролей между членами; наличие стимулов для членов группы. В таких группах, что важно в управлении, интересен факт идентичности реакций выбора в соответствующих проблемных ситуациях. Например, участники сплоченной группы индивидуально (и независимо друг от друга) составляют очень близкие сюжетные рассказы по материалам проблемных картинок.
2. Личная привлекательность членов группы друг для друга (высокая степень симпатии).
3. Заинтересованность в работе, направленность на выполнение групповой задачи.
4. Престижность группы (как высокая социальная оценка ее положения и особенностей).
5. Гармоничный стиль руководства и личное участие членов группы в процессе определения и принятия групповых решений.
6. Благоприятный психологический климат в группе.

Если в группе объединены люди с различными социальным положением, взглядами, ориентацией, то это способствует формированию групповой напряженности и, как правило, неудовлетворенности члена группы самим собой и другими.

Совместимость как динамическая характеристика группы определяется степенью возможного взаимодействия между членами группы в различных (в том числе и экстремальных) ситуациях. В зависимости от вида и специфичности внутригруппового взаимодействия различают уровни совместимости:

1. Психофизиологический уровень. Здесь взаимодействие осуществляется на уровне психофизиологических реакций, связанных с темпом деятельности, ее ритмом, временем реагирования на всевозможные стимулы.
2. Психологический уровень предполагает взаимодействие на уровне сходства черт темперамента и характера. На этом уровне совместимость определяется, главным образом, не подобием характеристик указанных черт, а их взаимодополняемостью. Поэтому, например, двум холерикам взаимодействовать в одной групповой связке часто бывает невозможно, они несовместимы. Так и определенные качественные различия в интеллектуальных показателях членов группы приводят в большинстве случаев к высокой групповой совместимости.
3. Социально-психологический уровень совместимости определяется дистанцией общения, близостью, тождественностью социально-психологических установок членов группы. Совместимость на социально-психологическом уровне определяют:
 - " взаимная созвучность, взаимовнушаемость, то есть наличие взаимопонимания членов группы;
 - " общность интересов и потребностей;
 - " положительные эмоциональные установки (симпатии друг к другу);
 - " отсутствие выраженной эгоцентричной направленности членов группы;
 - " сходство психографических характеристик .

Точное и компактное определение совместимости дал Н.Н. Обозов: "Совместимость - такой эффект сочетания людей при выполнении совместной работы, при котором достигается максимально возможный результат деятельности при минимально потребных затратах". В приведенном выше примере с группой полярников было убедительно показано, что совместимость членов группы в экстремальных условиях зимовки более всего зависит от однородности по возрасту и уровню образования.

Кроме эффектов совместимости в групповой динамике необходимо учитывать и эффекты несовместимости. Это противоположная, полярная сторона совместимости, и определяется она различными формами разъединенности членов группы, которая зависит от эмоциональной неадекватности членов (иногда члена) группы; отрицательного эмоционального опыта; отрицательных персональных установок; агрессивности членов (члена) группы; нарушения принципов комплектования группы (по полу, возрасту, социальному статусу и прочее); низкой способности идентификации (сравнения себя с другим лицом) членов группы.

Лидерство. Деятельность группы, внутригрупповое взаимодействие не возникает из ничего и не регулируется никем. Всегда находится человек, который берет на себя функции организации группы и решает вопросы ее представительства. Он называется лидер. Существует и другое название человека, осуществляющего организационные функции в группе, - руководитель. Чем отличается лидер группы от руководителя? В чем состоит их социально-психологическая специфика?

Г.М. Андреева так разводит эти понятия: "Понятие лидерства относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе "по вертикали", то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения. Понятие руководитель относится к организации всей деятельности группы, к процессу управления ею" [4].

Наиболее полно этот вопрос освещен в работах Б.Д. Парыгина, где он формулирует принципы лидерства и руководства. Так:

1. 1. Лидер регулирует в основном межличностные отношения в группе, тогда как руководитель осуществляет регулирование официальных отношений группы как некой социальной организации с предписанными ее членам ролевыми позициями.

2. 2. Лидерство осуществляется преимущественно в микросреде (в малой группе), а руководство является элементом макросреды, то есть непосредственно связано со всей системой общественных отношений.
3. 3. Феномен лидерства возникает стихийно - руководитель назначается, избирается.
4. 4. Роль лидера в группе нестабильна, ситуативна, а роль руководителя отличается определенностью и стабильностью.
5. 5. У лидера нет четкой системы санкций к членам группы - у руководителя имеется система стабильного и определенного воздействия на членов группы - санкции.
6. 6. Для лидера группы ответственность за ее деятельность минимальна (решения чаще всего принимаются непосредственно), тогда как над руководителем высокая социальная ответственность в принятии решений и деятельности группы висит "дамокловым мечом".
7. 7. Динамика внутригрупповых связей строится через лидера, который имеет более высокий, чем другие члены группы, уровень активности и, соответственно, влияние на других членов группы. Они принимают лидерство и ориентируются по отношению к лидеру свои коммуникативные связи, то есть становятся ведомыми. Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление потому, что лидер немислим в одиночку, он всегда дан как элемент в системе групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре.

Роль лидера в группе уникальна, это явление весьма специфично и поэтому необходимо в официальном руководстве группой учитывать его особенности. Однако, из самых ранних и общепризнанных современными исследователями классификаций типов лидерства является классификация К.Левина. Он выделил авторитарный тип лидера; демократический тип и невмешивающийся (иногда называют - либеральный). Такая типология общеизвестна, поэтому мы опустим ее характеристики. Кратко остановимся на особенностях групповой динамики, соответствующих доминирующему типу лидерства в группе.

При авторитарном типе лидерства функционирование группы и власть над ней концентрируется в одних руках лидера. Он несет всю полноту моральной ответственности за успех деятельности группы. Групповые связи, незамыкающиеся на лидере, не одобряются. Не допускаются групповые обсуждения возникающих в деятельности проблем, и члены группы максимально отдалены от принятия решений. Атмосфера внутригруппового взаимодействия напряженная. Это выражается:

- а) в склонности к доминированию каждого члена группы, в стремлении подчинить себе других;
- б) в избыточной степени контактов в группе, их значительно больше, чем необходимо для решения задачи;
- с) наличие в группе "козла отпущения";
- д) формируется большое число агрессивных реакций. Число агрессивных реакций членов группы в 4-5 раз выше, чем при демократическом типе лидерства;
- е) в отсутствие авторитарного лидера группа такого рода, как правило, распадается.
- При демократическом типе лидерства в группе:
 - а) распределяются функции между членами группы;
 - б) поощряются и стимулируются контакты между членами группы;
 - с) контакты в системе групповой коммуникации носят доброжелательный, дружественный характер, реализуются по принципу взаимодополнения;
 - д) лидер работает вместе со всеми членами группы;
 - е) группа не распадается в отсутствие лидера.

Динамика внутригрупповых связей при лидерстве невмешивающегося типа

характеризуется сложной структурой коммуникаций. Лидер снабжает группу информацией, находясь за ее пределами. Хотя иногда такая форма социального контроля и управления группой оказывается эффективной. Распределение функций в группе нерегулярно, и эффективность группового взаимодействия обычно имеет средний и низкий результат.

Внутригрупповой конфликт. Конфликты бывают всегда и во всех формах объединения людей - в социальных институтах, в социальных группах, в семье, между людьми. Человек как объект управляющего воздействия и как субъект управления не может пребывать в бесконфликтной среде, поскольку конфликт является социальной формой разрешения возникающих в его жизнедеятельности противоречий. В терминах теории управления и большими системами возникновение, формирование и разрешение конфликтов представляется процессом преодоления шумов в информационных каналах системы, неким механизмом селективного отбора информации. Это замечание с полным основанием относится к группам и, в первую очередь, к малым, являющимся классическими системами управления. Рассуждая о конфликтах, анализируя их природу, необходимо четко представлять, что речь должна идти о формах и способах их разрешения, выработанных в культуре данного общества. Управленческие конфликты по способу их разрешения и по содержанию должны быть рациональными и конструктивными. В результате их преодоления должно формироваться новое качество. Тогда как конфликты иррациональные, маломотивированные и лишённые конструктивной составляющей (деструктивные) ведут к регрессу, распаду группы (системы управления) и личности.

Одной из самых серьезных ошибок руководителя является игнорирование конфликтов в группе, организации, редукция или всевозможное принижение (впрочем, как и преувеличение) их значимости и масштабов. Практика управления часто содержит открытые формы конфликтности, поэтому специалисту-управленцу в этой области необходимо хорошо представлять предмет конфликтности, элементы конфликтности в системе и ориентироваться в технологиях рационального разрешения конфликтов.

В психологии под конфликтом, в самом общем его значении, понимается процесс резкого обострения противоречий, субъективно значимых для личности, затрагивающих пространство личности, среду ее общения и реализующихся в личностном и межличностном планах. Таким образом, конфликт всегда социален, так как механизм его развития, протекания и разрешения основывается в социуме на принципах диалогичности. А сам носитель конфликта - личность - является субъектом отношений в обществе, в группе, в социальном образовании. Конфликт в группе носит системный характер, поскольку затрагивает субъективное пространство личности многих членов группы, включенных в его канву. Управление конфликтами рассмотрим выше (см. тему 5).

Конформность. Групповую динамику в полной мере характеризует такое психологическое качество как конформность. Эта проблема достаточно хорошо освещена и кажется довольно разработанной. Хотя сегодня, определяя потребности управления, необходимо акцентировать психологическое содержание этого понятия. Проявление конформности можно рассматривать на различных уровнях:

- " конформность личности;
- " конформность группы;
- " конформность больших групп людей;
- " конформизм как понятие, рассматриваемое в общественно-политической и художественной литературе.

Термин "конформность" стал использоваться в психологии недавно, он происходит от английского слова, переводимого как "поддаваться", "уступать", и означает процесс изменения поведения члена группы или убеждений под воздействием реального, а иногда и

воображаемого давления группы. Основной класс конформных реакций - это реакции осознания, происходящие по схеме рационального подхода к действительности. В этом случае конформные реакции - добровольные реакции индивида, они тождественны реакциям группы и противостоят обычным реакциям этого индивида в одиночестве. При этом человек может следовать в своих реакциях за группой, оставаясь в то же время при своем мнении. По-другому формируется конформная реакция у внушаемых индивидов (членов группы) - она меняет их точку зрения, содержание норм, ценностей, убеждений.

Чистая, в психологическом смысле, конформная реакция реализуется тогда, когда человек, принимающий групповое давление, остается при своем мнении. Конформная реакция рассматривается как один из способов принятия человеком решения в группе.

Конформизм как качество личности, конформные реакции хорошо изучены как в отечественной, так и в западной психологии. Классические эксперименты Эша с подставной группой являются примером раскрытия свойств и природы конформных реакций. Суть этих экспериментов такова. Группа выполняет определенную задачу экспериментатора. Один из ее членов (в экспериментах он носит название "наивный субъект") не знает, что группа подставная и находится в сговоре с экспериментатором. Предлагается оценивать те или иные объекты, например, длину отрезков. Очевидно, что отрезки отличаются по длине, но группа единодушно утверждает, что отрезки равны. При этом оказывается, что примерно одна треть всех испытуемых подвержена конформным реакциям при первом же групповом воздействии. Конформные реакции формируются у многих членов группы. От чего же зависит частота конформных реакций? Экспериментально определены такие факторы, вернее, группы факторов, учитывая которые, управление группой становится эффективнее.

Первая группа факторов - зависимость от характеристик группы.

1. Размер группы. При размере группы от 4-7 человек наблюдается наибольшее число конформных реакций. В этом случае группа обладает наибольшими возможностями давления на своих членов. Такое же влияние, как группа в 15 человек имеет группа, состоящая из 3-х человек.
2. Субъективная привлекательность группы для ее членов и заинтересованность группы в человеке.
3. Степень авторитетности группы.
4. Возможность получения наказания со стороны группы.
5. Количество информации, которой обладает группа.
6. Степень сплоченности группы. Если хоть один член группы (помимо "наивного субъекта") не согласен с общим мнением группы, то частота конформных реакций падает на 15%.
7. Место человека в структуре группы.
8. Характер деятельности группы, характер выполняемых группой задач.

Частота конформных реакций выше при выполнении группой сложных задач. Эксперименты, проведенные в группе старшеклассников, показали, что в среднем в контрольной группе конформных индивидов 27%. В зависимости от указанных характеристик групп уровень конформности групп может варьировать от 20% до 70% их участников.

Вторая группа факторов - зависимость от ситуации, от характера ситуации. Конформность выше в спокойной ситуации. Факторы ситуации риска, экстремальности, напряженности изменяют показатели конформности соответственно специфичности протекания этих ситуаций.

Третья группа факторов - зависимость от личностных характеристик, от пола и возраста. Например, количество конформных реакций у женщин выше, чем у мужчин;

конформность увеличивается с возрастом. У младших школьников усредненный показатель конформности ниже 30% и основным механизмом ее формирования является подражание, у студентов же такой показатель выше 30%, а в механике формирования конформных реакций доминируют процессы адаптации. Как связана конформность с чертами личности?

Исследователи дают не только утвердительный ответ на этот вопрос, но и выделяют определенные комплексы личности, способствующие формированию конформных реакций. В обобщенном виде их можно представить следующим образом.

1. Бедность идей, невысокий уровень интеллекта - интеллектуальный комплекс.
2. Комплекс эмоциональной неустойчивости, скованности, напряженности. У таких людей существует стойкое подавление эмоциональных импульсов (в результате воспитания, социального контроля).
3. Определенные характеристики самосознания, при которых формируется чувство личной неполноценности, ущемленное самолюбие.
4. Характеристики волевой сферы. Пассивные, внушаемые личности менее объективны в суждениях о себе и других, озабочены отношением к себе со стороны других лиц.
5. Склонные к морализированию, более консервативные.
6. Более нетерпимые ко всем инакомыслящим.

Существуют и другие сопутствующие черты, свойственные конформным лицам, которые можно вычислить в исследованиях личности и указать.

Как можно классифицировать людей, продуцирующих конформные реакции в группе?

1. Внушаемые люди. Они меняют свои оценки, субъективные системы отсчета, поддаются внушению со стороны группы.
2. Уступчивые члены группы. Они сохраняют свою субъективную систему отсчета, установки, резко расходящиеся с установками группы, но демонстрируют изменение своего мнения.
3. Объясняющие, рационально ориентированные члены группы. Стремятся оправдать поведение группы, дать рациональную оценку ее действиям.
4. Квазирациональные члены группы характеризуются тем, что они активно избегают информации, которая может изменить их точку зрения, не отличающуюся от группы, и тем самым нарушить их конформность, созвучие отношений с группой. Они, например, стараются не читать газеты, должностные документы, информационные листы, пытаются уходить от обсуждения групповой проблематики. В такой форме также может проявляться конформная реакция.

Толерантность. Необходимо отметить еще одно важное качество, определяющее в необходимой мере динамику малой группы. Это качество толерантности, то есть меры терпимости группы по отношению к инакомыслящим и инакодействующим своим членам. Существуют нижний и верхний пороги толерантности, с превышением которых группа начинает замечать инакомыслящего и реагировать на его действия, а затем и избавляться от него (изгонять из группы).

Говоря о значении феномена конформности в практике управления группой, следует отметить, что она имеет значение как для личности - члена группы, так и для нее самой. Энергетические траты у конформных лиц значительно выше за счет их перераспределения в процессах групповой динамики, более высокого объема восприятия, внимания, тогда как у неконформных лиц эти показатели снижаются. Группы, составленные из неконформных лиц, как правило, конфликтны. Конформность, таким образом, выступает как один из механизмов групповой сплоченности. Конформность можно рассматривать как механизм социальной наследственности и социализации. Благодаря конформности члены группы усваивают групповые ценности и роли, правила поведения в группе и обществе, систему

доминирующих ценностей и ориентаций. Неконформных людей нет. Полностью неконформный человек может быть психически больным, и сферой его групповых взаимодействий является клиника. Таким образом, конформность представляет собой универсальный психологический механизм группового воздействия на индивида, а также необходимое свойство малой группы, определяющее ее динамику и способ сохранения групповой сплоченности.

Уровень развития группы. Функционирование малой группы предполагает процесс ее развития, изменения структуры связей, динамики, ценностей и целей. Кроме того, изменения затрагивают такие показатели группового взаимодействия, как психологический климат, сплоченность и др. Высшим показателем развития группы является ее существование в форме коллектива. Коллектив - разновидность социальной общности (малой группы), для которой характерны совпадение индивидуальных и групповых целей в процессе совместной деятельности и возникающая на этой основе глубокая общность основных социально-психологических характеристик. Кроме коллектива в развитии группы можно выделить несколько других фаз. Так, согласно стратегической концепции А.В. Петровского, выделяются следующие фазы развития группы, определяющиеся следующими критериями: степенью опосредованности межличностных отношений в группе содержанием совместной деятельности; общественной значимостью совместной деятельности.

На основе этих критериев А.В. Петровский выделяет следующие фазы развития малой группы:

- " диффузная группа - межличностные отношения здесь не опосредуются содержанием совместной деятельности, ее целями и ценностями; " ассоциация - существует психологическая общность как условие эффективности действий группы в целом;
- " кооперация - при такой форме развития группы личностно значимые цели ее членов реализуются в их совместной деятельности;
- " корпорация - такая группа, где личностно значимые цели ее членов являются еще и социально значимыми (возможно и антисоциальными) и реализуются через совместную деятельность;
- " коллектив, как уже упоминали, характеризуется такими межличностными отношениями, которые не только имеют личностное значение, но еще обладают и общественно ценным содержанием групповой деятельности.

Такая классификация не является исчерпывающей и даже вызывает ряд вопросов, но позволяет расположить многообразие различных групп по уровню их развития на некоторой оси "коллектив - антиколлектив". Существуют и другие схемы и концепции развития малых групп.

Рассматривая малую группу как объект управления, необходимо сказать о ее важнейшем качестве - управляемости. Управляемость определяется числом всех видов связей в группе, требующих внимания управляющего. Чем больше группа, тем большее количество связей существует между ее членами. М.В.Удальцова [37] приводит краткую методику расчета диапазона управляемости, основанную на критериях и показателях, характеризующих различные формы связи между руководителем (управляющим) и подчиненными (управляемыми):

$$K=n[2n-1+(n-1)],$$

где K – количество взаимосвязей; n – число подчиненных

Так, при количестве подчиненных равно 1, количество связей будет равно 1, соответственно 2 – 6; 3 – 18; 4 – 44; 5 – 100; 6 – 222; 7 – 490; 8 – 1080; 9 – 2376; ...; 18 – 2259602 и т.д.

Такой расчет связей представляет собой одномоментный срез ситуации управления. Но реальной картины он не дает, так как ни один управляющий никогда не может одновременно оперировать таким количеством связей в группе, например, из 8-ми человек. Это убеждает в необходимости ограничивать число связей для эффективного управления, а определение комплекса наиболее информативных, важных связей является обязательной функцией управляющего. Повышение управляемости обеспечивается за счет улучшения качества управляющих воздействий, сплоченности групп, укрепления коммуникативной динамики. Управляемость может выражаться и в качестве комплексного критерия эффективности деятельности группы [17]. Исследования процессов управляемости свидетельствуют о том, что число непосредственных подчиненных руководителю в управляемой группе колеблется от 4 до 8 в западных фирмах и от 8 до 15 в российских. Возможно, это связано с некоторым упрощением функций управления. Чем проще функциональные отношения подчиненных между собой и в их производственной деятельности, тем более высокой может быть численность управляемой группы. На норму управляемости могут оказывать влияние и другие факторы, такие, как квалификация персонала, наличие вспомогательных работников, схемы размещения членов групп, степень координации и контроля, личностные качества управляющего и другие. Завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы.

Социально-психологический климат (СПК). Это своеобразная система морально-этических связей между членами группы. Эти связи возникают и формируются, и разрушаются в процессе совместной деятельности членов группы. СПК складывается из особенностей восприятия человека человеком, самого себя через других, симпатий, оценок, мнений, реакций на различные действия. Это своеобразное общее самочувствие, групповое психическое здоровье, от него зависит во многом эффективность управления групповой деятельностью. СПК может быть положительным и отрицательным, он характеризует групповое настроение, атмосферу в группе, степень удовлетворенности каждым членом группы своих личностных притязаний, условий самовыражения.

Признаки положительного СПК:

- · доверие и высокое требование членов группы друг к другу;
- · доброжелательная и конструктивная критика;
- · достаточная информированность всех членов группы о целях, задачах и состоянии групповых дел;
- · свободное выражение мнений каждого члена группы о ее проблемах и качествах;
- · удовлетворенность принадлежностью к группе;
- · высокая терпимость к чужому мнению;
- · глубокая степень эмоциональной включенности в групповые чувства;
- · взаимозаменяемость в групповой динамике и еще многое другое.

Большое влияние на СПК оказывают феномены групповой совместимости: психологической и психофизиологической. Психофизиологическая совместимость связана с синхронностью психофизиологических проявлений у членов группы - качеств нейродинамики, психической выносливости, темпа реакций, скорости восприятия, мышления, качеств внимания и пр. Психологическая совместимость определяется оптимальным сочетанием личностных характеристик участников группы: характеров, темпераментов, способностей и др. Несовместимость проявляется в стремлении членов группы избегать друг друга, а если это невозможно, то в формировании стойких отрицательных эмоциональных состояний. За этим обязательно следуют конфликты, а иногда и острые эмоциональные реакции (фрустрации, агрессии, ошибки и др.).

3.2. Личность как объект и субъект управления

Понятие личности в психологии является, пожалуй, наиболее освещенной проблемой. Существует множество подходов для ее разрешения. Их теоретический анализ и обзор не входит в круг наших задач. Однако, в качестве единого ориентира, характеризующего предмет нашего рассмотрения, коротко остановимся на примере структурно-динамической концепции личности, разработанной известным советским психологом К.К. Платоновым. Его модель личности в рамках предлагаемой концепции универсальна, конечна и содержит в своей структуре большинство теоретических обоснований личностной проблематики.

Сначала несколько общих замечаний. Вполне закономерно поставить вопрос: кем или чем осуществляется управление? Вопрос не такой простой, и однозначно сказать, что управление осуществляется личностью и направлено на личность, проблематично. Кто является субъектом управления, его объектом – личность, человек, индивид, индивидуальность, субъект разнообразных отношений? А может быть, группа? Разберемся в этих вопросах, рассматривая общепринятые теоретические понятия этих номинаций.

Человек – это родовое понятие, оно указывает (если рассматривать в рамках материалистического подхода) на принадлежность существа к наивысшей ступени развития живой природы – человеческому роду. Человек – специфическое и уникальное существо биологического и социального происхождения. Как существо биологическое, он подвержен влиянию биологических законов и воздействий, а как существо социальное – он часть социума и продукт общественного воздействия.

Личность - выражает в человеке его социальные признаки. Если человек является носителем самых различных свойств, то личность – это основное его свойство, в котором реализуется его социальная сущность. Личность определяет в человеке принадлежность к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д. Если человек по каким-либо причинам не является носителем социальных свойств, то он не обладает личностью, или при недостаточном обладании социальными свойствами говорят о неразвитой, деградированной, патологической и пр. личности.

Индивид – родовое понятие, характеризующее человеческое существо как носителя биологических свойств, генетической предопределенности (генотипа), представителя вида «человек разумный».

Индивидуальность - определяется единством неповторимых личностных и индивидуальных свойств конкретного, единичного человека. Это своеобразие его психофизиологической организации (тип темперамента, физические данные, нейродинамика, психодинамика и пр.), интеллекта, структуры социальных свойств, жизненного опыта, общественных функций и образования.

По мнению большого количества весьма авторитетных специалистов в сфере психологии (в их числе и К.К. Платонов), главным интегратором биосоциальных свойств является все же структура личности. Еще незабвенный Н.А. Бердяев писал: «Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек – микрокосм и заключает в себе все».

В психологической науке существует несколько общепризнанных положений о личности (в рамках российской культурной традиции):

- · личность присуща каждому человеку;
- · личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;
- · личность есть продукт исторического развития, то есть возникает на определенной

стадии развития человеческого существа;

→ · личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, то есть то, что отличает одного человека от другого.

В структурно-динамической концепции К.К. Платонова многообразие природных и социальных свойств личности интегрируется на шкале с полнотой «биологическое и социальное». Эти свойства разбиты на четыре подсистемы, в зависимости от представленности в них био-социального. Подсистемы динамичны относительно друг друга и взаимодействуют между собой по параметрам структурирования и функционирования (поэтому и концепция - структурно-динамическая). Рассмотрим такую структуру личности (сделаем это в свернутом виде).

1. Блок. Подструктура направленности.

- a) - все свойства этого блока детерминированы социально, биологического почти нет;
- b) - доминирование осознания будущего;
- c) - уровень анализа личности – социально-психологический;
- d) - включают качества и свойства: направленность, убеждения, мировоззрения, идеалы, склонности, интересы, желания.

2. Блок. Подструктура опыта.

- a) Свойства детерминированы:
- b) - значительно больше социального, биологическое представлено в «свернутом» виде;
- c) - осознание прошлого необходимо;
- d) - уровень анализа личности – психолого-педагогический;
- e) - включают качества и свойства: привычки, умения, навыки, знания.

3. Блок. Подструктура психических процессов.

- a) - детерминирование свойств – паритет био-социального;
- b) - в основном осознание настоящего;
- c) - уровень анализа личности – индивидуально-психологический;
- d) - включенные качества и свойства: чувства, воля, восприятие, воображение, ощущения, эмоции, память, характер.

4. Блок. Подструктура психофизиологических свойств.

- a) - все свойства этого блока детерминированы биологически, социального почти нет;
- b) - проявляется стиль осознания;
- c) - уровень анализа личности – психофизиологический и нейропсихологический;
- d) - включенные качества и свойства: темперамент, свойства нейродинамики, возрастные, половые, психодинамические, билатеральные и другие.

В реальном представлении личности все ее свойства и качества находятся в системном отношении, а подобное разделение возможно только в плане модели, что иногда необходимо для анализа систем межличностного взаимодействия в управлении.

Отвечая на поставленный в начале вопрос, можно довольно уверенно сказать, что и объектом, и субъектом в системах управления является и личность, и индивид, и человек, и социальная группа. Это зависит от конкретного уровня управления и уровня организации системы управления, от уровня организации и модальности информации в каналах связи, а также задач и целей управления. Но наиболее универсальным и интегративным объектом и субъектом управления будет являться личность.

При анализе феномена психологического воздействия в системах управления надо отметить, что субъект влияния и объект тесно взаимодействуют между собой. Этот процесс и называется управлением, а рассматривать его эффективность необходимо по линии:

→ · свойств субъекта воздействия (оказывающего влияние);

→ · особенностей объекта воздействия (воспринимающего влияние).

Центральной фигурой в системах управления, его субъектом, выступает руководитель, лидер, ситуативный лидер (см.2.1.3.). Большую роль играют их моральные, психологические, профессиональные качества. Например, если главным средством управляющего воздействия является внушение, особую важность приобретают такие свойства руководителя, как авторитетность, экспрессивность и др.; практика управления полностью подтверждает теоретическое положение о том, что весь спектр коммуникативного взаимодействия в системе управления, происходящего на уровне личности, наиболее эффективен. То есть управление в системах «субъект – объектных», «субъект – субъектных» и «объект – субъектных» отношений осуществляется на уровне личностных.

Какие характеристики субъекта управления определяют эффективность управляющего воздействия? А.Потеряхин отмечает следующие [27]:

1. Социальный статус, авторитет руководителя, престижность должности в конкретной организационной структуре. «Существует возможность повысить престижность субъекта воздействия за счет использования или авторитета другого лица, коллектива, социума,» – отмечает В.Куликов.
2. Личностные качества субъекта воздействия – руководителя, лидера – обаяние, волевое, интеллектуальное, характерологическое превосходство. Например, общеизвестно, что с обаятельным человеком (с личностью, конечно же) приятно общаться, к нему испытываешь доверие. Обаятельным людям прощают ошибки, они живут среди людей в режиме «наибольшего благоприятствования». Интуитивно чувствуется обаятельный человек, причем почти всегда безошибочно. Вот некоторые критерии обаятельности по В.Зызыкину [28] (определены только для мужчин; для женщин сделать подобное пока не удалось):
 - · неординарная внешность (именно неординарная, а не привлекательная или красивая);
 - · впечатляющая эрудиция (или умение произвести такое впечатление), но не выпячивание собственного интеллектуального превосходства;
 - · остроумие, сочетаемое с привлекательными качествами полемиста;
 - · уверенность в себе, явная психологическая защищенность;
 - · внимание к окружающим;
 - · способность увлечь, эмоционально заразить собеседника.
3. Уровень умений субъекта адекватно применять приемы, правила и способы воздействия на объект управления с учетом цели и особенностей коммуникации. Например, при спокойном, уравновешенном состоянии управляемого лучший результат дает убеждение, а в случае возбужденного состояния – краткое внушение.
4. Особенности ролевого поведения субъекта управления. Например, при использовании внушения – исполнение суггетивной роли «хозяина или господина», «кумира», «удава», «покровителя» и других. Для этого субъект должен обладать некоторыми чертами обаяния, дополненными качествами лидера, способного породить в людях страх и благоговение, а также оперировать некоторой неопределенностью (недосказанность, таинственность).
5. Характер отношения субъекта к объекту (руководителя к подчиненному): доброжелательное, тактичное, предупредительное; в зависимости от ситуации – требовательное, строгое, принципиальное.
6. Отношение субъекта воздействия к самому процессу управления. Существует зависимость между верой в то, о чем говоришь, и доверием слушателей; эмоционально насыщенная речь формирует отклик.

Таким образом, наличие перечисленных качеств в личности субъекта управления

сделает управление эффективным. В полной мере этот факт эффективно повлияет и на группу, являющуюся объектом управления. Если эту схему дополнить обратными связями, которые всегда существуют, система управления замкнется и приобретет характер устойчивой системы, функционирующей в режиме саморазвития.

Анализ свойств и психологических качеств объекта управления возможен потому, что личность, обладая качествами пластичности, восприимчивости, рефлексивности и пр., отвечает на оказываемое на нее воздействие. Схематично можно выделить несколько признаков восприимчивости (каналов воздействия):

- · по степени осознанности;
- · по содержанию воздействия;
- · по количеству объектов воздействия (индивидуальная и групповая);
- · по условиям воздействия – личностная и ситуативная.

Само по себе изучение и обобщение различных видов восприимчивости является задачей теории и практики управления. Воздействие осуществляется не механически, его механизм в психологическом взаимодействии, а содержание преломляется через личность.

При каких условиях функционирования объекта управления будет эффективно? А.Потеряхин сообщает нам [27]:

1. При участии объекта в процессе передачи информации. Объект лучше реагирует на сообщение, если он сам участвует в процессе его получения. Так, подчиненный хорошо усваивает информацию, если она проходит в форме деятельного совета с ним.
2. Наличие у объекта сформированных механизмов психологической защиты от воздействия. Психологическая защита повышает внутреннюю устойчивость личности. Психологическая защита является функцией личности, проявляющейся на уровнях: мировоззренческом, мыслительном, эмоциональном, волевом.

Психологическое воздействие в управленческой системе можно разделить на два типа: авторитарное и диалогическое. Каждый тип воздействия соответствует необходимости решения различных задач. При авторитарном типе воздействия используются средства и приемы прямого внушения: приказ, требование, указание и т.п. Диалогический тип влияния используется в управлении в видах делового общения там, где надо выработать управленческое решение, взаимодействие. Средства взаимодействия – убеждение, внушение, разъяснение и др. От психологических характеристик объекта управления и в зависимости от ситуации взаимодействия выбирают стратегии управления. Создание одной из первых моделей стратегии управления связывают с именем Д.Тейлора (конвейерный труд). Он и его исследователи изучали в основном физические параметры и возможности человека. Поэтому его стратегия управления - в сфере «пассивности» и «инструментализма». Последующие исследования показали, что человека побуждает к эффективному труду не только вознаграждение, но и мотивационные факторы. Это уровень социально-психологической стратегии управления, уровень личностной апелляции. И чем более квалифицированным должен быть работник, тем большее значение приобретают для него факторы личностного содержания. Личность, как объект управления, становится эффективно функционирующим звеном системы управления при условии применения правильной стратегии управления и гармоничного сочетания материального вознаграждения и мотивации. На практике управления каждый руководитель ориентируется на определенные модели работников. Например, Г.Селье выделил два типа работников (объектов управления): личностно-ориентированных и предметно-ориентированных. Первые рассчитывают, прогнозируют, стремятся создать хорошее впечатление о себе у окружающих, ориентированы на дело; вторые ориентированы на содержание обсуждаемого вопроса, темы. Известно несколько классификаций типов исполнителей управленческого

решения, в основу которых положено сочетание двух параметров: отношение к делу и отношение к руководителю. Например, такая: самостоятельный исполнитель; предприимчивый исполнитель; застенчивый исполнитель; терпеливый исполнитель. Специфика классификации хорошо выражена в наименованиях. Ни одна существующая классификация объекта управления не является исчерпывающей, но служит основанием для собственных размышлений руководителя.

3.3. Внутренние факторы управления

Если множество форм влияния группы на управление мы рассматриваем как воздействие внешних факторов, имеющих непосредственную социальную детерминанту, то к внутренним факторам управления относим влияние свойств и качеств личности. Это утверждение в полной мере касается и объекта, и субъекта системы управления. Манипулирование внутренними факторами управления предполагает знание их существа. Рассмотрим некоторые из них, а общим ориентиром может служить содержательная структура личности, представленная выше.

- **Восприятие.** Свойство отражения различных объектов и явлений, воздействующих на человека в их совокупности. То есть это процесс интегративного составления субъективной модели действительности в психическом пространстве личности. Совокупность информационного воздействия на объект управления в самом разном виде именно воспринимается им, и на основе восприятия формируется модель действительности. Эта субъективная модель может иметь различные характеристики. Зависит это от качеств восприятия: оно может быть полным и неполным, глубоким и поверхностным, точным и аморфным, быстрым и медленным. Во многом особенности восприятия зависят от чувствительности органов восприятия, от предшествующего опыта и знаний, от уровня активации (внимательности), от интеллектуальных характеристик. Общую картину восприятия определяют его особенности:
 - · осмысленность – при восприятии сразу осуществляется мысленная классификация объекта, его осознание в качестве принадлежности к классу, группе аналогичных объектов;
 - · избирательность – в схеме восприятия сначала анализируются главные, наиболее характерные признаки (кривизна углов – в фигуре; лицо – в восприятии человека);
 - · константность – восприятие информации остается относительно стабильным в изменяющихся условиях, например, в условиях различной освещенности;
 - · целостность – для восприятия характерно «дополнять» недостающие детали объекта восприятия.
- Очень важным видом восприятия является личностное восприятие человеком человека, социальной группы и процессов, происходящих в ней. Такой вид восприятия, имеющий свои особенности и закономерности, называется социальной инерцией. Результатом информационного моделирования здесь является личность и множество ее качеств, а также группа (совокупный субъект). Качества восприятия во многом определяют своеобразие управления.
- **Мышление.** Это процесс познания в виде обобщенного и опосредованного отражения признаков действительности. Познание одних свойств, признаков, объектов, явлений через другие, через выделение в них общих, существенных информационных характеристик и отвлечение от других, второстепенных. Это делается в ходе развертывания мыслительных операций (абстрагирование, систематизация, анализ,

синтез, классификация и др.) на основе логических предписаний. Мышление, в зависимости от функционирования операций (операциональная структура), может быть различных видов: абстрактное, интуитивное, наглядно-действенное, наглядно-образное. Абстрактно-логическое мышление осуществляется с помощью речи. Мысль вообще не может ни возникнуть, ни протекать, ни существовать вне языка, вне речи. Речь является своеобразной формой мышления. Что такое речь?

- Речь. Это процесс коммуникаций с помощью звукового и письменного языка (речь фонетическая и графическая). Речь обусловлена социально, имеет общественно-историческую природу и осуществляет ряд важнейших функций в системах управления. Каких?
 - · функции коммуникации. Речь является средством общения, передачи информации;
 - · функции сохранения (сбережения). Речь хранит социальный опыт в своем словаре в виде понятий (кодовых единиц человеческого опыта);
 - · функция обобщения. В речи происходит классификация и ранжирование информативной базы признаков в понятиях разного уровня;
 - · средство мышления;
 - · функция экспрессивности. Речь передает в знаковой форме эмоциональный опыт и эмоциональные состояния;
 - · интегративная функция. Речь связана со всеми психическими процессами, организует и регулирует их.

Речь, функционирующая в информационных каналах, может быть письменной и устной (диалогической). В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную. Содержательность речи выражается богатством применения синонимической и адекватной понятийной базы в высказываниях (мыслям тесно, а словам просторно). Выразительность речи связана с ее эмоциональной окрашенностью. Речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, невыразительной. Побудительная сторона речевой деятельности выражается во влиянии на мысли, чувства и волю слушателя.

- Память. Форма психического отражения действительности, заключающаяся в сохранении следов прошлых воздействий, их закреплении и последующем воспроизведении. В зависимости от особенностей запоминания и воспроизведения информации различают несколько видов памяти: зрительную, слуховую, двигательную, эмоциональную, словесно-логическую и другие виды. Память может быть долговременной, кратковременной, оперативной и эйдетической. Она характеризуется объемом – количеством информационных единиц, удерживаемых в памяти за определенное время.

Разработаны законы нормального функционирования памяти и забывания. В практике управления их необходимо учитывать. Так, например, лучше всего память функционирует между 8 и 12 часами дня. Потом наступает спад, примерно до 17 часов. Затем снова память улучшается и к 19 наступает вечерний пик эффективности памяти и затем, после 21 часа, идет постоянный фоновый процесс, связанный с обработкой информационных следов в памяти. Процессы запоминания снижаются, а воспроизведения – усиливаются. Забывание тоже имеет свою динамику. Экспериментально установлено, что через 0,5 часа забывается 40% новой информации (при целенаправленном заучивании), на следующий день еще 35%, через месяц еще 21%. Значит, с учетом этого необходимо активизировать следы запоминания, повторять: первый раз – сразу после запоминания; второй – примерно через 0,5 часа; третий – через день и четвертый – через 2-3 недели.

Коротко характеризовать внутренние факторы управления можно и далее, и обязательно отнести к ним еще и воображение, представление, волевые, эмоциональные

комплексы личности, нейродинамические ее особенности – скорость и специфику реакций, темперамент, характер и другое. Интересующихся этими качествами, являющимися важными факторами управления, отправляем к изучению специальной психологической литературы (любого учебника по общей психологии). Отметим лишь еще одно важное качество личности, представляющее собой ярко выраженный внутренний фактор управления. Это внушаемость.

- **Внушаемость.** Внушаемыми являются около 30% людей и лишь всего около 5-7% плохо внушаемых (невнушаемых людей нет). Внушаемость зависит от уровня самооценки и таит в себе практические возможности в управлении: путем воздействия на человека (необязательно внушающего) можно легко манипулировать им. И.Д. Ладанов указывает на связь внушаемости с особенностями характера человека: такие характерологические особенности, как пугливость, некритическое отношение к окружающим (доверчивость, простодушие), услужливость, подчиняемость способствуют внушаемости человека. И наоборот, критическое или недоброжелательное отношение к окружающим (упрямство, конфликтность, сдержанность и др.) понижают внушаемость. И.Е. Шварцем приводится типология легко- и трудновнушаемых людей [цит. по 33]:

- **Трудновнушаемые:**

- · сильный тип нервной системы;
- · быстрый темп психической деятельности;
- · интровертированность;
- · высокая переключаемость и устойчивость внимания;
- · скептицизм;
- · нетревожность;
- · упрямство;
- · ригидность;
- · необязательность;
- · высокий уровень стремления к самовыражению;
- · доминирование творческих элементов в мышлении;
- · стремление к самостоятельности.

- **Легковнушаемые:**

- · слабый тип нервной системы;
- · медленный темп психической деятельности;
- · экстравертированность;
- · низкая переключаемость и устойчивость внимания;
- · доверчивость;
- · тревожность;
- · податливость;
- · флексибельность (гибкость);
- · исполнительность;
- · низкий уровень стремления к самовыражению;
- · доминирование репродуктивных элементов в мышлении;
- · стремление работать по образцу. Отмечено, что повышенный уровень внушаемости часто имеют женщины и дети, а также она зависит от возраста и пола.

3.4. Психологический анализ личности руководителя

Одним из самых существенных критериев эффективности управления является

личность самого руководителя. Как было показано выше, эффективное руководство зависит не столько от его стилей, средств, сколько от личностных качеств руководителя-лидера. В психологической литературе, анализирующей это положение в управлении принято выделять три группы особых качеств личности руководителя, способствующих эффективному руководству (Н.Н.Вересов):

- - социально-биографические характеристики личности руководителя;
- - управленческие способности;
- - личностные качества и особенности руководителя.

1. 1) Социально-биографические характеристики личности руководителя.

а) Возраст. Существует множество аргументов, обоснующих совершенно разные возрастные границы эффективного управляющего (руководителя). Оптимальный работоспособный возраст сильно различается в зависимости от реальных особенностей управленческой деятельности, от общей культурно-экономической ориентации и от многих других переменных. Приводятся веские аргументы в пользу старости. Средний возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, вице-президентов - 56 лет. В США средний возраст президентов крупных компаний - 59 лет. Можно привести достаточное количество и совершенно противоположных данных, свидетельствующих в пользу молодости управляющих. Поэтому есть все основания считать, что только возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя-управляющего. Однако, в реальной практике управления, специалисту при решении вопроса о замещении должности управляющего, необходимо ориентироваться на так называемый «биологический» возраст, который гораздо адекватнее отражает возможности руководителя и актуальный уровень его социальной зрелости. Эти качества имеют весьма широкий хронологический разброс.

б) Пол. До сих пор существует широко расхожее мнение о том, что женщины являются ущербными руководителями. Экспериментальные исследования этой проблемы в психологии не подтверждает такого утверждения. Есть мужчины, которые руководят объективно хуже женщины и женщины - руководящие организацией гораздо эффективнее мужчины. При этом, они по-разному могут воспринимать одни и те же вещи, обстоятельства. И женщина и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями и это зависит не от половой принадлежности. Пол, как и возраст, необходимо рассматривать с биологической и психологической точек зрения. С психологической точки зрения пол есть социальная роль, навязываемая обществом. Поэтому в биологической женщине могут формироваться выраженные мужские комплексы, впрочем как и женские в мужчине. Этот зависит от специфики воспитания в детстве, стереотипов поведения, традиций и многого другого. Поэтому мнение о низкой эффективности женского руководства является стереотипом массового сознания, мешающего взглянуть на проблему реально. Специалист в сфере управления должен, учитывая особенности женского существа, принимать решения об эффективности руководства всегда конкретно и детально. Американский психолог Р.Айс [Вересов] выявил следующую любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех, главным образом, везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя.

с) Социально-психологический статус и образование. Это безусловное требование к личности управляющего. Говоря об образовании всегда надо помнить о его реальном уровне. Образование это прежде всего уровень общей и профессиональной

подготовки. Что касается социально-психологического статуса, то тезис о положительном влиянии высокого статуса на карьеру и деловые качества в доказательствах не нуждается. 2) Управленческие способности. Это способности специальные, функционирование которых полно отражается в профессиональной управленческой деятельности. От них напрямую зависит эффективность управленческой деятельности. В классическом исследовании Е.Гизелли «интеллект и менеджерский успех» было убедительно доказано, что наиболее эффективными оказываются руководители со средними умственными способностями. А Т.Контто статистически доказал, что японские студенты-отличники как правило не становятся высшими менеджерами.

Однако, управленческие способности как специальные, включающие в себя разнообразные психологические образования, необходимы эффективному менеджеру. Они определяют эффективное овладение специальными умениями и навыками управления; компетентность; информированность; коммуникативность.

2. Личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления.

а) Доминантность. Доминантность в психологии понимается как процесс влияния, который человек способен оказывать на другого человека, не используя при этом рычаги административного ресурса. Известно, например, что только 65% своего исполнительского ресурса используют подчиненные при формально-организационном характере отношений руководителя и подчиненного. Остальные 35% приходится на неформально-организационную сторону исполнения. Необходимая эффективность труда и исполнения достигается только тогда, когда сформирован внутренний отклик на управляющее воздействие.

М.Вудкок и Д.Френсис в книге «Раскрепощенный менеджер» выделяют характеристики управляющего, умеющего влиять на людей:

- - он ясно излагает свои мысли;
- - он уверен в себе;
- - быстро устанавливает хорошее взаимопонимание;
- - награждает требуемое поведение;
- - дает четкие указания;
- - стремится быть настойчивым;
- - прислушивается к мнению других.

б) Уверенность в себе. Это значит, что оценивая такое качество руководителя, подчиненный будет чувствовать, что на такого руководителя можно полностью положиться, что в трудной ситуации, он его поддержит и защитит. Это создает некую ауру защищенности исполнителя, что положительно влияет на его отношение к делу. При этом необходимо помнить, что уверенность руководителя не должна трансформироваться в самоуверенность. Такое различие легко уловимо окружающими. Подчиненные, как правило, хорошо чувствуют состояние руководителя. Поэтому он должен постоянно помнить о том, что его воспринимают, оценивают и сопоставляют с его созданным имиджем. Необходимо вести себя в публичном варианте.

с) в) Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Такое качество личности эффективного управляющего означает возможности высокого самоконтроля над своей эмоциональной сферой. Руководитель, личность которого обладает указанным качеством, способен со всеми поддерживать ровные, уважительные, деловые отношения, мало раздражаться и постоянно подавлять в себе негативные эмоциональные позывы.

д) Стрессоустойчивость определяется стабильностью и надежностью комплекса

адаптивных реакций руководителя на различные, постоянно меняющиеся условия деятельности и жизни. Стресс - это хорошо. Он призван активизировать усилия руководителя в преодолении препятствий. Дистресс - это плохо. Он понижает жизненную активность и вызывает перенапряжение, дезорганизующее человека. Стресс связан с жизнедеятельностью вообще. А вот дистресс возникает далеко не у всех людей, а лишь у стрессонеустойчивых, имеющих определенные личностные особенности.

е) Немецкие психологи В.Зигерт и Л.Ланг выявили главные причины дистресса, которые характерны для управляющих:

- - страх не справиться с работой;
- - страх допустить ошибку;
- - страх быть обойденным другими;
- - страх потерять работу;
- - страх потерять свое собственное «Я».

ф) Креативность. Это способность руководителя к творческому решению задач, к творческой оценке действительности. Это качество очень важно для инновационной практики управляющего. Такой руководитель отличается высоким стремлением к новому; широким использованием возможностей; собранностью; хорошей переключаемостью и возможностями системно и методологически оценивать ситуацию.

г) Предприимчивость, стремление к достижениям. В этом отражается важная потребность руководителя - потребность в самореализации. Такой руководитель предпочитает ситуации в которых он может брать на себя инициативу и ответственность. В то же время они не склонны подвергать себя риску и ставят перед собой умеренные цели. Такая потребность предполагает активное использование руководителем обратной связи в различных системах коммуникаций.

h) Ответственность и надежность. Эти качества не нуждаются в комментариях.

и) Независимость. Готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Независимость это не валюнтаризм и не сумасбродство. Чем более независимым является руководитель, тем самостоятельнее он ведет себя. Чем самостоятельнее он ведет себя, тем более чутко он прислушивается к коллегам и подчиненным, тем белее рациональное зерно управления произрастает на этой почве. Сильный, независимый реководитель позволяет и даже поощряет инакомыслие и круг своих оппонентов.

ж) Общительность (коммуникабельность). Это позволяет оптимально строить свои отношения с людьми. Коммуникабельность можно развивать и совершенствовать, поэтому руководителем не рождаются, а становятся.

Тема 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Психологические зоны определения эффективного управления

Процессы управления существуют и реализуются всегда в межсубъектном пространстве, оно затрагивает сферу психологической организации человека, личности, руководителя, исполнителя. Поэтому, именно психологическая организация как субъекта,

так и объекта управления будет определять эффективность управляющего воздействия - зону эффективности управления.

Какие психологические параметры определяют эту зону? Что надо делать, чтобы зона эффективности управления была предельно широкой?

Это зависит, главным образом, от следующих психологических феноменов, которые можно представить в виде неких "законов", потому что они отражают объективные явления психики субъекта и объекта управления [102]:

- 1.1) Закон неопределенности отклика. Определяет зависимость внешних воздействий от внутренних психологических условий. Считается, что субъективная психологическая действительность является первичным регулятором поведения, деятельности, в том числе и управления. Субъективная психологическая картина скрыта от внешнего наблюдения, иногда, частично и от внутреннего видения субъекта. Поэтому, никогда не возможно абсолютно точно прогнозировать и предвидеть действия субъекта управления, впрочем, так же и объекта управления. Такой закон подтверждается как минимум двумя важнейшими психологическими феноменами в его содержании: апперцепцией и стереотипичностью сознания.

Апперцепция - зависимость восприятия человека от его прошлого субъективного опыта.

Стереотипичность сознания выражается в особой устойчивости уже сформированных суждений, мнений, оценок, которые, в конечном счете, всегда неполно и неточно отражают существующую действительность и в значительной мере определяют поведение человека.

Неопределенный отклик создает явные или скрытые коммуникативные барьеры в управлении. Кроме того, один и тот же человек может по-разному реагировать и действовать в одних и тех же условиях на воздействия одного и того же стимула. Это происходит потому, что кроме перечисленных двух психологических компонентов неопределенности, существует множество других психологических факторов, обуславливающих ее: настроения, эмоциональные состояния и др. Действия всех факторов невозможно учесть. Отклик нельзя предвидеть абсолютно точно. Поэтому управленческое воздействие может быть не принято и не исполнено, или выполнено неполно и неточно.

Отсюда следует основное правило, увеличивающее эффективность управляющего воздействия - сводить действия неопределенности к минимуму. Иными словами, в управлении необходимо постоянно осуществлять информационный мониторинг системы управления, активизировать обратные связи и следовать правилам исключения слабых звеньев коммуникативного обращения.

2. Закон неадекватного взаимного восприятия. Его действие связано с утверждением, что человек никогда не сможет постичь другого человека с той точностью и полнотой, которая обеспечила бы абсолютную прогнозируемость и влияние.

Наше восприятие никогда не бывает точным и полным, в нем всегда скрыты неожиданные ракурсы и свойства объекта. Социальное восприятие - система гораздо более сложная. Она связана с тем, что в каждый конкретный человек является носителем обобщенных свойств других людей, присваивая которые он постоянно изменяется. Кроме того, это определяется еще и тем, что:

- а) сам воспринимаемый человек находится в постоянном изменении (возраста, уровня физических возможностей, интеллектуальности, социальных, нравственных, эмоциональных, сексуальных изменений и прочих);
- б) человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его сущностные особенности или "слабые места", так как психологически открытая

личность незащищена и может стать жертвою стороннего вторжения в ее пространство;

- с) часто человек не может дать объективную информацию о себе самом, так как не знает себя. А иногда, не осознавая этого, хочет казаться таким, каким ему выгодно быть в социуме.

Неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше необходимо учитывать принимая любые управленческие решения. Для этого полезно использовать следующие подходы к людям:

- - любой человек к чему-то обязательно предрасположен. Если у него что-либо не получается, значит он занят не своим делом (принцип универсальной талантливости);
- - любой человек имеет возможности развития, а скорость и эффективность развития у всех различны (зависят от способностей);
- - любой человек неисчерпаем - т.е. ни одна оценка данная ему при его жизни не может считаться окончательной.

3. Закон неадекватности самооценки. Самооценка является основным компонентом самосознания человека. Она свидетельствует о гармоничности развития личности, ее возможностях и своеобразии. При попытке оценить самого себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при анализе других людей.

Людам вообще свойственно либо переоценивать себя в чем-либо, или недооценивать. Этот феномен прямо влияет на процесс принятия управленческих решений. Необходимо помнить, что человек далеко не рациональное и разумное логически мыслящее существо. Человек в большей мере существо алогичное, эмоциональное и иррациональное. Т.е. в психике человека широко представлено неосознаваемое (90-95%), эмоционально-интуитивное начало. Поэтому логический, рассудочный самоанализ никогда не бывает вполне адекватным.

Чем более адекватно удастся человеку оценить свои возможности, систему ценностей, предпочтений, отношений, тем более эффективным будет управляющее воздействие которое он оказывает или воспринимает.

Специалисту в сфере управления необходимо формировать ситуацию управления, в которой самооценка подчиненных будет объективизироваться, приближаясь к уровню адекватности.

4. Закон искажения информации. Любая информация, функционируя в системе управления имеет тенденцию искажения. Это заметно и при движении информации "сверху-вниз", и при движении ее "снизу-вверх". Изменяются смыслы, значения, образы, понятия. Психологи выявили прямо пропорциональную зависимость степени изменения информации числу звеньев ее движения. Происходит это даже не по чьей-то злой воле, а по следующим обстоятельствам:

- а) в силу многозначности и синонимичности языка, используемого в передаче информации, сложности его понятийной базы (например, часто устная информация воспринимается с точностью до 50%);
- б) в силу домысливания в ситуации неполного информационного сообщения или неудовлетворительной его оперативной фактологии. Человек дополняет информацию собственной - непроверенной, недостоверной, субъективно окрашенной и фактологически не корректной. В результате - объем информации увеличивается, а достоверность снижается;
- с) в силу существования зависимости искажения информации от уровня образования, интеллектуального развития, потребностей, а также от физического, психического состояния человека.

5. Что надо делать, чтобы свести искажение информации к минимуму?
- а) Предельно уменьшать число передаточных звеньев в каналах функционирования информации.
 - б) Своевременно корректировать информационный поток в зависимости от его проблематики, восприимчивости и необходимых и достаточных дополнений.
 - в) Поддерживать обратную связь с подчиненными и контролировать правильность усвоения получаемых данных.
6. Закон самосохранения. Выражается в том, что одним из ведущих мотивов, отражающих поведение человека, является мотив сохранения личного статуса, социальной состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление этого чувства формирует отрицательную реакцию. Это снижает творческий потенциал сотрудников, они перестают неформально решать задачи организации по принципу - "как бы чего не вышло", "как бы во что-нибудь не попасть".
Управляющему необходимо вести предварительную работу, анализировать проблематику деятельности организации, обговаривать меру и специфику ответственности сотрудников.
7. Закон компенсации. Как осознанно, так и неосознанно человек стремится компенсировать недостатки, сложности, проблемы в одной сфере деятельности успехами, достижениями и результатами в другой. При высоком уровне стимулов к делу или высоких требованиях к самому человеку, недостаток какой-либо способности к данному виду деятельности компенсируется, возмещается способами, навыками и умениями работать. Поэтому в сферу компетентности эффективного управления обязательно должна входить практика оценки, подготовки и переподготовки кадров организации.
8. Мы рассмотрели лишь основные психологические факторы, влияющие на формирование зоны эффективного управления. Существуют еще достаточное количество других закономерностей, принципов и правил психологического обоснования зоны эффективного управления.

4.2. Психологический анализ эффективности стилей управления

Всякое управление можно рассматривать как процесс имеющий социальный заказ, а требования его таковы, что необходимо управлять при высоких результатах, минимальных затратах сил, средств, энергии, времени и денег. Поэтому, понятие эффективности управления отражает следующую проблематику:

- - при каких условиях управление может стать максимально эффективным?
- - по каким признакам или критериям эффективное управление отличается от неэффективного?
- - каковы психологические критерии эффективного управления?

Ответы на эти вопросы можно найти в традиционных и современных концепциях эффективного управления [102].

1. Теория стилей управления. Немецкий психолог К.Левин еще в прошлом веке экспериментально вывел и описал три основных стиля управления: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); либеральный (нейтральный, невмешивающийся). Коротко рассмотрим их психологическую характеристику.

Авторитарный - характеризуется централизацией власти в руках руководителя:

- - руководитель единолично принимает решения;

- - жестко определяет деятельность подчиненных, лишая их инициативы;
 - - заранее планирует решения и дела, подчиненным известны лишь ближайшие цели, они имеют минимум информации;
 - - контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя;
 - - голос руководителя решающий, критика пресекается.
 - Демократический - руководитель децентрализует свою управленческую власть;
 - - принимая решения руководитель консультируется с подчиненными и тем самым включает их в систему принятия управленческих решений;
 - - подчиненные получают достаточную информацию, чтобы участвовать в управлении;
 - - руководитель делегирует свои функции и полномочия подчиненным;
 - - приветствуется и стимулируется проявление инициативы подчиненных.
 - Либеральный - характеризуется минимальным вмешательством руководителя в дела подчиненных;
 - - руководитель действует как посредник, обеспечивающий сотрудников информацией и материалами, необходимыми для работы;
 - - опускает контроль или осуществляет его при давлении либо "сверху" либо "снизу";
 - - как правило в такой группе существуют несколько человек, которые фактически управляют группой.
 - Какой стиль управления более эффективен?
 - На этот счет существуют самые различные мнения. Например, сторонники демократического стиля аргументируют его эффективность так:
 - - уменьшается риск принятия неаргументированного решения;
 - - в ходе обсуждения возникают альтернативы, новые варианты решений, невозможные при индивидуальном анализе;
 - - появляется возможность учесть позиции, интересы каждого работника. Однако, сам К.Левин отмечал и существенные недостатки этого стиля управления:
 - - неэффективность в экстренных ситуациях принятия управленческого решения;
 - - неэффективность при низкой квалификации работников и низком культурном уровне их развития;
 - - неэффективность, зависящая от некоторых особенностей личности управляемых и управляющего (например, высокая степень конформности, внушаемости, низкая коммуникабельность и другие).
- Поэтому демократический стиль не всегда более эффективен, чем, например, авторитарный и последний, в определенных ситуациях, является гораздо более эффективным. К тому же, установлено, что оба стиля управления в чистом виде не встречаются. А стили бывают индивидуальными. В зависимости от ситуации и своих личностных качеств руководитель может быть одновременно и авторитарным и демократическим. Иногда невозможно определить даже доминирующий стиль управления (как эффективный, так и неэффективный).
- Иногда форма и содержание стиля не совпадают: авторитарный по сути руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии, но решения принимает единолично и до начала дискуссии) или наоборот. Таким образом, эффективность управления не зависит от стилей работы руководителя (управляющего). Это значит, что актуальный способ принятия решения не может являться критерием эффективности либо неэффективности.
2. Управленческая матрица. Разработана американцами Р.Блейком и Д.Мутоном, которые предложили измерять эффективность любой управленческой деятельности двумя "мерами":

→ - степенью внимания к производству. Это предполагает отношение руководителя к широкому кругу вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции;

→ - степенью внимания к людям (забота о людях). Здесь подразумевается обеспечение личного участия работников в процессе достижения целей, поддержку их самоуважения, ответственности, создания хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений.

Высокие показатели по этим параметрам являются признаком эффективного управления. Однако, глубокий психологический анализ этого критерия показывает лишь его теоретический характер. В реальной управленческой деятельности сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям вряд ли возможны. Современные научные разработки содержат более современные и точные критерии эффективности управления.

3. Теория рационального управления. Она опирается на экспериментальные разработки американских специалистов в области менеджмента. На основании этого японец Т.Коно предложил концепцию рационального управления и описал четыре типа управления:

→ - новаторско - аналитический;

→ - новаторско - интуитивный;

→ - консервативно - аналитический;

→ - консервативно - интуитивный.

4. Экспериментально доказано, что наиболее эффективен первый тип управления. Он позволяет обеспечить организационное выживание в условиях острой рыночной конкуренции.

→ Он включает в себя такие элементы управленческого поведения:

→ - преданность организации (фирме);

→ - энергичность и новаторство;

→ - чуткость к новой информации и идеям;

→ - генерирование большого числа идей и инициатив;

→ - быстрое принятие решения;

→ - хорошая интеграция коллективных действий;

→ - четкость в формулировании целей и установок;

→ - готовность учитывать мнения других;

→ - терпимость к неудачам.

Т.Коно называет такой тип управления - разновидностью соучаствующего руководства. Другие называют его рациональным типом управления.

В поведении такого управляющего элементы технократизма сочетаются с широким видением ситуации и умением работать с людьми.

Существует ли жесткая зависимость между рациональностью управления и эффективностью? Это положение является определяющим в концепции "соучаствующего управления". Многое зависит также от ситуации, от умения руководить, включать людей в процессы управления.

5. Теория соучаствующего управления. Если быть точным, такой теории не существует, а есть только перечень характеристик управления, которое становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач - формируют их соучастие.

6. Соучастие - есть своеобразный тип руководства. Его основные черты:

а) регулярные совещания руководителей с подчиненными;

- b) открытость в отношениях между руководителями и подчиненными;
- c) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- d) делегирование подчиненным ряда полномочий руководителя;
- e) участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- f) создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать варианты решения проблем.

7. Такой тип управления (несмотря на его внешнюю привлекательность) не может быть использован руководителями в любых ситуациях. Существуют определенные условия его реализации. Это предполагает участие трех факторов:

- - характеристики руководителя;
- - характеристики подчиненных;
- - характеристики стоящих перед группой задач.

Соучастующее управление является наиболее эффективным для определенного:

типа руководителя	подчиненных
<ul style="list-style-type: none"> - уверенных в себе; - с высоким образовательным уровнем; - оценивающих предложения подчиненных; - ориентированных на развитие творчества сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> - с высоким уровнем знаний, умений, навыков; - с выраженной потребностью независимости; - сильным стремлением к творчеству и личностному росту; - ориентацией на стратегические цели; - стремлением к равенству в отношениях

Тип такого управления наиболее соответствует задачам:

- предполагающим множественность решений;
- требующих теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- выполняемых средними по интенсивности усилиями.

Итак, соучастующее управление применимо в достаточно узких границах и при определенных условиях.

В итоге, ни выделение стилей управления, на основе способов принятия решений (К.Левин), ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т.Коно), ни выделение критериев соучастующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления.

Посмотрим, возможно ли сделать это в теории вероятностного моделирования эффективности. Она исходит из следующих важнейших предпосылок:

- 1) стиль управления всегда соотносится с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива;
- 2) связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена рядом показателей, придающей ей вероятностный характер (особенностями коллектива, его членов, спецификой решаемых задач и другими).

Суть вероятностного моделирования управленческой эффективности (разработанной Ф.Фидлером), сводится к следующему:

- 1) Эффективность управления выражается степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

- 2) Любая ситуация управления может быть представлена как совокупность трех взаимосвязанных параметров:

- степени благоприятности отношений руководителя и подчиненных;
- величины власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и в использовании различных видов стимулирования);
- структуры групповой задачи (четкость поставленной цели, определение путей, способов ее достижения и других).

- 3) Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией.

Как соотносятся между собой стили управления и вероятностная модель? Экспериментально установлено, что наибольшей эффективности управление достигает руководитель авторитарного типа в ситуациях, требующих высокой и низкой степени контроля, а демократического типа - в ситуациях со средней степенью контроля.

Сам по себе ситуативный контроль не служит показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком уровне ситуативного контроля. Степень ситуативного контроля не может считаться критерием эффективного управления. Это привело исследователей к выводу о том, что критерии эффективности управления находятся в области психологии и могут выражаться так:

эффективное управление = эффективный руководитель

Эффективный руководитель обладает определенными качествами личности и профессионализма.

- 5) Теория ситуационного лидерства. Американскими специалистами экспериментально выявлено, что эффективен лишь тот руководитель, который обладает такими управленческими качествами как лидерство.

Только лидер может быть эффективным руководителем вне зависимости от стиля управления.

Можно привести не мало теорий лидерства. Большинство из них будут строится на определении лидерства как способности человека использовать имеющиеся ресурсы

Тема 5. КОНФЛИКТ КАК СРЕДА И СРЕДСТВО УПРАВЛЕНИЯ

5.1. Психологическая сущность конфликтов и их виды

Что такое конфликт? Можно ли жить, управлять организацией, социумом без конфликтов? Почему происходят конфликты? Какова их сущность, смысл, предназначение и картина? На эти и другие вопросы постараемся ответить исходя из положений, разработанных в психологии и конфликтологии. Во многих языках мира значение конфликта понимается одинаково и одинаково звучит - от латинского *conflictus* - столкновение. Не учитывая тех или иных этно-культурных особенностей проявления конфликтов можно утверждать, что они происходят принципиально одинаково и обладают идентичностью своей психологической организации.

Человеку, который никогда не задумывался о природе и сущности конфликтов кажется, что конфликты мешают жить, портят отношения между людьми, вредят делу, здоровью, вызывают рассогласованность действий, стрессы, напряженность и т.п. Поэтому большинство людей не любят конфликтовать и, отчасти, побаиваются их. Так оно и происходит на уровне восприятия конфликтов в личности человека. Однако это утверждение свидетельствует и о сложности конфликтных отношений, их многогранности полярности и разнообразии. В результате реализации конфликта возникает новое качество, отношения, позиции и ориентиры в личности фигурантов конфликта, в их социальной организации. Конфликт является своеобразным средством управления социумом, определяющим в конечном счете его качество и уровни организации.

Можно ли жить без конфликтов? Можно не употреблять слово конфликт, но безконфликтно жить невозможно. Это подтверждается тем, что: - конфликты происходят повсюду, где существуют люди; - конфликты происходят в определенных условиях и протекают определенным образом;

- конфликт является нормальным явлением существования социума. "Если в вашей жизни нет конфликтов, проверьте, есть ли у вас пульс" - говорит известный американский психологи Ч.Диксон, занимающийся конфликтами [21, С.17].

Что же такое конфликт? Как он влияет на управление? Существует несколько определений конфликта, они исходят из общих традиций социума и существующих в нем доктрин. Например, российская традиция исследования конфликтов сочетает в себе теории и доктрины либерализма, религиозности и революционности. Германская традиция исследования конфликтности основана на доктрине социального прагматизма, религиозности и стабильности и так далее. Поэтому, различные авторы по-разному описывают основы конфликтности, отдавая приоритет тем или иным его параметрам.

Предельно обобщая подходы к пониманию конфликта можно отметить, что конфликты объясняются:

- - через противоречия и столкновения позиций в социуме;
- - через различия интересов участников социума;
- - через противоречия, столкновения и различие интересов, проявляющихся в нормах поведения (поведенческий аспект);
- - через отсутствие согласованных позиций в социуме;
- - через возникновение противоречий и угроз удовлетворения базовых потребностей человека как члена социума, когда конфликт возникает с ростом состояния неопределенности их удовлетворения.

Принципиальным в понимании конфликта является выделение ключевых понятий -

противоречие и интерес. Но не каждое противоречие приводит к конфликту, а лишь те, которые:

- - заставляют человека (или группу) осознавать противоположность интересов, которые вызывают противоречия;
- - определяют некий уровень соответствующей конфликту мотивации и поведения.

Именно тогда формируется состояние конфликта, реализующееся как столкновение, противоборство между конфликтующими сторонами, а сам конфликт, как отмечает Н.В.Гришина [12], протекает в сферах:

- - совместной деятельности людей и групп;
- - в межличностных отношениях;
- - в личности участников конфликта.

Необходимо отметить еще одно важное слагаемое любого конфликта, представляющего его существенную долю - наличие иррационального компонента (иррациональной мотивации, иррациональных отношений, иррациональных чувств и эмоций и др.), который в значительной мере усиливает действие компонентов конфликта - конфликтогенов.

Сформулируем обобщенное определение конфликта. Итак: конфликт представляет собой систему социально-психологического взаимодействия между людьми или группами людей (конфликтантами) в виде столкновения, противоборства, содержание которого определяется противоречиями, противоположными интересами, угрозами удовлетворения их актуальных потребностей и компонентами иррационального поведения.

Исходя из данного определения, любому человеку и особенно специалисту в сфере управления деятельностью других людей в социуме необходимо знать: - что такое конфликт?

- - почему возникает и как развивается конфликт?
- - кто участвует в конфликте?
- - как реализуется поведение и взаимодействие людей в конфликте при столкновении их представлений и суждений?
- - каковы результаты и истинные цели конфликта и другие вопросы.

Кроме того, специалисту необходимо уметь ориентироваться в ситуации конфликта и принимать эффективные решения для того, чтобы конфликт не выполнял негативную роль в социуме, а являлся бы средством управления, мобилизации и оптимизации реальных производственных, социальных, творческих и других отношений человека. Для этого специалист должен знать и уметь:

- - правильно предотвратить конфликт, разрушающий оптимальную систему управления и организации в социуме, в отношениях между людьми;
- - адекватно вести себя в конфликте, чтобы снизить его разрушающее и усилить гармонизирующее действие;
- - защитить личность конфликтанта от деструктурирующего воздействия конфликта;
- завершить конфликт с наименьшими потерями для конфликтующих сторон и получить выигрыш от его рационального разрешения.

Очевидно, что конфликт может не только мешать, разрушать, дезорганизовывать, но и помогать, созидать, организовывать. В зависимости от результирующей ориентации, конфликты различают на конструктивные и деструктивные. Специалисту в сфере управления необходимо не только изучать конфликты и искать способы их урегулирования. Но важно также уметь превращать конфликт в конструктивное действие управления, результатом которого будет улучшение качественных параметров конфликтующих сторон (систем), их лучшая управляемость и оптимальное взаимодействие с действительностью. Примером такого подхода может служить

созданная в США в 70-80 годы система медиаторов - специалистов-практиков, оказывающих реальную помощь в успешном разрешении конфликтов путем хорошо отлаженного переговорного процесса между группами, организациями, гражданами, социальными слоями, семьями и прочими конфликтантами. Как результат такой работы медиаторов - более половины конфликтов разрешается в США в досудебном и внесудебном порядке.

Итак, общая ориентация конфликтов в результирующих их действиях может являться конструктивной и деструктивной, то есть конфликты могут обуславливать позитивные и негативные компоненты и системы отношений между людьми, их ценностями, мотивацией, убеждениями. В истории человеческого общества всегда находились люди утверждающие, что: "В споре рождается истина" (Платон), "Бранись с таким расчетом, чтобы стать другом" (Периандр), "Должно знать, что война общепринята, что вражда - обычный порядок вещей и что все возникает через вражду..." (Гераклит) и многие другие. Какие негативные и позитивные феномены проявляются в социальной системе в результате функционирования конфликта? [25, С.16]. К наиболее важным негативным проявлениям (функциям) конфликта относят:

- - ухудшение социально-психологического климата в конфликтной группе, снижение производительности труда, увольнение части работников в целях разрешения конфликта;
- - неадекватное, социально неоправданное восприятие конфликтующими сторонами друг друга, а также непонимание их коренных интересов;
- - снижение активности сотрудничества конфликтантов во время конфликта и после него;
- - создаются виртуальные, мнимые проблемы в отношениях и взаимодействии конфликтантов, формируется дух конфронтации и противоборства в ущерб эффективному решению реальных проблем и преодолению разногласий; - возрастают материальные, эмоциональные, системные затраты процесса достижения результатов и целей деятельности организации.

Можно выделить еще ряд негативных моментов, определяемых конфликтностью, однако, наряду с ними существуют другие, полярно иные позитивные проявления (функции) конфликтов. С позиции позитивного значения конфликт может обуславливать такие явления в социальной системе, к которым можно отнести следующие:

- конфликт исключает возможность стагнации системы, он стимулирует ее к изменению и развитию, инновационным преобразованиям и усовершенствованиям;
- - определяет активную информационную и коммуникативную функцию, поскольку в ситуации конфликта конфликтанты стремятся лучше узнать друг друга;
- - конфликт способствует лучшей структурированности группы, возрастанию степени ее сплоченности и организованности;
- - стимулирует предприимчивость и творчество конфликтантов, развитие их личности, чувства ответственности, индивидуальной значимости; - усиливает групповую динамику, мониторинг ролевого поведения и систему внутригрупповой управляемости;
- - создает ситуацию снижения напряженности, субъективного облегчения и объективного снижения ситуативной неопределенности, что является внутренним стимулом производительного взаимодействия;
- - кроме того, конфликт выполняет диагностическую функцию, показывая реальную картину отношений между членами группы.

Поэтому, иногда, управленцу полезно спровоцировать управляемый конструктивный конфликт, чтобы прояснить обстановку и понять истинное состояние дел в группе, а также активизировать внутригрупповое взаимодействие и социальную дифференциацию.

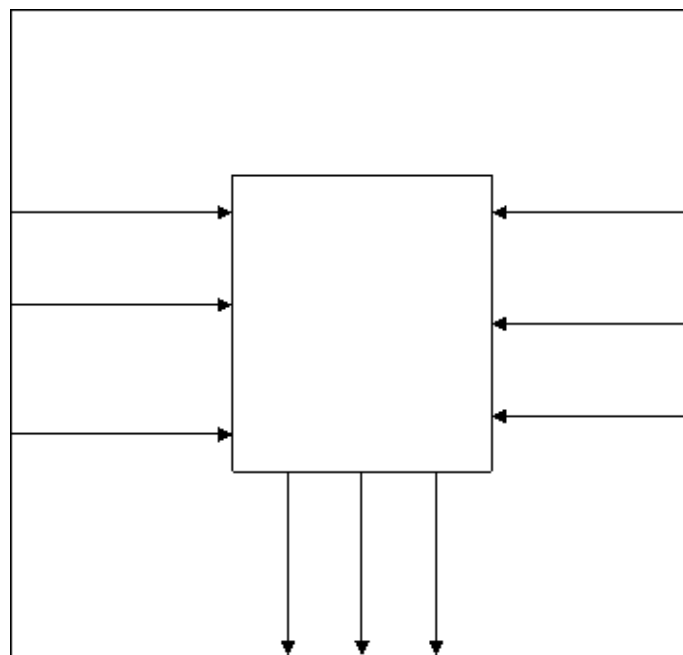
Сегодня изучением конфликтов занимается ряд наук. Эта сфера знания все более

переводится в практическую плоскость реализации потому, что именно в практике необходимо управлять конфликтами, снимать их остроту, напряженность, ориентировать конфликтантов на социально принятые и одобряемые способы и формы разрешения противоречий. Поскольку конфликты всегда связаны со столкновением взглядов, интересов людей, постольку в их возникновении, развитии и разрешении основную роль играют психологические факторы.

"Если социология конфликта ориентирована на рассмотрение социальных конфликтов в качестве анализа общественных отношений, то психология конфликта концентрируется на анализе межличностных отношений и противоречий, а также на вопросах прикладного характера, связанных с нахождением психологических средств, способствующих разрешению конфликта" [25, С.17].

Иначе, можно и нужно говорить о том, что основой любого конфликта являются противоречия, возникающие в социуме, а механизм функционирования этих противоречий заключен в человеке, его психическом содержании, в личности. Поэтому, независимо от области возникновения противоречий, их проекция всегда затрагивает внутреннюю структуру человека, его личность и отражается в ее психическом содержании. Психология, при этом, является той сферой знания, в которой можно постигнуть истинные смыслы и значения конфликтотенной ситуации, понять проблематику конфликта, определить механизм его переживания и функционирования (см. рис. 6).

Внешние компоненты конфликтов (снаружи)



Внутриличностные



Межличностные

Групповые (между малыми неформальными группами)



Конфликты в организациях (между подразделениями организаций)



Конфликты в социальных группах (межгрупповые конфликты между большими социальными)

Рис.7. Виды конфликтов по составу конфликтантов

Если конфликты первых четырех типов изучаются в контексте психологического знания, то последний тип изучается социологией, а область разрешения всех типов конфликтов лежит в сферах психологии, педагогики, социологии, права, экономики политологии, экономики и других. Различные типы конфликтов взаимосвязаны между собой и в ходе их реализации могут переходить из одного типа в другой (см. рис 8).

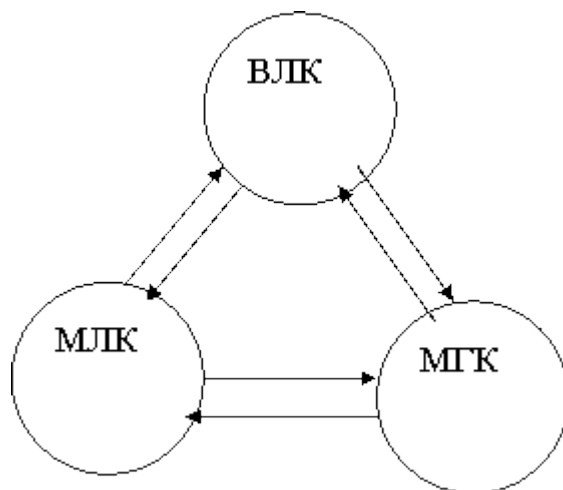


Рис. 8. Схема взаимодействия различных типов конфликта.

ВЛК - внутриличностный конфликт;

МЛК - межличностный конфликт;

МГК - межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт. Это конфликт в самой личности, при котором происходит столкновение субъективно значимых мотивов, интересов, ценностей, идеалов и других личностных образований.

Внутриличностный конфликт далеко не всегда виден окружающим. Часто человек не осознает его сам. Тогда говорят о латентном (скрытом) течении конфликта. Внутриличностный конфликт протекает в форме сложных переживаний человека, сопровождается состоянием страха, тревоги, депрессии, стресса. Формой защиты от внутриличностных конфликтов является невроз.

В психологии внутриличностные конфликты объясняются, например, такими существующими теориями:

1) Психоаналитической теорией З.Фрейда, согласно которой в личности сосуществуют и противостоят два противоположных начала - эрос и танатос - начала возрождения и умирания.

2) Теорией комплекса неполноценностей (А.Адлер), согласно которой в раннем детстве формируются комплексы неполноценности, оказывающие определяющее влияние на поведение личности в течении всего времени ее существования.

3) Теорией экстра-интравертированности К.Юнга, которые являются главными ориентирующими личность факторами.

4) Теорией ролевых конфликтов, где личность выступает как носитель системы социальных ролей, а каждая роль имеет свое содержание. Конфликт определяется рассогласованностью ролевого поведения и системой ожиданий со стороны социума и самой личности.

5) Теорией уровня притязаний, объясняющей внутриличностную конфликтность процессом рассогласования "Я" - концепции - информационной модели, регулирующей поведение. Это самые различные соотношения "Я" личности от реального до идеального:

- реальное "Я" (какой я на самом деле);
- наличное "Я" - (каким я по-настоящему стремлюсь стать);
- возможное "Я" (каким я могу стать);
- идеальное "Я" (каким хочу видеть себя);
- ирреальное "Я" (я как сверхвозможность).

Чем дальше "Я" от полюса реалистичности, тем более интенсивно формируется внутриличностный конфликт.

6) В теории когнитивного диссонанса (Л.Фестингер) внутриличностная конфликтность объясняется с позиции несовпадения познавательных возможностей человека, несогласованностью его структурных компонентов сознания.

7) В теории кризисов возраста (Э.Эриксон) (теория психосоциального развития) внутриличностные конфликты происходят на каждом возрастном этапе, предпосылки преодоления которого вызывают в личности внутренние переживания.

Существует еще не мало теоретических подходов к объяснению внутриличностных конфликтов, но основной причиной ситуативных внутриличностных кризисов (конфликтов) являются изменения в социальной и внутренней среде организма, которые отражаются в личности в форме преобразования ее психологического структурно-динамического своеобразия.

Межличностные конфликты. Межличностные конфликты наиболее распространены и охватывают практически все сферы человеческих отношений. Любой конфликт, в конечном

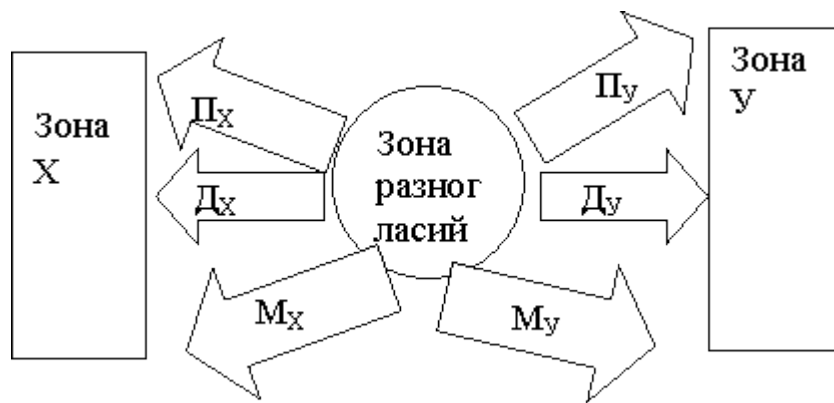


Рис. 9. Схематическое представление конфликта. На схеме Пх и Пу - представления о конфликтной ситуации сторон х и у; Мх и Му - мотивы действий и целей конфликта.

а) Конфликтующими сторонами могут быть отдельные люди и группы. Между отдельными людьми могут быть двух-, трех-, четырех- и более сторонние межличностные конфликты. Между группами конфликты носят обобщенный групповой характер, при котором группа представляется единым социальным организмом, имеющим определенные социально-психологические характеристики.

Как при межличностном, так и при межгрупповом конфликтах формируется некая конфликтная среда, в течение которой вовлекаются всевозможные участники, отстоящие от реального содержания конфликта на различном социально-психологическом расстоянии. Это могут быть:

- сочувствующие;
- "provokatory" (подстрекатели);
- примирители;
- "невинные жертвы" и другие участники, исполняющие те или иные социальные роли в конфликте.

Конфликт как в водоворот вовлекает все новых участников, изменяя свое содержание. Содержание конфликта часто зависит не только от особенностей и специфики противоречий (конфликтогенов), но и от особенностей включенных в него людей, от психологического уровня их конфликтогенности, профессионального, социального статусов, ролевой социально-психологической ориентации. Экспериментальное моделирование конфликта (с абсолютно идентичной конфликтогенностью) показывает различную его содержательную реализацию в различных конфигурациях конфликтов.

Так определяется содержательная зона конфликта.

б) Содержательная зона конфликта формирует зону разногласий, которая не всегда определяется просто и легко. Это связано с тем, что противоречия не всегда четко выявляются, да и сами конфликтанты не всегда четко и достаточно полно осознают их. В зону разногласий втягиваются или исключаются из нее все новые более или менее глубинные противоречия. Они могут затрагивать различные сферы проблематики - от личностной, до социальной (политической). Иногда границы конфликта резко расширяются зоной разногласий, иногда наоборот - сужаются, стягиваются. Динамика зоны разногласий может, при определенных условиях, изменить предмет конфликтности так, что конфликтанты могут забыть первичный период конфликта или отойти от него на значительное расстояние. Итак, зона разногласий динамична (подвижна), зависит от психологических особенностей конфликтантов, ее исчезновение ведет к разрешению конфликта.

в) Конфликтная ситуация характеризуется высокой степенью субъективности в позициях конфликтующих сторон. Это связано с психологией представлений конфликтной ситуации, которые у них не совпадают. Конфликтанты видят ситуацию по-разному, поэтому основной целью управления конфликтами является создание ситуации, при которой они будут обмениваться информацией, наладят (включая и помощь посредников) информационное взаимодействие. Однако подобный информационный мониторинг часто бывает не эффективен без специальной системы его реализации и обобщения. Для конфликтующих сторон реальной является та ситуация, которая поддерживает и подтверждает их субъективную позицию, а образ мысли и представления противоположной стороны как модельные, отражающие ее потребности.

Поэтому управление конфликтной ситуацией должно опираться на специализированный информационный мониторинг проблематики и разногласий конфликта, сближающий

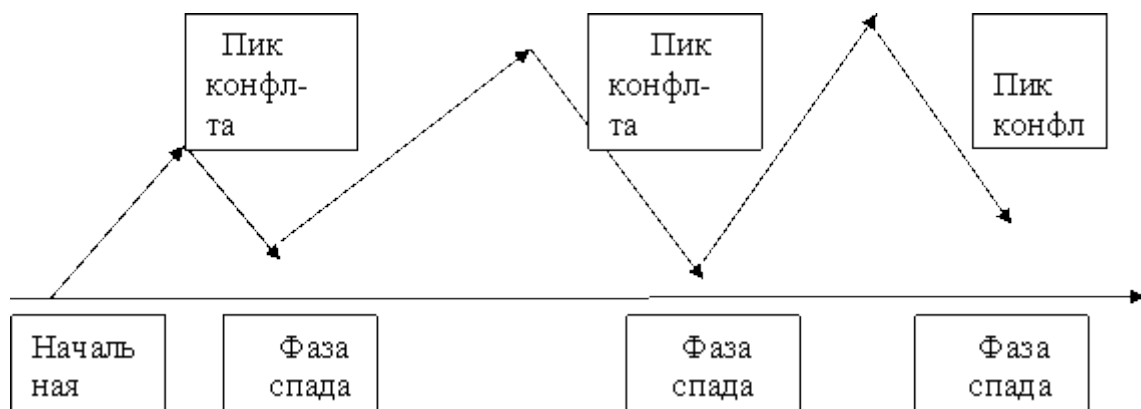


Рис. 10. Фазы конфликта. Фазам спада предшествуют фазы подъема.

Существует взаимосвязь фаз и этапов конфликта [14. С.30]. Примерное соотношение фаз и этапов изображено в таблице 1.

Таблица 1.

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта (%)
Начальная	Предконфликтная ситуац., инцидент, возникновение конфликтной ситуации	92
Подъема	Развитие конфликта	46
Пик конфликта	Кульминация	Менее 5 %
Спад	Разрешение	Около 20 %

5.2. Конфликты в сфере управления

Наиболее сложной и конфликтогенной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления управленческих функций в различных сферах социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений, сопряжено с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере.

Мы знаем, что управление представляет собой сложный процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности социальных субъектов. Управление регулирует систему отношений между людьми, группами людей в соответствии с законами социума. Поэтому, объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления кроются, прежде всего, в субъективных различиях восприятия социальных норм разными людьми, в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и интересы субъектов управления (работников) не всегда совпадают, часто бывают противоположными и по разному осознаются. Это приводит к формированию конфликтности.

Итак, под конфликтами в сфере управления необходимо понимать конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления.

Источниками любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфликт как только для этого сформируются определенные условия (возможности). Каждому виду и типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия. Эти противоречия, в конечном счете, обуславливаются структурой и содержанием социального взаимодействия - спецификой управления.

Противоречий в сфере управления довольно много и, по-нашему мнению, необходимо стремиться сводить их к минимуму, отделяя от всех прочих, выделяя основное. "Таким противоречием обычно является противоречие между установленной системой групповых норм и административных правил в управленческой системе с одной стороны, и потребностью всех субъектов управления иметь высокие статусы и выполнять такие роли, которые обеспечивали бы им свободу деятельности и реальную возможность для самовыражения - с другой" [14, С.272]. Кроме того, основные противоречия в сфере управления всегда затрагивают бюрократические правила системы управления и потребности реальных людей (субъектов управления) к свободе действий и самовыражения. Такие противоречия можно выделять в различных компонентах управления - в процессах подбора и расстановки кадров, в делегировании полномочий, в объектах управления и прочих.

Как можно классифицировать конфликты в сфере управления? Не исчерпывая всей полноты конфликтности можно, однако, сделать это схематически по различным основаниям.

1. 1) По характеристикам субъектов конфликтного взаимодействия. Это тип группового конфликта между субъектами и объектами управления, между участниками системы управления, а также между руководителем и подчиненным - тип межличностного конфликта. Причинами таких конфликтов управления являются нарушения принципов управления, нарушения коммуникаций, низкая профессиональная подготовка кадров и другие.
2. 2) По источникам конфликтности. Это тип структурных, инновационных, позиционных и ценностных конфликтов. Основные причины таких конфликтов кроются в сфере межличностных, межгрупповых отношений и противоречий.
3. 3) По характеристикам динамики управленческой деятельности (по функциям управления). Здесь можно выделять такие группы конфликтов как конфликты планирования, организации, мотивации, контроля. Причинами таких конфликтов могут быть, соответственно, нарушения принципов планирования, субъективизм и валюнтаризм руководства; нарушения принципов организации, отношений между подразделениями; нарушения принципов мотивации, подбора и расстановки кадров; нарушения контроля, высокая степень неадекватности оценки и стиля руководства и ряд других причин.

5.3. Конфликты в организации

Понимая организацию как некую систему социальной структуры общества можно выделить в ней и специфику конфликтности, связанной с особенностями ее психологической составляющей. Такие конфликты протекают в составе производственных, финансовых, научных, образовательных, общественных и других организациях. В организациях функционирует сложная система отношений, в которых формируются и существуют противоречия, приводящие к конфликтам.

Любой конфликт, его стихийное развитие часто приводит к нарушению функционирования организации, разрушая ее связи, отношения, ценности, изменяя

организационно-управленческую основу. Он приводит к эмоционально-психической напряженности, при которой люди начинают испытывать в отношении друг друга чувство неприязни, формируется желание и готовность навредить сопернику, а иногда уничтожить его. Все это препятствует поиску и реализации рационального выхода из конфликта и формирует образ врага. Поэтому, специалисту в сфере управления обязательно приходится заниматься конфликтами в любой организации. Показателем уровня развития организации может служить качественная характеристика возникновения, протекания и разрешения конфликтов в ней. Чем выше уровень такой организации, тем более организованно и конструктивно разрешаются возникающие в ней конфликты, а последствия таких конфликтов не влияют на ее функционирование или же оптимизируют ее структуру и функции.

В организации также может протекать несколько свойственных ей видов конфликтов. Как можно классифицировать конфликты в организации? Сделать это можно также по нескольким основаниям [14, С.241].

1. 1) По характеристикам субъектов конфликта они могут быть:

- а) Межличностные по вертикали - между руководителем и подчиненным, межличностные по горизонтали - между участниками одного иерархического уровня управления;
- б) Межгрупповые конфликты - между структурными подразделениями; между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами; между руководством организации и персоналом; между администрацией организации и профсоюзами;
- с) Конфликты типа "личность - группа" - между руководителем и персоналом, коллективом организации или структурного подразделения; между рядовыми сотрудниками и коллективом организации.

Причинами какого вида конфликтов могут быть психологические, организационные, социальные противоречия в межличностной сфере, межличностных отношениях, неадекватное распределение ресурсов, плохо организованная система коммуникаций, плохие условия труда, нарушения в сфере трудового законодательства, договорных обязательств и ряд других причин.

2. По источникам конфликтности (конфликтогенам) конфликты могут быть:

- а) структурными - между структурными подразделениями организации (например, между отделами производства - бухгалтерией и отделом развития);
- б) инновационными - связанными с развитием организации, ее структурными изменениями;
- с) позиционными - возникающими в сфере значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации;
- д) ресурсными - возникающими в процессе распределения и использования ресурсов;
- е) динамическими - происходящими в процессе социально-психологического изменения, функционирования организации.

Соответственно видам рассмотренных нами конфликтов их причинами, как правило, становятся несоответствия и противоречия в в сфере их возникновения: противоречия в задачах, которые объективно должны решать в организации и ее подразделениях; изменения в организационной структуре организации, ошибках распределения функций, просчеты и несоответствия во взаимоотношениях, нормативах общения, в квалификации работников; различие в целях деятельности подразделений, групповой эгоизм; ограниченность ресурсного обеспечения, нарушение справедливости и целесообразности в отношениях между персоналом организации; Социально-психологические причины

жизнедеятельности организации, ее структурированности и уровня организованности.

3. По характеристикам типа функциональной системы.

- а) Организационно-технологические конфликты. При таких конфликтах происходит рассогласование организационных начал структуры, что вызывает разбалансированность рабочих мест, должностных установок и предписаний через внутренние факторы конфликта, нарушение технологических процессов.
- б) Конфликты в социально-экономической системе организации. Причинами такого вида конфликтов являются: неудовлетворенность заработной платой, задержки ее выплаты, увеличение норм выработки и снижение тарифов оплаты труда; просчеты в руководстве организацией.
- в) Конфликты в административно-экономической системе. Обуславливаются рядом экономических и организационно-технологических причин, нарушением договорных обязательств, информационной неопределенностью и закрытостью.
- г) Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации. Причины такого вида конфликтов кроются, прежде всего, в противоречиях системы формальных и неформальных интересов, несовпадением формальных и неформальных методов решения управленческих задач.
- д) Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений. Причины таких конфликтов в противоречиях между сложившимися формальными и неформальными системами отношений в группе, групповыми нормами, в борьбе за лидерство и другие формы влияния, в столкновении групповых интересов, ценностей и целей.

5.4. Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов

Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов направлены на управление конфликтами, которые возникают в любой организационной структуре управления. Искусство управления и уровень квалификации руководителя проявляются и в процессе разрешения конфликтов.

Для специалиста управления очень важно при разрешении конфликтов оптимально использовать имеющийся у него административный ресурс и свои личностные возможности руководителя. Однако для него наиболее предпочтительным и иногда эффективным способом разрешения конфликта является механизм властного воздействия - использования функциональных обязанностей. В личных же отношениях руководителя с подчиненными остается много субъективных моментов взаимодействия и воздействия, поэтому этот путь разрешения конфликтов является сложным, а иногда малоэффективным. Власть при этом используется не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

При разрешении конфликта и конфликтной ситуации необходимо, прежде всего, четко представлять схему конфликтного взаимодействия, которая реализуется в таких параметрах конфликта как:

- - предметная сторона конфликта, связанная с конкретной зоной противоречий, которые существуют между участниками конфликтной ситуации. Соответственно, их действия будут ориентированы на достижение результата, желательного для каждой из сторон;
- - социальная сторона конфликта, связана с характером отношений участников конфликтной ситуации и их эмоциональных установок относительно друг друга;

→ - эмоциональная сторона конфликта - именно с ней связывается иррациональное отношение участников конфликта к ситуации и друг к другу. Поэтому конфликтанты могут часто добиваться своего не принимая во внимание негативную реакцию партнера на свои действия или напротив, платить очень высокую "цену", сохраняя отношения на приемлемом им уровне.

В рамках эмоционального измерения конфликта могут существовать и самостоятельные цели участников взаимодействия, связанные с потребностями воздействия на партнера. Например, выражение враждебности по отношению к партнеру или стремление его "наказать" может стать доминантой конфликта, когда последний перестанет быть способом решения проблемы и станет самоцелью. Фактически редко при анализе конфликтов объектом специального рассмотрения не становятся мотивы, связанные с потребностью обоснования своей позиции, своих действий или решений "для себя" и "для других". В определенном смысле конфликтная ситуация содержит в себе парадокс. С одной стороны, в конфликте изначально присутствует оправдание своей позиции и своих действий ("смыслы для себя") и каждый участник конфликта уверен в своей правоте. Он делает "правильно", а противоположная сторона - "неправильно". Даже если у конфликтанта обнаружится готовность признать собственную неправоту в частностях, то он все равно будет считать себя "более правым", чем партнер. С другой стороны конфликтная ситуация может содержать в себе множественность (как минимум - двойственность) альтернатив, а противодействия сторон направлено на то, чтобы добиться от партнера желаемых действий, желаемого поведения.

Таким образом, понимание поведения человека в конфликтной ситуации требует не только обращения к целям, связанным с предметом конфликта или с отношением к партнеру, но и учета таких мотивов, как "быть справедливым", "сохранять лицо", "оказаться правым". Цели, связанные с предметной стороной конфликта, теоретически могут быть достигнуты как с помощью конкурентного, так и с помощью кооперативного поведения, как в результате "борьбы", так и в результате договоренностей, учитывая возможность различных уступок, компромиссов и альтернатив. Но как бы мы ни хотели, спрогнозировать точно конфликт вряд ли удастся потому, что обычно существует целая иерархия составляющих конфликта со множеством соподчинений его компонентов. Поэтому разрешение конфликта является всегда процессом вероятностным, связанным с множеством возможных подходов и действий. Рассмотрим наиболее важные подходы и принципы разрешения конфликтов.

Стратегии и тактики взаимодействия в конфликте.

Традиционные стратегии и тактики поведения, взаимодействия в конфликте различаются в зависимости от ориентации конфликтантов на достижение своих собственных целей (или ориентацией на цели партнера). Такие стратегии можно считать признанными большим количеством специалистов, хотя разные авторы описывают их в различных терминах [12]:

- - доминирование - (конкуренция, соперничество, борьба, напористость);
- - уход - (избегание, игнорирование);
- - уступчивость (иногда обозначается как приспособляемость);
- - сотрудничество (кооперация, интеграция);
- - компромисс (взаимные уступки).

Стратегии поведения, которые избирают участники конфликта, имеют решающее значение для его последующего развития и исхода. Необходимо отметить, что стратегии конфликтного поведения и взаимодействия не являются жестко определенными, а могут плавно или резко (в зависимости от конфликтной ситуации, уровня и качества его развития, структуры и целей) меняться. Они приобретают наиболее приемлемую для сторон форму

воздействия друг на друга.

Рассмотрим виды психологического влияния в конфликте, (систематизированные Е.В.Сидоренко, 1998; [12]).

1. 1) Убеждение - сознательно аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, имеющее своей целью изменить их суждение, отношение, намерение или решение. Адресату предъявляются ясные, четко сформулированные аргументы в приемлемом для него виде и понятных ему терминах. Открыто признаются как сильные, так и слабые стороны предлагаемого решения, которое дает адресату возможность понять (осознать) необходимость предлагаемого решения и принять его.
2. 2) Самопродвижение - открытое проявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества в конфликте. При таком виде психологического влияния оппоненту демонстрируются возможности, официальные документы, подтверждающие квалификацию, личностные цели, запросы, условия и другое.
3. 3) Внушение - Преднамеренное сознательное, недостаточно или полностью неаргументированное воздействие на подсознание человека или группы лиц с целью изменить их состояние или отношение к предмету конфликта, а также создания предрасположенности к определенным действиям. Достигается это посредством использования личного авторитета, специальных приемов и методик внушения (см. 3.3.).
4. 4) Заражение - передача своего состояния и отношения другому человеку или группе лиц. Такое состояние может усваиваться оппонентом как непроизвольно, так и произвольно. При этом характерна высокая энергетика собственного поведения, артистизм исполнения действий, интригующее вовлечение оппонента в круг конфликтной проблематики и постепенное наращивание интенсивности действий. Такой процесс сопровождается широким набором неречевых средств общения (взгляд в глаза, прикосновения, телесный контакт и другие).
5. 5) Склонение к подражанию - выражается в создании у оппонента желания "быть похожим", подобным образцу. Используется психологический механизм подсознательного подражания, копирования чужого поведения и образа мышления. Это достигается демонстрацией высоких образцов мастерства, доблести, милосердия, личностной притягательности, призывами к подражанию.
6. 6) Просьба - словесное обращение к оппоненту с призывом удовлетворить потребность или желание инициатора. Характерны ясные и вежливые формулировки, проявление уважения к правам и достоинствам оппонента, понимание его интересов и прочее.
7. 7) Принуждение - требование выполнять распоряжение инициатора, подкрепляемое скрытыми или явными угрозами. Принуждение переживается субъективно со стороны инициатора - как собственное давление, со стороны адресанта - как давление на него. При этом используются угрозы, запугивания, административное давление, запреты и ограничения.
8. 8) Деструктивная критика - высказываются пренебрежительные или оскорбительные суждения о личности оппонента, осуществляется грубое, а иногда агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его пороков, поступков. Разрушительность такой критики в том, что она деформирует личность оппонента, заставляя его переоценивать себя, изменять свои отношения и установки соглашаясь или нет с критикующим. В такой критике высмеиваются положения и особенности человека, поменять которые он не в состоянии объективно: национальное происхождение, лицо, голос, интеллектуальные возможности и др.
9. 9) Игнорирование - умышленное невнимание, подчеркнутое неприятие оппонента, при

котором игнорирование, чаще всего, выступает как тактическая форма прощения, принуждения или привлечения внимания оппонента. Здесь конфликтант демонстративно пропускает слова партнера "мимо ушей", не выполняются обещания, реплики и высказывания оппонента не замечаются. Иногда игнорирование проявляется как резкий уход от темы разговора или обсуждения..

10.10) Манипуляция - скрытое от оппонента воздействие на него, на его систему отношений и ориентаций. При этом важно, чтобы адресат манипуляции считал принимаемые им решения и действия своими собственными, а не навязанными, "наведенными" другим человеком. При манипуляции происходит вторжение в личностное пространство человека, введение его в заблуждение и "невинный обман", психологический шантаж с использованием широкого спектра средств воздействия - от "дружеских" намеков на ошибки, до использования личных тайн оппонента.

Психологическое влияние оказывается на психику другого человека с помощью психологических механизмов восприятия и осознания. По мнению Сидоренко, психологически конструктивное влияние должно отвечать трем критериям: не быть разрушительным для личностей участвующих в конфликтном взаимодействии и их отношений; быть психологически корректным (т.е.использовать адекватные ситуации приемы воздействия); удовлетворять потребности обеих сторон конфликта. Однако, конкретизация этих приемов затруднительна. Например, как можно узнать, удовлетворяет ли степень влияния потребности конфликтующих сторон? Или нет? Сделать это можно лишь обладая высокой квалификацией специалиста в управлении. Н.В.Гришина предлагает интересную модель развития конфликта, которая учитывает специфику конфликтных установок, ценностей и характер взаимодействия конфликтантов (см. табл. 2).

Таблица2

Прежний опыт взаимодействия участников конфликта	Позитивный опыт и установка на решение противоречий и разногласий	Опыт непреодоленных разногласий и "недоговоренности"	Опыт непреодоленных разногласий и негативного эмоционального взаимодействия
Отношение к новой ситуации	Уверенность в возможности договориться, стремление к поиску взаимопонимания.	Отсутствие уверенности в возможности договориться, поиск формального выхода из ситуации.	Нежелание договариваться, актуализация негативных чувств.
Параметры взаимодействия Цель Неформальные компоненты общения Восприятие противостоящей стороны Средства воздействия	Договориться Позитивные неформальные компоненты Партнер Использование неформальных компонентов - убеждения, аргументация, актуальные попытки договориваться	Решить проблему "Формализация" общения Оппонент Использование формальных компонентов, апелляция к формальному порядку	"Победить" Негативные неформальные компоненты Противник Использование средств борьбы - силовое давление, эмоциональные удары, "ловушки" и т.п.
Тип взаимодействия	Сотрудничество	Кооперация	Конкуренция

Что должен знать и на что ориентироваться руководитель, принимающий участие в разрешении конфликта? Основные понятия и термины процесса разрешения конфликта:

- - управление конфликтами - подразумевает процесс контролирования течения конфликта самими участниками или внешними лицами;
- - урегулирование конфликта - его частичное или временное разрешение, достигаемое адекватными средствами, когда находятся условия, удовлетворяющие конфликтующие стороны;
- - завершение конфликта - прекращение конфликта не обязательно предполагающее его разрешение. Например, конфликтующего человека увольняют с работы или ребенка переводят в другую школу. В этом случае прекращаются отношения конфликтантов, а проблема и противоречия при таком способе завершения теряют свою остроту и

напряженность;

- - разрешение конфликта - последовательная минимизация проблематики и противоречий конфликта, достигаемая, обычно, через поиск компромисса, достижение согласия и пр. При такой договоренности между конфликтантами определяется кто будет победителем и побежденным, распределяются ценности, принимается заключение о полном завершении конфликта;
- - конструктивное управление конфликтом - отражает долгосрочное, надежное и адекватное разрешение конфликта, при котором конфликтанты несут минимальные потери от конфликтного взаимодействия.

Характер проблематики, затронутой конфликтом.

Характер проблематики влияет на возможность конструктивного или деструктивного разрешения конфликта иногда больше, чем его конкретное содержание. В характере проблематики выделяют:

- - Типы проблем - формируются в зависимости от затрагиваемых в конфликте противоречий и ценностей. Успешность работы по конструктивному разрешению конфликта зависит от совместимости или несовместимости типов конфликтной проблематики. Если конфликт затрагивает проблематику власти, статуса, ценностей, обладания ресурсами и другие, то их разрешение будет более сложным. Многое зависит от совместимости или несовместимости интересов сторон конфликта.
- - Жесткость стоящих проблем - определяется объективно или субъективной значимостью предмета конфликта для каждой из сторон его участников.
- - Величина конфликта - определяется количеством его субъектов, и ценою "выигрыша" в нем. Выигрыш понимается как получение удовлетворяющего результата. Чем больше величина конфликта, тем менее он доступен конструктивному разрешению. При этом он имеет тенденцию к более прогрессирующему расширению, если конфликт затрагивает базовые потребности конфликтантов.

Характеристики конфликтующих сторон.

Такие характеристики отражают особенности личности и индивидуальности конфликтантов: их этнические, социо-культурные, образовательные, гендерные и другие характеристики, а также их сходства и различия.

Способы урегулирования конфликтов.

Существует три основных способа урегулирования конфликтов: 1) доминирование - как победа одной стороны над другой, в результате навязывания своей воли физическими или психологическими средствами. Однако преимущества такого способа урегулирования связаны с неэффективностью в дальнейшей перспективе взаимодействия; 2) компромисс - означает уступки с обеих сторон и поэтому является желаемым для конфликтантов. 3) интеграция - реализуется тогда, когда находится такое решение, которое удовлетворяет оба желания и ни одна из сторон ничем при этом не жертвует. Именно интеграция дает наиболее эффективные возможности решения конфликта. В основе интеграции лежат соответствующие действия сторон: открытое выявление всех сторон противоречий, уяснение круга понятий, используемых в конфликте. Благодаря возможностям интеграции создается новое качество структуры управления, организации и тем самым утверждается понимание конфликта как явления, связанного с прогрессивным развитием, а их содержание

может рассматриваться как важный критерий оценки организации.

Кроме трех приведенных выше способов урегулирования конфликтов известно еще несколько (выделяемых различными авторами):

- - капитуляция - безоговорочная уступка победы;
- - уход - отказ от участия в конфликте;
- - переговоры - обмен предложениями, мнениями, идеями с целью поиска взаимоприемлемых решений и соглашений в конфликте;
- - посредничество - наиболее мягкая форма участия в конфликте третьей стороны, предполагающее согласие сторон на такое участие;
- - арбитраж - форма жесткого правового решения конфликтной ситуации, при которой решение принимается легитимизированной структурой. При этом разрешение конфликта, фактически, носит характер подавления.

Профилактика конфликтов.

Существуют различные по своему предмету группы конфликтов, которые схематически можно представить как необязательные, порождаемые неточностью действия руководителя, ошибками процесса формирования организационной структуры, неадекватным распределением полномочий, личностным воздействием и прочими причинами. Такие конфликты хорошо поддаются профилактике и коррекции на самых ранних этапах их формирования. Наряду с ними существуют и обязательные конфликты, связанные с процессами развития, удовлетворения основных потребностей конфликтантов. Они плохо поддаются профилактическому влиянию, но на них можно влиять, управляя их динамикой.

Перед каждым руководителем, принимающим то или иное управленческое решение, возникает проблема интересов людей, которых это решение затрагивает в той или иной степени. Опытные и хорошо подготовленные руководители отдают себе отчет в такой необходимости и пытаются предвидеть "зону ближайшей и перспективной конфликтности" принимаемых ими решений и действий.

Для оптимальной работы организации лучшим вариантом управления конфликтностью является своевременная их профилактика и минимизация конфликтных потерь. Предупредить конфликты можно, устраняя причины, порождающие конфликтные ситуации. Чаще всего эти причины содержатся:

- - в недостатках организации трудовой деятельности;
- - в управленческих ошибках (низкая квалификация руководителя, неумение учитывать внутренние, психологические особенности людей, информационная напряженность и другие);
- - в существовании неблагоприятного социально-психологического климата в группе и организации (наличие "трудных" личностей, противоречия между поколениями, старыми работниками и новичками и т.д.).

Необходимо отметить и влияние "эффекта самоорганизации" группы, при котором сильный руководитель подбирает сильных подчиненных, а слабый руководитель подбирает слабых. Со временем сильный руководитель учуствует, а слабый ухудшает кадровый состав организации, что снижает эффективность ее работы и увеличивает вероятность конфликтности. Предупреждению конфликтов способствует психологическое просвещение персонала и популяризация знаний конфликтологии. Поэтому в организации необходимо проводить соответствующие социально-психологические тренинги, консультирование и текущий конфликтологический мониторинг. Такая работа снижает вероятность конфликтов,

их остроту, делает конфликты менее острыми и повышает уровень конструктивного их разрешения.

В процессах предупреждения конфликтности необходимо помнить и об элементарных конфликтогенах, определяющих начальный импульс конфликта - словах и действиях.

Слова - конфликтогены

- - выражающие недоверие, например, "вы меня обманываете", "я вам не верю", "вы не разбираетесь" и другие;
- - слова - оскорбления - негодяй, подонок, дурак, ничтожество ...;
- - угрозы - "мы еще встретимся", "я вам это запомню" и другие;
- - насмешки - "очкарик", "дистрофик", "лопоухий" и другие;
- - слова - сравнения - свинья, скотина и прочие;
- - слова - долженствования - "вы должны", "вы обязаны" и другие;
- - категоричность - всегда, никогда, никто и т.д.

Действия - конфликтогены

- - стремление к превосходству;
- - прямое проявление превосходства;
- - снисходительные отношения;
- - хвастовство;
- - излишняя уверенность в своей правоте;
- - навязывание своих советов и образа мысли и действий;
- - нарушение принятой в социуме этики отношений;
- - перебивание собеседника;
- - общая и частная агрессивность;
- - создание заведомо проигрышной для собеседника ситуации и многое другое.

Переговорный процесс в управлении конфликтами.

Переговорный процесс является весьма действенным средством управления конфликтом. Он предполагает реализацию нескольких последовательных этапов управления: 1) Подготовка к переговорам; 2) ведение переговоров; 3) Завершение переговоров, в ходе которого анализируются результаты переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Специалисту в сфере управления полезно знать о переговорах как можно больше для того, чтобы хорошо освоить этот метод работы с конфликтами. Прежде всего, необходимо подчеркнуть принципы общей стратегии и существующих моделей переговоров, разработанные Р.Фишером и У.Юри. Они сводятся к следующим положениям [12]:

1. Отношения участников переговорного процесса определяются тем, что они партнеры, перед которыми стоит задача совместного принятия решения. В таком случае участники переговоров не воспринимают друг друга как "друзья-противники", а придерживаются жесткого, регламентированного взаимодействия. Тактика переговорного процесса может быть компромисного типа или поэтапного решения и снятия противоречий.
2. Цель переговоров их участники должны видеть в разумном решении, которое получается быстро и в полном согласии.
3. При ведении переговоров споры между людьми необходимо отделять от решаемых задач. "Жесткий партнер склонен навязывать другому свою позицию и требовать уступок, а "мягкий" - уступать ради сохранения отношений. Если конфликтант не воспринимает вашу позицию, это не должно вызывать у вас негативных чувств по отношению к нему. В

полной мере такое замечание правомерно и в отношении элементов доверия в переговорном процессе.

4. Необходимо быть мягким с людьми и требовательным к задаче. Целесообразно сочетать "жесткость" и "мягкость" когда речь идет о решаемой проблеме и об отношении к личности оппонента.
5. Действовать независимо от уровня доверия или недоверия. Степень доверия зависит от очередности, этапности переговорного процесса и находится в стадии постоянного изменения. Поэтому необходимо формировать необходимую степень доверия, а не полагаться на ее статическое проявление изначально. Итак, дело не в доверии или недоверии, а готовности действовать в переговорном процессе на разумных основаниях, с определенной степенью искренности и прагматизма, ожидая того же от оппонента.
6. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях. Безусловно, бывают ситуации переговоров именно о позициях, однако часто наличие различных точек зрения не мешает участникам переговоров успешно сотрудничать при решении конкретных вопросов. Принципиальный подход при ведении переговоров заключается в поисках взаимовыгодных решений.
7. Изучать интересы сторон. Вместо организации всестороннего давления на оппонента или уступчивых предложений, прежде всего необходимо сосредоточиться на взаимных интересах, и определив зоны таких интересов или точек их пересечения, можно прийти к взаимовыгодному решению.
8. Не устанавливать "нижней границы". "Нижняя граница" - это худший из допустимых вариантов разрешения конфликтной ситуации, на который вы готовы согласиться. Цель "нижней границы" в том, что она предотвращает развитие ситуации по худшему сценарию, но при этом не позволяет разрешить ее оптимально. Большие шансы на успех будет иметь тот конфликтант, который более тщательно продумает возможные для себя альтернативы предлагаемых решений и выберет для себя лучшую из них.
9. Продумать возможности взаимной выгоды. Это означает необходимость идти не по пути потерь и преимуществ, а по пути взаимных выгод и приобретений.
10. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже. Здесь особо необходимо оговаривать, что не следует заранее рассматривать один из вариантов как ваше решение. Это заставит вас особенно упорно его отстаивать, ограничивая тем самым свободу выбора и использования возможностей, возникающих по ходу ведения переговоров.
11. Настаивать на исполнении объективных критериев. Чтобы защитить себя от нажима оппонента, не идти на поводу у ситуации, чувств, желаний (как оппонента, так и своих собственных), стоит заранее оговорить критерии, которым должно отвечать предлагаемое решение проблемы.
12. Стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящего от воли. Если участниками конфликта сформулированы объективные критерии принятия решения, то они идут к результату, основанному на нормах, выработанных критериях, а не в силу нажима со стороны кого-либо из участников конфликта.
13. Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам а не нажиму. Этот признак описывает особенности процедуры, поведения участников переговоров. Такие положения и принципы в переговорной практике сегодня считаются общепринятыми. Ориентируясь на наиболее эффективные модели переговорного процесса, необходимо отметить следующие две:
 1. Модель взаимных выгод. Считается, что урегулирование конфликтов совсем не обязательно должно связываться с неизбежным выигрышем одной конфликтующей

стороны и пройгрываем другой, а напротив, существует возможность обоюдного выигрыша сторон.

2. Модель "уступок - сближения". Ее суть в том, что при противоречии в интересах стороны идут на взаимные уступки, пока не находят точки, которые посчитают для себя приемлемыми. Примером такого конфликта может служить торг продавца и покупателя на восточном традиционном рынке из-за цены на некий товар.

Деловая беседа в разрешении конфликта

Беседа как метод регулирования и разрешения конфликта должна включать в себя такие параметры: подготовку темы беседы; принципы и правила проведения; использование специальных коммуникативных умений в беседе (навык активного слушания, постановки должных вопросов перед собеседником и другие).

1. 1) При подготовке к деловой беседе по разрешению конфликта необходимо определить следующие моменты:

- - конкретный результат беседы, удовлетворяющий стороны;
- - метод оценки этого результата;
- - вероятностные мотивы и цели ваших оппонентов;
- - средства, которые вы можете задействовать для достижения цели беседы;
- - позиция в ходе беседы и ее возможные изменения;
- - установки партнеров на саму беседу и на восприятие друг друга;
- - возможные коммуникативные барьеры беседы;
- - истинные и побочные противоречия между оппонентами;
- - эмоциональное отношение к собеседнику;
- - аргументацию;
- - способы психологического воздействия на собеседника (конфронтация, манипуляция, убеждение, внушение, сотрудничество и др.);
- - морально-психологическую атмосферу беседы;
- - круг интересов собеседника;
- - пределы допустимости и недопустимости и другие моменты.

2. Психологическая подготовка и настраивание на беседу дают свои результаты, но большое значение имеют принципы ее ведения.

- a) Рациональность. Предполагает сдержанное отношение к предмету беседы и самому оппоненту, при котором проявление эмоциональности должно быть сведено до строго адекватных пределов. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на принятии решений, а большее спокойствие ассоциируется у людей с большей силой и правотой.
- b) Понимание. Это необходимое требование к беседе. Эффективность ее зависит от общего фона понимания и понимание стимулирует собеседника к открытости, искренности и правдивости.
- c) Внимание. Уровень концентрации внимания постоянно колеблется в зависимости от интереса к собеседнику и того, о чем он говорит. Поэтому необходимо рационально использовать паузы, чтобы не пропустить наиболее важный момент в разговоре или важный неречевой знак и т.д. Внимание к собеседнику также стимулирует его к активности.
- d) Достоверность. В беседе, по-возможности, следует стараться не давать ложную информацию даже тогда, когда это делает собеседник - это может обернуться стратегическим поражением. В случае невозможности дать реальную информацию

лучше прибегнуть к методам умалчивания и переключения.

е) Разграничение. Устанавливаются границы между собеседником и предметом разговора. Необходимо разъединить их. Потому следите за тем что вам сообщается, а не как это делается.

3. Правила проведения деловой беседы с конфликтующими сторонами предполагают:

а) Наличие двойного интереса у каждого собеседника: относительно существа дела и относительно качества своего взаимодействия с партнером. Беседующие не только обмениваются информацией, но и вступают в глубокие межличностные отношения предполагая, как в дальнейшем будут строиться их отношения.

- - не следует делать поспешных выводов о намерениях вашего собеседника, не принимайте собственные страхи за его, не переносите свои комплексы на собеседника;
- - старайтесь не обвинять, это самый простой и примитивный ход беседы. Собеседник может занять оборонительную позицию и уйти в глухую оборону;
- - внимательно слушайте - это активный процесс. Старайтесь сделать его еще и продуктивным;
- - необходимо говорить о ваших интересах, о том, что волнует вас и чего хотите вы;
- - больше смотреть вперед, а не оглядываться назад.

б) Внимание к партнеру облегчит беседу:

- - исключите из разговора ненужные реплики типа: "понимаю вас...", "это интересно...", "приятно это слышать..." и т.д.;
- - поясняйте почаще позицию говорящего репликами "уточните это, пожалуйста...", "я правильно вас понял" и др.;
- - чаще обращайтесь к собеседнику по имени и отчеству и как можно непринужденнее;
- - не говорите обидных слов, изначально являющихся конфликтогенами, не оскорбляйте собеседника;
- - поощряйте открытую позицию собеседника репликами "это совершенно верно..." и по возможности старайтесь не применять противоположные реплики, типа "вы заблуждаетесь...", "это абсолютно неверно". Они разрушают мысль и складывающуюся коммуникативную общность.

с) Поиск общего. Любая деловая беседа с позиции психологии является процессом поиска общего (позиций, подхода) для создания и функционирования коммуникации между беседующими. Для этого необходимо ориентироваться на то, что:

- - не начинать разговор с тех вопросов, которые вас разъединяют. Собеседник должен прежде всего дать в начале беседы ответ "да", т.е. принять вашу позицию, согласовав ее со своей. Тем самым он согласится с вашим присутствием и посредничеством. Поэтому, обычно, люди интуитивно начинают разговор с общей темы, которая заведомо имеет согласованные ответы, а профессионал имеет несколько заготовок - вопросов, включающих собеседника в беседу;
- - не спешите на предложение собеседника отвечать отказом, этот ход ограничивает эффективность взаимодействия.

д) Не допускать споров. Выражение "в споре рождается истина" далеко не бесспорно.

Самый надежный способ избежать поражения в споре - избежать его. Как это сделать?

- - не занимайте категоричную позицию если ваш собеседник не прав, определяйте компромисс;
- - признавайте свою неправоту и заблуждение.

е) Безопасная критика. Критика оппонента не является атрибутом беседы и пользоваться ею надо крайне осторожно и в крайних случаях. При этом надо помнить, что:

- - для адекватного реагирования на критику вашего собеседника необходимо сначала

создать необходимый психологический фон ее восприятия;

→ - прежде чем критиковать, следует обозначить свои собственные ошибки, свою небезупречность;

→ - дать понять собеседнику, что обсуждаемая идея принадлежит ему же, тогда эффективность взаимодействия в беседе резко повышается.

f) Речь. Имеют важное значение тон, ритмика речи, паузы, тембр звучания голоса и лексика.

4. 4) Активное слушание собеседника является критерием коммуникативности. Человек, внимательно слушающий, тратит меньше времени и сил на достижение цели, чем говорящий. Какие моменты определяют продуктивное слушание?

a) Необходимо сдерживаться и не прерывать собеседника. Невербально можно обозначать интерес к тому, о чем он говорит.

b) Давать собеседнику время на формирование мысли и высказывания, не подчеркивать своим поведением, что его трудно слушать.

c) Проявлять внимание.

d) Про себя полезно выделять главную мысль высказывание собеседника.

e) Избегать поспешных выводов и помнить, что в беседе поверхностные высказывания часто являются лишь средством коммуникативного взаимодействия.

f) Не заостряйте внимание на речевых особенностях собеседника, его манеры говорят о форме высказывания и редко о сути.

g) Не лицемерьте, реагируйте на сообщения спокойно и старайтесь не отвлекаться.

h) Надо помнить о том, что часть информации всегда остается "за кадром", не проговаривается собеседником.

i) Не монополизируйте разговор, приспособляйте темп мышления к темпу речи помня, что скорость мышления в 3-4 раза превышает скорость речи. Когда мы слушаем собеседника - мы не пассивны, а наша психическая продукция пополняется.

Слушание может быть нерефлексивным - неотражающее ситуацию беседы и к нему относятся приемы внимательного молчания, кивания головой, произвольные словесные реакции типа "хм" или "ага" и пр. Рефлексивное слушание характеризуется отчетливой обратной связью в беседе, достигаемой пояснениями, пересказываниями, обобщениями, отражением чувств. Как правило элементы рефлексивного слушания применяются в сочетании друг с другом.

5. Как должен вести себя руководитель (управляющий) организации в ситуации конфликта? Что он должен делать и чего не должен делать для того, чтобы разрешить конфликтную ситуацию?

a) Прежде всего, еще до разговора с конфликтантами, руководитель должен дать им понять, что конфликт не затрагивает их честь и личное достоинство, что конфликт - это часть жизни и его вполне можно и возможно разрешить. Конфликтанты должны ощущать вашу готовность помочь им разрешить сложившиеся у них противоречия и проблемы. Руководителю необходимо сделать первый шаг навстречу конфликтующим сторонам. Он может начать примерно так [33]: "У меня сложилось впечатление, что вас что-то угнетает. Если я могу помочь вам, я с удовольствием это сделаю. Пожалуйста, обращайтесь ко мне в любое время". В ходе дальнейшего разговора необходимо обратить внимание на ряд моментов:

→ - необходимо показать сотруднику, что он вам интересен, что к его проблемам вы относитесь серьезно;

→ - дайте ему понять, что его проблема не выйдет за пределы вашей беседы с ним;

→ - покажите, что его проблема рассматривается не как его "вина";

- - дайте сотруднику выговориться, не перебивайте его, даже если он говорит долго и возникают паузы. Перебить, значит обозначить нетерпение и неуважение;
 - - задавайте вопросы, которые помогут ему четче увидеть его же проблему. Бывает, что представляемая им серьезной проблема, на самом деле таковой не является. Настоящая проблема лежит глубже;
 - - обсуждая с вами свои личные проблемы сотрудник становится в момент разговора очень раним и психологически малозащищен. Будьте предельно корректны.
6. Главным принципом разрешения конфликта должен быть принцип личностного роста. Ни в коем случае руководителю нельзя брать на себя проблему конфликтующих и принимать за них готовое решение. Это означало бы: ты слишком глуп и даже не можешь решить свои проблемы. Я покажу тебе как это делается! Так конфликтанты ничему не научатся и будут дезориентированы в решаемой проблематике. В их поведении доминантой будет ожидание помощи со стороны, они будут лишены возможности учиться. Каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон, которые сложились на текущий момент конфликта. А роль руководителя при этом заключается в конструктивном управлении ситуацией и динамикой конфликта.

Тема 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ

6.1. Рекламные средства управления

Рекламную действительность управления необходимо рассматривать как систему, отчетливо выделяя два блока управления. С одной стороны, это субъект управления рекламным воздействием - рекламодатель и исполнитель рекламного продукта, с другой - объект управления - потребитель рекламного продукта. Каналы связи (или коммуникаций) этих блоков, передающие информационную нагрузку в прямом направлении, то есть от субъекта управления к объекту, представлены средствами рекламы - всевозможной материальной (технической), культурной, интеллектуальной продукцией, СМИ и прочее. Кроме того, в такой системе обязательно существуют и каналы обратной связи, управляющее воздействие в которых исходит от объекта рекламы и адресуется субъекту в виде отзывов, мнений, покупательского спроса, моды и др.

Вполне очевидно, что основным элементом такой системы является человек - основной носитель субъект-субъектных отношений, потребитель и генератор информационных потоков. Это означает, что именно психологическое содержание человеческой личности и индивидуальности определяет специфичность ее функционирования и содержания. Рекламные системы управления многофункциональны. Они включают в сферу своих манипуляций не только отдельного абстрактного человека, но и группы людей - большие и малые, правительства и местные органы власти, организации, производственные подразделения, культуру, науку, этно-национальное пространство и многое другое. Составляющими рекламных систем могут быть различные сферы приложения деятельности человека, это и определенный вид искусства, в котором зачастую создаются настоящие шедевры рекламы, это и определенная философия общения, где между людьми (элементами системы) устанавливаются не только закономерные и прогнозируемые связи, но иногда и самые невероятные, а порой - экзотические. Ничто не ценится в обществе так высоко, как шедевры рекламной продукции, например, изобразительное искусство

также, в определенном плане, рассматривается как реклама, и ничто не отвергается так активно, как рекламная подделка. Рекламная действительность всегда существовала в обществе, она так же изменчива, как сама жизнь. В ней нет раз и навсегда определенных форм, но существуют четко определенные механизмы воздействия, методы информационных коммуникаций. Рекламное пространство общества включает в своих анналах альфа и омегу его мировосприятия, здоровья, проблематики. Поэтому формы рекламного взаимодействия и коммуникаций в управлении для каждого общества приобретают черты его специфичности и особенностей: американское рекламное управление будет отличаться от российского, а японское от германского - но лишь по форме. Содержательная же его составляющая и психологические основы воздействия остаются одинаковыми везде - реклама является универсальным языком интернациональных управляющих взаимодействий на уровне чувств, представлений, восприятий, эмоций, глубинных психологических комплексов и инстинктов, знаковых моделей, имиджей, образов, поведения и прочих образований, составляющих объект психологической действительности и изучения. Такое управляющее воздействие осуществляется на уровне подсознания и оказывает сильнейшее программирующее и установочное влияние на отдельных людей, большие и малые группы. Такой тип управляющего воздействия мы называем иррациональным, действующим независимо от сознания человека и его воли.

Наиболее действенным средством иррационального управления является реклама. Психологическая специфика функционирования системы рекламного воздействия заключается в том, что субъект управления - коммуникатор, рекламодатель, исполнитель рекламы (посредник) - генерируют в каналах связи такую информацию, которая оказывает давление или принуждает объект воздействия (потребителя, покупателя рекламного продукта) к определенному образу, схеме действий и поведения. Эффективность такой системы тем выше, чем более сильное воздействие оказывается на потребителя. Поэтому целью функционирования системы рекламного комплекса является создание потребительской мотивации, а еще лучше установки - более жесткой, глубинной психологической системы готовности покупать и быть в этом счастливым. Наконец, нельзя не отметить важнейшую утилитарную роль функционирования рекламы, она активизирует человека - "вырывает его из трясины лени и бездействия, заставляя его работать, чтобы позволить себе приобрести какую-то вещь" [47]. Реклама осуществляет постоянный прессинг на свой объект управления, стимулируя удовлетворение его потребностей, стремления к лидерству, групповому взаимодействию, очерчивает индивидуальность и усиливает социализирующее влияние на личность.

Как возникает реклама? Когда осуществляемое воздействие является рекламным? В чем объективная необходимость осуществления рекламы? На эти и многие другие, связанные с рекламной действительностью вопросы, существуют вполне удовлетворительные ответы, которые формулируются на различных уровнях обобщения обозначенных вопросов. Самым общим уровнем анализа проблематики и, естественно, ее ответов на вопросы будет общегуманитарный, культурологический уровень рассмотрения. Итак, феномен рекламы возникает лишь после того, как сформировано значительное по величине культурное пространство. Сегодня такое пространство имеет геопланетарный характер и включает в себя практически все народы, живущие в различных уголках Земли. Второй важнейшей составляющей рассматриваемого вопроса с полным правом можно назвать систему внутри- и интернациональных коммуникаций (можно также называть их планетарными), которые стали основной причиной унификации - единства и идентифицирования гуманитарных ценностей. В качестве третьего компонента

возникновения рекламы можно говорить о гуманистическом единстве народонаселения Земли, которое зависит от первых двух составляющих и является их функцией. Создание ситуации геэтнического (а сегодня и политического) единения происходило длительное время. Оно преодолеvalo национальные культуры и обособления, войны и примирения, использовало лучшие достижения научно-технических разработок, выдающиеся идеи мыслителей.

Главными инструментами построения такой системы единения были религия, искусство, наука, войны и торговля. Уже в религии обнаруживаются элементы рекламы - это определен-ный стиль архитектуры, определяемый конфессиональными эстетическими канонами; своеобразие изобразительных средств в иконописи и иконографии; широкий круг символики и атрибуции религиозных догматов. Все это и многое другое в религиозной идеологии было направлено на унификацию ценностей человеческого общества, на единые принципы мировосприятия и взаимодействия, поэтому заказ на изготовление подобного рекламного продукта поступал лишь лучшим мастерам - художникам и ваятелям, архитекторам и ученым (теологам, анатомам, астрономам и пр.). Сегодня мы помним имена только тех выдающихся мастеров, кто создавал художественные произведения в ключе религиозного рекламного продукта. Их перечисление заняло бы слишком много места. С полным правом аналогичные умозаключения можно было бы сделать и по другим инструментариям - средствам построения планетарной системы единения: искусству, науке, войнам, торговле. Если мысленным взором удалось бы охватить различные уголки нашей планеты, то мы бы увидели, что в национально-этническом многообразии человечества существует гораздо больше объединяющих факторов, чем разъединяющих, что в мире этносов значительно больше общего, чем отличного и несопоставимого. Этот факт хорошо знают этнологи и социоантропологи. Как результат такого единения культур и народов мы наблюдаем зарождение и функционирование всемирных стереотипов, сферой действия которых стала планета. Везде носят одинаковые джинсы, поют и слушают одинаковые песни, проявляют одинаковые формы физической активности (физическая культура и спорт) и т.д.; рекламное воздействие всегда ставит под вопрос саму личность, ее социокультурную адаптацию в обществе.

Следующим уровнем обобщения ответов на поставленные в самом начале вопросы будет управление на уровнях социодинамики. К ним можно отнести такие массовидные явления, как имидж, субкультуру, существование единого языка коммуникаций. Там, где в обществе возникает проекция имиджа, уместно говорить о рекламном управлении. Это значит, что создается ситуация воздействия на группы людей комплексов символики, психологического программирования, эмоционально-значимых ассоциаций, формирующих определенный тип группового поведения.

Имидж обычно переводят на русский язык с английского как "образ". То есть понятие, которое формируется непосредственно в восприятии. Однако психологическое значение этого понятия глубже, в него включаются еще и такие важнейшие понятийные компоненты, как осознаваемое социальное смещение его структурных компонентов в сферу малоосознанного, игнорируемого и уменьшаемого. Тогда как одновременно, с другой стороны, в имидже - образе - адекватно воспринимаемой действительности опять же рационально (осознаваемо) акцентируются отдельные (нужные) его стороны, что в результате формирует "разрыв достоверности", "приукрашенность" образа. Он как бы приобретает дополнительные психологические ценности, не имеющие никакого отношения к функциональной ценности товара в действительности. Имидж всегда соотносится с этическим идеалом, он социально обусловлен, как и сам идеал, является хорошим средством манипулирования, управления массовым сознанием, в том числе и в системах рекламного

воздействия.

Хорошо сформулированный имидж заметно влияет на социальные ожидания личности, различных групп людей и на процесс принятия решения о покупке или предпочтениях определенных видов товаров. Так, существует достаточно хорошо разработанная практика имидж-проектирования (К.Сельченко), учитывающая разносторонние моменты создания имиджей и управленческого манипулирования ими, его инструментального использования в создании рекламного продукта. В полной мере понятие имиджа учитывается имиджмейкерами в персональной рекламе и персонификации личности, в процессах создания социально приемлемого образа политика, руководителя, управленца, артистического героя. Возникновение имиджа превращается в факт рекламы тогда, когда вокруг него создается комплекс символов социального значения товара, услуги, образа жизни. Хотя имидж не есть товар, услуга или образ жизни, а лишь только впечатление о них. Но это впечатление более значимо в сфере бессознательных и эмоциональных ориентаций на объект имиджа, чем рационально осознаваемые реальные качества этого объекта.

Так, О.Феофанов [40] приводит пример имиджей различных сигарет на рынке США, которые являются управляющими элементами рекламы. "Например, сигареты "Мальборо" долгое время считались "дамскими", - пишет он, - реклама, показывающая "настоящего мужчину", курящего эти сигареты, не придала им новый имидж. Так, на рекламе этих сигарет изображен немолодой, мужественного вида человек с обветренным лицом и татуировкой на руке (она подчеркивает "интересное прошлое" этого человека). Реклама варьирует, но тема остается постоянной - мужественный человек. Эта тема после многократного повторения создает в подсознании покупателя представление о том, что "Мальборо" не просто сигареты, изготовленные из вирджинского табака, а сигареты "для настоящих мужчин". В отличие от "Мальборо" в рекламе ментоловых сигарет "Кул" почти всегда изображается изысканно одетая женщина: "Кул" - сигареты "для женщин". Было выявлено, что сигареты "Кэмел" считаются мужскими, крепкими и покупаются в основном рабочим людом. А вот "Лаки Страйк" - тоже крепкие, для мужчин, тоже для "простых людей", но уже в меньшей степени рабочих" и т.п. Таких примеров можно приводить сколько угодно. Важно четко понимать, что социальная обусловленность имиджей (как массовидное явление социодинамики) тесно связана с рекламной манипулятивностью, созданием символов, статусов, культов товаров и атмосферы искусственного потребления, психологически занимает пространство личности, ее социальное содержание - динамику статуса, самооценки, самосознания, самоутверждения и самоидентификации (с определенным положением на ступенях социальной лестницы).

Феномены субкультуры рекламного управления хорошо наблюдаются в молодежной среде любых этнопсихологических сообществ. Элементы субкультуры формируют стили и направления молодежной моды, манеры общаться и говорить, знакомиться друг с другом. В рамках субкультуры оформляется и свой субкодекс морали. Молодежные отношения отличаются и особенностью религиозной субкультуры, когда, например, изначальная парадигма веры в молодежной среде смещается на элементы обрядовости, имеющие во многом театральное-агрессивное выражение. Человеку может очень нравиться традиция и красочность религиозного праздника - Пасхи или Рождества, например, хотя по своей внутренней сути он остается мирским и свободным. Такому единению способствует и чувство общности, причастности к своему поколению, генерации. Вместе с субкультурными феноменами рекламную действительность формирует и реальность существования единого языка коммуникаций (взаимодействий). Создание такого языка хоть и опосредовано социально, носит, однако, сугубо функциональный характер. С позиции социальной

целесообразности человечество уже давно определилось с универсальным языком общения - им стал английский, являющийся вторым государственным языком во многих странах мира (это совсем не значит, что второстепенным, часто наоборот), таких, как Япония, Китай, Индия и пр. Достаточно сказать, что 80% людей Земли говорят по-английски или могут объясниться с его помощью. Однако, подлинным, функциональным языком межнациональных коммуникаций является язык рекламы, состоящий из социокультурных единиц: литературы, религии, философии, овеществленных научно-технических проектов, спортивных достижений, фольклорных, этнических универсалий и других составляющих.

На них и строится функциональный язык рекламы, на котором осуществляется управление, понимаемый всеми и везде.

Принципы построения системы эффективного рекламного управления

Главным элементом психологического воздействия на человека является влияние. Это основная движущая сила системной организации управления в рекламной практике. Именно процессы влияния, психологические по своей сути, определяют изменение поведения, управляют формированием установок, желаний, предпочтений, ценностных ориентаций, интересов личности в обширном море потребностей, нужд, инстинктов и других иррациональных феноменов бытия.

Эффективность и особенности влияния во многом зависят от принципов построения системы управления. Существует большое многообразие в подходах к построению систем управления в рекламе как с позиций методологии, так и отдельных, частных методик разработки таких систем. Сразу определимся с ключевыми понятиями: управление представляет собой процесс целостного (системного) воздействия на объект управления, которым может быть техническая система, или, как в нашем случае, группа людей и отдельная личность. Управление есть процесс. Система управления - механизм, который обеспечивает этот процесс (см. раздел 1.1.). С позиций методологии эффективного управления системой рекламного воздействия (формирующей влияние) рассмотрим принципы ее организации.

Принцип 1. Система управления должна быть адресной, ориентированной в социально-экономической действительности. Ориентация осуществляется, прежде всего, в зависимости от характеристик этапов развития производства и связанного с ними жизненного цикла товаров и услуг. Это утверждение исходит из диалектики развития: все рождается, растет и умирает. Так и реклама, органически связанная с товаром и услугами, проходит этот путь вместе с ними:

- " стадии внедрения товаров и услуг на рынках соответствует, преимущественно, массированный тип рекламы, при котором высокая активность ее влияния как бы ориентирует объект управления на рекламируемую сферу;
- " стадии роста сбыта товаров и услуг соответствует позиционирующий тип рекламы, представляющий товары и услуги с позиции символики и психологической ценности, активизируя их имиджевые компоненты, используя фактор социальной значимости;
- " для стадии зрелости характерен стимулирующий тип рекламы, при котором в системе рекламного управления доминирует удельный вес информации об объективной ценности товаров и услуг, об их практических достоинствах. На этом этапе финансовые затраты на рекламу максимальны, она должна активировать, разъяснять и убеждать (рациональный компонент воздействия), пытаясь полнее охватить неучтенные ранее сегменты рынка и оставшихся потенциальных покупателей;
- " в стадии насыщения применяются комплексные типы рекламных систем, и их главной

целью является пролонгирование сбыта, главным образом, за счет иррациональных механизмов системы управления, потребителям (объекту управления);

- " стадия спада характеризуется резким снижением реализации и прибылей. Рекламное воздействие на этой стадии часто нецелесообразно, хотя в отдельных случаях позволяет реанимировать спрос. Определяющим моментом в этой ситуации становится целесообразность предложения. Имеется ли экономическая и социальная необходимость предложения?

Для того, чтобы определить параметры социально-экономической ситуации и направления ориентации рекламного управления в ней, необходимо осуществлять мониторинг рынков товаров и услуг, планирование и прогнозирование спроса, включая и мероприятия по его формированию, исследованию различных групп потенциальных и актуальных покупателей. Такую работу необходимо проводить комплексно и квалифицированно - это сфера деятельности рекламного маркетинга. Одной из ключевых задач такого маркетинга является определение адресности рекламного влияния, своеобразного направления, вычленения особенностей объекта управления.

Принцип 2. Необходимо создать имиджевую основу рекламы. Имиджевая модель социально обусловлена и связана с символами статуса, социального положения. Как результат управления на основе имиджевой модели - создание атмосферы искусственного потребления. Потребитель психологически неизбежно завышает свое реальное социальное положение, что объективно можно рассматривать как движущую силу развития, социального роста личности потребителя. Качества имиджа определяются степенью привлекательности и приемлемости образа-носителя в сюжетной композиции рекламного комплекса. Особого внимания в создании имиджа требуют:

- - правильный поиск героя рекламного сюжета - правильно выбранный его образ повышает уровень доверия к материалу;
- - оптимальное сочетание цветового решения в сопоставлении с содержанием сюжетного материала;
- - оптимальное соотношение мужского и женского стилей;
- - гармония текста и контекста, смысловой фигуры и фона в изображении материала.

Принцип 3. Возможен более полный учет закономерностей психофизиологии восприятия материала:

- - требование к заголовкам - обязательная их благозвучность;
- - движение слева направо воспринимается легче и более гармонично, чем наоборот;
- - движение взгляда по диагонали воспринимается как преодоление, достижение чего-либо;
- - обратное движение воспринимается как потеря неких позиций;
- - резкая и частая смена кадров в процессе зрительного восприятия ассоциируется с вторжением в личное пространство и пробуждает негативные эмоции и другие.

Вот какие закономерности восприятия рекламного текста отмечает Ю.Феофанов [40].

1. Легче читается текст, набранный заглавными и строчными буквами, чем одноразмерными.
2. Использование видов (форм) шрифта должно соотноситься с рекламируемым товаром. Например, шрифт для рекламы кружев и бижутерии должен отличаться от шрифтов рекламы порталых кранов. Жирный шрифт подчеркивает надежность (обычно крупногабаритных вещей), а тонкий - изящество и филигранность. Шрифт с вензелями, готический шрифт подчеркивают "старину", раритетность, традиционность.
3. Лучше всего воспринимаются черные буквы на желтом фоне, зеленые на белом, красные на белом. Черные буквы на белом фоне на шкале восприятия занимают лишь шестое

место.

4. Горизонтальные линии создают ощущение тяжеловесности, диагональные же полны движения, ассоциативны.
5. Толщина линий несет смысловую нагрузку. Тонкая символизирует изящество, точность; толстая - тяжеловесность, массивность.
6. Эллипс субъективнее приятней, чем круг или квадрат, у которых слишком много симметрии. Треугольник, поставленный на одну из своих вершин, ассоциируется с движением.
7. Рамки в рекламном сообщении следует употреблять только для того, чтобы ограничить угол зрения читающего и сосредоточить его внимание на определенном тексте.
8. Особое требование - распределение внимания. Ничто в рекламе не должно затруднять понимание.
9. Товары на витрине, которые расположены в нижней ее части (особенно в середине), рассматриваются в десять раз более интенсивно, чем в верхней.
10. Правая полоса на развороте журнала замечается значительно лучше.
11. Реклама в полную страницу более чем в два раза эффективнее рекламы в полстраницы.
12. Движение вызывает внимание, поэтому движущаяся реклама всегда высокоэффективна.
13. Максимальное количество букв в слове, которое можно воспринять мгновенно, не должно превышать шести. Это особенно важно учитывать в фирменных названиях товаров.
14. В рекламном тексте одномоментное восприятие возможно из структуры 5-6 слов, при условии их логической согласованности.
15. Строка в газетном и журнальном объявлении не должна быть длиннее 8 см.
16. Существует специальная таблица, составленная по основам легкости восприятия букв (графем).
17. Фотографии в рекламе привлекают больше внимания, чем рисунки.
18. Иллюстрации с изображением людей, привлекают внимание на 23% больше, нежели без них.
19. Начало и конец рекламного текста запоминаются лучше.
20. Глаз вначале задерживается на цветной рекламе, а уж потом на черно-белой.
21. Повторение в рекламе - прием стимуляции внимания. Кроме повторения используют эффект новизны.

К этому списку можно добавить еще довольно много примеров специфических особенностей восприятия не только текстов в рекламе, но и другого материала.

Принцип 4. Принцип соответствия потребностям и интересам. Имеются в виду потребности и интересы всех участников системы рекламного взаимодействия. Реализация этого принципа предполагает создание психологической модели потребителя, основывающейся на одной или нескольких теоретических подходах одновременно. Могут быть использованы:

- а) Психоаналитические основы, где акцентируются психо-энергетические компоненты управления - глубинные психологические образования. Мотивационные механизмы обеспечения поведения. Когнитивные основы - акцентируются рациональные механизмы управления поведением с позиций рациональных личностных образований - интересов, направленности, ценностей, убеждений, разъяснений.
- б) Бихевиористическая модель управления, где поведение человека организуется с позиций понятия рефлекторного акта - "стимул - реакция", и тем самым в моделировании делается опора на привычки, стереотипы, установки.
- с) Гуманистические основы - определяют приоритет управления поведением в сфере

структуры доминирующих потребностей, рассматривая их как источник активности и деятельности (в том числе поведения). Нам представляется, что в управление такой сложной системой, как поведение человека, необходимо включать все указанные выше основы управления, ранжируя, гармонически совмещая их композиционную палитру, в зависимости от конкретных условий проявления в больших социально-экономических общностях и малых контактных группах, в условиях производственно-рыночных отношений и культурологического транслирования.

Принцип 5. Необходимость романтизации и мифологизации сюжетной конструкции рекламы. Этот принцип организации системы рекламного воздействия базируется на существовании "естественных" мифов в общественном подсознании и в виде архетипических "слепок", заключенных в каждом из членов общества. Чем большее количество элементов созданного товарного мифа совпадает с элементами архетипического "слепок", тем более необходимым и востребованным будет рекламируемый объект. Близкие, "созвучные" друг другу люди образуют между собой коллективный субъект, и мифодинамика этого коллективного субъекта отражает возможности построения рекламы. Действие рекламного мифа следует отличать от имиджа. Последний представляет собой стратегический элемент системы рекламного воздействия, тогда как миф характеризует динамику такого воздействия, в которую включены свои герои, своя драматургия, своя сверхзадача. Поиск героя рекламного конструкта - очень серьезное дело, потому что герой автоматически соотносится с персонажами архетипических мифов и входит в символическое пространство психики. Выделение героя входит в зону мифотворчества. Обычно герою приписываются именно архетипические черты, изначально значимые и ценные для всех представителей цивилизации. Чем ярче акцентируются именно всеобщие черты в образе героя, тем скорее он станет смысловым, центральным фактором рекламного управления, тем эффективнее будет его действие.

Принцип 6. Созвучность доминирующему мироощущению социума. Коллективному субъекту рекламного воздействия присуще выраженное состояние социального ожидания, имеющего как иррациональную, так и рационалистическую основу.

Кроме приведенных принципов организации систем управления в рекламе с позиций уровней методологического обобщения, можно сформулировать правила такого управления, исходя из обобщений на уровне конкретных методик. Отметим лишь некоторые правила, найденные в различных источниках [18, 38, 40, 47]:

- " реклама стимулирует сбыт хорошего товара и маскирует недостатки плохого (но она не должна обманывать);
- " тональность любой рекламы должна быть мажорной, праздничной, насыщенной положительными эмоциями;
- " необходимо использовать мотив личной выгоды;
- " использовать прием личного обращения;
- " воздерживаться заезженных оборотов, клишированных выражений и всякой банальности;
- " следить за индексом оптимального объема рекламного сообщения, избыток информации хуже, чем ее недостаток;
- " сообщение должно быть динамичным;
- " реклама должна быть уместной;
- " название должно легко запоминаться, быть оригинальным и не совпадать с другими названиями товаров;
- " особое внимание уделить аббревиатуре.

Список подобных правил можно продолжать. Использование отмеченных принципов

и правил в практике создания рекламного продукта требует осмысленных и, более того, профессиональных подходов. Такие возможности дает система высшего образования в сфере управления.

6.2. Архетипические принципы управления

Человечество в своем развитии - антропогенезе - прошло огромный путь качественных и количественных преобразований, связанных с его нервно-психической организацией и, в конечном счете, развитием сознания. Однако, наряду с сознанием, представляющим собой уникальнейшее образование эволюции, существует широкая сфера неосознаваемого. Это сфера всевозможных явлений психического, космического, интуитивного - всего круга воздействий на человека, реализующихся в форме бессознательного, удельный вес которого абсолютно превосходит сферу осознанного. В этой связи специалисты называют различные количественные соотношения: 1-2% осознанного психикой; 5% и т.п. Но какие бы оценки ни назывались, сегодня нам ясно, что антропогенез чрезвычайно сложен, загадочен, что идеи космизма и ноосферы (П. де Шарден, В.И. Вернадский и множество их последователей) определяют человеку совершенно другое место в системе мироздания, по-другому описывают ноосферные взаимодействия, его роль и космологическую сущность. Совершенно по-новому решаются вопросы информационно-энергетического статуса человека, его места в мировом энерго-информационном пространстве (поле). Поэтому и психическая сущность человека рассматривается как сущность космическая (теории антропоцентризма и антропности) и общечеловеческая (гуманитарная).

Еще полвека назад австрийский психолог К.-Г.Юнг разработал концепцию, согласно которой на индивидуальное сознательное и бессознательное сильное проецирующее действие оказывает загадочная сфера, объединяющая всех людей планетарного плана, - коллективное бессознательное.

Коллективное бессознательное - это хранилище наследственной, видовой информации, закрепленных эволюционным временем образов, символов, знаков, ассоциаций, интуитивности. Другими словами, считается, что каждый человек является хранителем всеобщего информационного поля, к знаниям которого иногда мы приобщаемся через посредство неосознаваемых ассоциаций, интуиций и других глубинных транспсихических действий. Такое приобщение может происходить преимущественно на бессознательном уровне и влиять на реальные действия человека и на его деятельность в целом. Обращаясь к этим фундаментальным стереотипам, отношениям и ориентациям, находящимся в глубинах человеческой сущности, создатель рекламного продукта может рассчитывать на эффективное управление основами человеческой психики, используя эту информацию. В психологии такие скрытые, неосознаваемые в человеческой психике знания К.-Г.Юнг назвал архетипическими. Архетипический образ универсален, допускает существование так называемых имагинальных универсалий, сопоставляемых с фантастическими реальностями, то есть с существованием мифических фигур, поэтических характеристик для человеческой мысли, чувств и действий, а также обеспечивает качества естественных мироощущений. С помощью архетипического образа природные феномены являют собой лики, слепки бессознательного, обращенные к реализации в действительной жизни по законам вероятного и случайного.

Архетипический образ реализуется по типу исходного назначения какой-либо идеи, он выводит наш опыт за пределы накопленных объективно знаний, данных и корреляций

образов как вербальных (отраженных в речевой форме), так и визуальных. Эти образы составляют основу фантазий, предвосхищений, они являются средствами, позволяющими представить мир в воображении, и поэтому образуют формы, благодаря которым становятся возможными все виды знания и опыта. "Это своего рода "общие знаменатели психики", - как отмечает К.Сельченко [40], - присущие всем нам".Опираясь на эти архетипические образы, конструкты, обращаясь к наиболее глубинным уровням психического, создатель рекламы погружает рекламное сообщение в "святая святых" человека - бессознательное и связывает информацию с тем, на чем основывается сама психика. Управление с использованием архетипических образов широко используется в практике управления в медицине (психотерапия, нейролингвистическое программирование, установка и др

Психическая реальность - тот действительный мир, в котором обитает личность, - у К.-Г.Юнга, основателя концепции архетипического, имеет совершенно другое определение, чем у З.Фрейда. У последнего психическая реальность заключается, главным образом, во внешних носителях, в словах, социальном, материальном и является убедительной лишь в сфере патологии (в неврозах и психозах). В архетипическом же контексте реальностью является то, что работает в многообразии психического - скрытого или явного: это ложь, галлюцинации, политические лозунги, научные идеи, суеверия и многое другое. Назовем лишь главные, системные конструкты архетипического, необходимость анализа которых в рекламной практике необходима. Итак, это широкий спектр инстинктов; мифы и мифотворчество (особенно религиозный пласт мифотворчества); комплексы - своеобразные бессознательные ассоциативные отражения групп идей, образов, воспоминаний, заряженных сильной эмоциональностью (в их числе, например, паттерны цветовосприятия, внушения, установки, влечения, психологического заражения, подражания и др.); душа и дух; рождение и смерть; анима и анимус (женское и мужское начало, родительские инстинкты); эрос; персонификация (выделение элементов личностного, индивидуального плана, "самость"). Рассмотрим некоторые архетипические конструкты в практике управления рекламным воздействием.

Иррациональное и рациональное в содержании рекламы

Психологическая суть влияния параметров рациональности в системном действии рекламы заключается в процессах перевода воспринимаемой человеком информации, поступающей по каналам связи систем рекламного управления, с уровня осознаваемых психологических конструктов на уровень неосознаваемых и наоборот. Схематично этот процесс можно описать как комплексное восприятие, оценка, манипулирование информационными структурами (образами - конструктами реального и идеального психологического плана) с последующим постепенным или быстрым вытеснением их в область подсознания и сферу эмоционального отношения. В полной мере возможны и противоположные процессы вытеснения, вернее, подъема информационных структур в сферу осознания из области бессознательного и эмоциональности. Примером таких психологических манипуляций может служить область архетипических проявлений, которая была рассмотрена выше. Одним словом, это полюса шкалы осознанности психологического конструкта, действие которого определяет содержание воздействия на объект рекламы. А эффект такого воздействия зависит от применения этого конструкта в практике рекламного управления, по сути являющегося психопрограммированием, манипулированием сознанием.

Основы действия на человека иррационального заложены еще З.Фрейдом, его теоретическим построением трехуровневой системы психической жизни человека:

бессознательный уровень, подсознательный (промежуточный) и сознательный, который он, соответственно включенности социального содержания в процессы, протекающие на этих уровнях, обозначил как ид (оно), эго (я) и супер-эго (сверх-я). Ид представляет как раз то иррациональное, в котором психика детерминирована в основном биологически и существует, главным образом, в сфере бессознательного и подсознания. И лишь редкие отголоски иррационального поднимаются до уровня осознания и становятся компонентами сознательного действия. Примером широкого круга иррационального могут служить разнообразные инстинкты, образы их хранятся в анналах генетической, видовой памяти человека и проявляются как архетипические слепки психических образований (конструктов). Такие базовые инстинкты, как инстинкт продолжения рода (половой), инстинкт смерти (агрессивности), групповой инстинкт (социальный), пищевой (инстинкт целостности) и другие, в полной мере используются в системах рекламного управления.

Давно замечена высокая продуктивность включения элементов использования этих образований в содержание рекламного продукта. Их использование очень удобно, поскольку они в процессе психодинамики хорошо трансформируются в самые различные психологические конструкты, которые перемещаются на шкале осознанности от полюса иррациональности до полюса рациональности. Например, половой инстинкт в зависимости от условий его проявления и осознанности может быть основой таких психологических явлений как влечение, эротизм, сексуальность (сексапильность), любовь, а групповой инстинкт может трансформироваться в явления социального заражения, лидерства, конформности, эмпатичности (сопереживания), принадлежности и другие. Процесс влияния иррационального на организацию систем рекламного воздействия не следует понимать упрощенно. В рекламе содержится и позитивная информация, рациональная апелляция - информация о действительно полезных, уникальных свойствах товара. В политической рекламе рациональным моментом является информация о жизненном пути политика, его социально-экономическом статусе, тогда как иррациональное ядро составлено из эмоциональных его оценок и отношений, в которые трансформируется рациональная информация. В правильно организованной рекламе соотношение компонентов рационального и иррационального всегда соответствует объективно стоящим целям и задачам рекламного сообщения. Фрейдистки ориентированная реклама увеличивает вес использования иррационального, действующего на бессознательном уровне, - на страхах, предрассудках, эмоциональной импульсивности, инстинктах, на неосознаваемых отношениях и влечениях. Часто такой подход является продуктивным, рекламное воздействие при этом максимально эффективно. Хотя на его пути приходится снимать или усиливать ряд возникающих комплексов, блокирующих или усиливающих поведение покупателей и различных потребителей рекламного продукта. Предпочитая тот или иной товар, потребитель руководствуется факторами, о которых он сам может не догадываться, - он бессознательно отвечает на требования имиджа, удовлетворяет свои инстинктивные базовые потребности и пр.

Сфера иррационального насыщена сексуальной энергией (либидо, по З.Фрейду) и находится в бессознательной области (туда она вытесняется социальными запретами, моральными нормами), что оказывает сильное влияние на мотивацию поведения людей. Сообразно такому влиянию в создании рекламного продукта целесообразно выделять мужские и женские основы. Женские основы рекламного стиля ассоциируются с мягкостью, добротой, нежностью, плавностью, текучестью, влажностью, уравновешенностью, гармонией, красотой, музыкальностью, очарованием, аморфной размытостью, туманностью и другими качествами. Мужской же стиль в рекламе презентует другие, часто противоположные женскому стилю качества: твердость, прочность, стремительность,

жесткость, определенность, четкость линий, сила, нажим, грубоватость, контрастность и другие. В каждом конкретном случае рекламных технологий соотношение этих основ, их баланс определяется часто интуицией посредника (создателя рекламы), однако, и рациональное их выведение является необходимым шагом технологического использования. Опыт анализа систем рекламного воздействия показывает, что лишенная "половой ориентации" реклама не несет специфической сексуальной энергии и не оказывает активирующего влияния на сферу бессознательного у людей, и тем самым не вызывает у них эмоционального отклика на рекламное воздействие, оставляет их безучастными. Это не значит, что в рекламе, в контексте рекламного продукта обязательно должны демонстрироваться атрибуты пола (обнаженные фигуры, бицепсы и пр.), скорее это некий ритм чередования черт, символов женственности и мужественности, их комбинаций, воспринимаемых архетипическими образами "анима - анимус". Вот как выразил этот образ известный американский специалист по изучению мотивации поведения Э. Дихтер в докладе директорату автомобильной фирмы "Крайслеркорпорейшн": он сравнил "кабриолет" с "романтической любовницей", а "седан" - с "земной женой".

Вот как расставляет приоритеты непосредственного восприятия женского и мужского образов в рекламе В. Зазыкин. Он говорит: "Давно замечено, и это подтвердили научные исследования, что наибольшую привлекательность рекламе придает присутствие женщины, разумеется, красивой, еще лучше - очень красивой. Это и понятно, мужчина по природе своей обязательно обратит внимание на красивую женщину, а уж если она очень красивая, то взгляд его задержится на столько, насколько позволит время и ситуация. Женщина тоже остановит свой взор на другой красивой женщине, правда, по иному поводу: ей трудно удержаться от искушения сравнить себя с ней, оценить, что-то перенять и, конечно же, немного осудить. Далее по силе эффекта привлекательности следуют дети, затем животные, особенно домашние, и только потом - мужчины". Создатели рекламы постоянно используют в качестве носителей информационной нагрузки в ее структурах изображение красивой и счастливой семьи, семья символизирует основу, стабильность, изначальность; красавиц; детей; животных; мужчин. Это примеры рационального воздействия, трансформируемого затем по законам переноса в сферу подсознания, активизирующего бессознательное. Иррациональным действием обладает так называемый "раздражающий" вид рекламы. Ее психологический эффект основан на реакции протеста, который вызывает негативная апелляция к объекту рекламного воздействия, а планируемая рекламой цель достигается остаточным подсознательным влиянием. Такая реклама может раздражать, возмущать, огорчать (но не обижать!) и вызывать реакцию протеста, тем самым ориентируя потребителя на протестную сферу действительности, являющуюся настоящей целью рекламы.

Механизмом иррационального управления в рекламе представляется феномен внушения. Внушение оказывает сильное влияние на объект управления в рамках его психической организации, снижая уровень осознания реальности: критичность, рациональное оценивание, логику анализа. Внушение осуществляется с целью создания определенных состояний и побуждений к определенному виду действий, поведения. В психологии внушение обозначается термином "суггестия". В зависимости от восприятия рекламной информации внушение может осуществляться в речевой или в любой другой знаковой форме и выступать в виде гетеросуггестии (внушения "со стороны" - закадровый голос) или аутосуггестии (самовнушение).

Объектом внушения в системах рекламного воздействия являются группы людей, отдельные люди, выступающие в качестве потребителей рекламного продукта, рынка товаров и услуг. Надо сразу отметить, что путь передачи информационных потоков и

психических состояний посредством использования механизмов внушения для человека гораздо проще и разнообразнее, чем путь рационального их усвоения с помощью логико-аналитических способов обработки (интериоризации) - убеждений, доказательств, опровержений. Это отмечал еще В.М. Бехтерев, говоря о существующем диапазоне внушения, охватывающем самый широкий круг проявлений человеческой психики, - от простых актов коммуникаций до явлений социальной значимости. Внушение участвует и в сфере познавательных процессов - в ощущениях, восприятии, памяти, в поведении и отдельного человека, и различных социальных групп людей. Внушение воздействует на потребности, оценки, чувства и самосознание.

Эффекты внушения проявляются постоянно на протяжении жизни. Педагогическое воздействие на ребенка можно рассматривать как внушение, правда, с возрастом это воздействие сдвигается к полюсу рационального. Велика роль внушения в восприятии информации через художественную форму (живопись, литература, кино). Часто, не замечая того, мы заимствуем образ мышления героев, их речи и поведение. Недаром Библия, один из наиболее ранних историко-религиозных документов, написана языком притчи - наиболее эффективным приемом внушения. В современной культовой практике приемы внушения используются повсеместно: это обрядовые действия, проповедь, стилевая архитектура и интерьеры храмов, духовная музыка, широкий спектр запахов и ароматов. От чего зависит сила внушения? Специалисты выделяют разное число факторов такого воздействия:

- ➔ " от особенностей внушающего (суггестора): здесь наиболее важны такие его качества, как интеллектуальное и характерологическое превосходство; высокий социальный статус. Поэтому в рекламном продукте необходимо учитывать действие таких особенностей, которые бы не подавляли, не принижали бы внушаемого (суггерента), но доминировали бы над ним;
- ➔ " от свойств внушаемого (суггерента). Характеристика внушаемости дана в разделе 3.3.;
- ➔ " от ситуации взаимодействия суггестора и суггерента. Ей должна сопутствовать атмосфера взаимного доверия, авторитета, зависимости. В рекламных технологиях необходимо находить такие решения и ходы, в которых указанные признаки определяли бы ситуацию взаимодействия;
- ➔ " от способа подачи информации в коммуникациях взаимодействия. Этот шаг предполагает необходимость особым способом "конструировать" рекламные сообщения, их информационный ряд, сочетая логические и эмоциональные компоненты процесса.

Вот некоторые способы конструирования рекламного сообщения, что перечисляет В.Зазыкин [40].

Необходимо применять в информационном поле рекламы:

- а) Конкретные и образные ключевые слова. Внушающее действие рекламы усиливает употребление слов, содержание которых составляет понятийную основу мышления, а с другой стороны, имеет проекцию могучего архетипического образа. Эти слова должны иметь конкретные смыслы, их легко представить мысленно. Абстрактные понятия резко понижают силу внушения. Он приводит примеры конкретности и образности ключевых слов: "Сравните две подборки. Блеск. Ночь, роза, ржавчина, горько, сладко, спокойно, сосна, старик" и тут же другую - "Следовательно, в результате, конъюнктура, реализация, оборудование, компания, эксцесс. Какие образы стоят за этими понятиями?" Далее еще один пример: "Вспомним блоковское: "Ночь. Улица. Фонарь. Аптека..." - перед мысленным взором сразу возникает почти осязаемая картина. Этого не скажешь о такой сентенции: "проблемы интенсификации и повышения эффективности в агропромышленном комплексе". Каково? Кроме того, важно еще использовать не просто образные ключевые слова, имеющие конкретный смысл, но и еще учитывать их

благозвучие. Иначе может возникнуть обратный результат. Прекрасный пример В.Зазыкина на этот счет: "...реклама в магазине: "Луфарь, бельдюга простипома украсят стол любого дома!". Куда уж как конкретно и образно, а звучит почти ругательски, особенно "бельдюга". Только это всего навсего - "прекрасная герцогиня" по-итальянски". Такова рыбная конкретика.

- b) Конкретные и образные качества. Суть этого требования в дополнительном акцентировании достоинств рекламируемого объекта. Пример: "Произнося слово "яблоко", вряд ли мы обогатим чье-либо впечатление. Иное дело, если хотя бы одним определением обозначим его качество... Сравним: сочное яблоко, спелое, румяное..." Такое обогащенное слово начинает "работать" в тексте рекламного сообщения.
- c) Исключить слова "нет" и "не". Крайние формы отношений запрограммированы психолингвистически на реакции экстремального типа. Они формируют состояние тревожности, особой критичности, осторожности и пр. Лучше сказать: "Мы лучшие среди равных", чем "Нам нет равных".
- d) Специфическая речевая динамика является сильным средством внушения. Считается, что в акустическом спектре речи содержится сложнейшая информация о специфичности отношений человека, продуцирующего сообщение, к самому сообщению, к тому, кому предназначено сообщение, к глубинным процессам его психологической архетипичности. Здесь необходимо учитывать такие характеристики голоса:
 - " силу голоса, богатство его интонаций, тембровые характеристики, паузы, лексический подбор (в плане звуко сочетаний);
 - " эмоциональность речи, адекватная ситуации общения;
 - " темп речи;
 - " речевые эксклюзивы - индивидуальные особенности речи.
- f) Воздействие звуко сочетаниями. Исследования специалистов в области психолингвистики установили некоторые закономерности восприятия речевого звукоряда и отдельных фонематических конструкций. Например, преобладание в словах гласного звука "и" вызывает впечатление чего-то маленького, незначительного. В эксперименте более 80% опрошенных были убеждены, что из двух разновеликих фигурок именно маленькая носит имя "Пим", а большая "Пум". Звук "о" производит впечатление легкости и расслабленности, эмоционального тепла (пример В.Зазыкина) - "т-о-о-лстый к-о-о-т". Преобладание в речи звуков "а" и "э" связывается с эмоциональным подъемом, а звук "ы" производит впечатление чего-то мрачного, неприятного, непонятного. Аналогичное ощущение возникает и при обилии согласных, особенно шипящих. Существуют и определенные средства повышения внушающего влияния текстов (суггестивность).
 - " Многократные повторения одной и той же идеи, мысли, лексического конструкта.
 - " Ритм текста. Это многократное употребление синонимических слов, которое делает ритмичным даже прозаический текст. Примером же такой ритмической суггестии текста может служить ритм стихов, слоганов, которые могут быть моделью построения и прозаических текстов.
 - " Элементы парадоксальности высказывания. Своеобразная разнонаправленность, полярность элементов высказывания. Бессмыслица (известный по художественным произведениям тип внушающей техники Г.Распутина, "убогих старцев" и др.) часто приводит в трепет и даже экстаз, вызывает защитную реакцию отказа от критики. Часто противоречие между смысловыми характеристиками текста усиливает его суггестивное влияние.
 - " Использование текстовых мифологем, которые совпадают с установками личности. Такие приемы повышения суггестивности текста рекомендуют составлять рекламный

текст как целостную смысловую единицу коммуникации, а не в виде отдельных высказываний. Вектор текстовой ориентированности должен проходить от общего смысла текста к значению его слов, а не наоборот. В терминах теории управления внушающее воздействие можно рассматривать как систему психофизиологической организации, где существуют функциональные связи между ее частями нейropsychическими информационными блоками, в которых последовательно протекают процессы:

- " восприятия внушаемой информации, содержащей предлагаемую программу поведения;
- " нейрофизиологических информационных модуляций в органе психики (ЦНС), реализуемые в процессах психомоделирования субъективной программы поведения;
- " формирования принимаемой модели действия, программы поведения с последующей обратной связью в форме сличения результата (образа) действия с его модельными характеристиками.

Не будем далее раскрывать нейropsychологическую специфику функционирования систем организации поведения. Ограничимся лишь ее общей схемой, которой вполне достаточно, чтобы увидеть логику организации механизма внушения и реализации ее модельных конструктов. Механизм внушений действует не на основе рационального решения (логика, анализ, синтез - операции мышления), а на основе восприятия своеобразных клише, модельных слепков, образов действия и поведения. Это самый простой и старый в филогенетическом плане способ коммуникации, поэтому он надежен и универсален.

Особенности, вернее, параметры суггестивности текстов, которые можно использовать при их моделировании, хорошо систематизировала И.Черепанова [41]. К таким параметрам она отнесла:

1. Фоносемантические параметры:

- а) наличие "анаграмм" - кодирование ключевого слова и его элементов в составе текста;
- б) определенное отношение высоких и низких звуков;
- с) моделирование синестетических признаков;
- д) чередование контактоустанавливающих и программирующих частей.

2. Ритмические характеристики:

- а) широкое использование синонимии (в том числе фоносемантических синонимов);
- б) регуляция длины слова в слогах (подбор преимущественно коротких, двусложных слов);
- с) наличие повторов;
- д) парадоксальность высказывания (на семантическом и фоносемантическом уровнях);
- е) совмещение "золотого сечения" с кульминацией текста.

3. Лексико-грамматические характеристики:

- а) регуляция грамматического состава текста с учетом коммуникативной ситуации и прагматической установки: "мужские", "женские", "детские" и другие варианты текстов;
- б) учет лексических характеристик;

4. Синтаксические характеристики:

- а) использование диалогических возможностей текста; б) применение особых синтаксических конструкций.

5. Экстралингвистические характеристики.

Такие параметры текста, по мнению И.Черепановой, усиливают его внушающее воздействие в управленческом потенциале рекламы.

6. Трудности осуществления суггестивного влияния в процессах управления возрастают с увеличением числа участников системы рекламного конструкта. С усложнением системы

управления информационные потоки в каналах связи неизменно деформируются, искажаются (меняется соотношение параметров, сигнал - шум). Рекламные технологии должны непременно учитывать этот процесс, ибо внушение, как элемент иррационального содержания управления, наиболее эффективно в индивидуальной коммуникации. Но в психологии существуют механизмы воздействия, независимые от уровня сложности системы управления. Это психологические механизмы цветового воздействия. Рассмотрим его основные положения.

6.3. Психология цветового воздействия в управлении

Одним из направлений иррационального управляющего воздействия можно считать использование цвета, цветовой палитры. Восприятие цвета у человека архетипично, и формировалось оно в результате образа жизни и взаимодействия с окружающей действительностью на протяжении длительного времени - периода исторического развития. Иллюстрацией этого могут служить хотя бы два фактора, всегда присутствующие в жизни людей и совершенно неподвластные любому контролю, - это день и ночь. Ночь заставляет человека прекращать активные действия, меняются условия восприятия, образ взаимодействия и многое другое. День же дает возможность действовать активно, усиливается уровень метаболизма, бодрствование достигает своего максимального значения. Основой такого изменения жизнедеятельности является объективное, независимое ни от чего изменение цветового фона, жестко связанного с изменением освещенности. С этими двумя состояниями человека ассоциируются два цвета: темно-синий (ночное небо) и ярко-желтый (дневной свет). Поэтому темно-синий цвет - это цвет покоя и пассивности, а ярко-желтый - цвет надежды и активности.

Еще в 40-х годах швейцарский психолог М.Люшер выявил биопсихическую символику цвета, которая воздействуя на человека реально управляет его поведением и активностью. Достоверность ее доказана более чем полувековой практикой цветопсихологического тестирования людей, различных групп и народов. Установлено, что цвет имеет четкий содержательный смысл, не осознающийся, но принимаемый человеком помимо его воли и сознательного контроля. Эксперименты, в которых испытуемым предлагалось в течение разных отрезков времени рассматривать красный цвет, показали, что он стимулирующе действует на нервную систему - у человека поднимается кровяное давление, учащаются дыхание и пульс. Поэтому красный цвет возбуждает нервную систему. Такой же эксперимент с синим цветом показал, что его влияние противоположно красному: кровяное давление падает, дыхание и пульс замедляются. Поэтому синий цвет успокаивает.

До настоящего времени не выяснен механизм распознавания цвета. Существует большое количество теорий, но непонятно окончательно, как мы распознаем цвет. Хотя психофизиологический принцип определен: через нейронную сеть цветовое влияние попадает непосредственно в управляющие подкорковые центры мозга, приводит в возбуждение особые структуры и способствует выделению целого спектра нейрогормонов, оказывающих влияние на весь организм. В психофизиологическом плане действие цвета связано с его энергетикой, выражающейся в различном количественно-качественном потенциале, что, в свою очередь, зависит от количественно-качественных показателей освещенности. Это своеобразная функция солнечного света и состояний земной атмосферы, управляющая человечеством, в том числе и отдельным человеком, - объектами управления (покупателями).

Тот факт, что воздействие оказывается именно на подкорковые структуры, свидетельствует о том, что цветовое воздействие протекает на подсознательном уровне и лишь потом селективно осознается. Если можно так выразиться, цвет влияет на психику телесно, непосредственно физиологически. Наиболее приемлемой психологической теорией распознавания (восприятия) цвета является "теория контраста", разработанная физиологом Герингом. Она основана на факте того, что меняется химизм специфического вещества, находящегося в сетчатке глаза, - обесцвечивается под действием ярких цветов и восстанавливает свой первоначальный цвет под влиянием темных цветов. Так объективное воздействие цвета оказывается и на людей - дальтоники (даже полных дальтоники, хотя их очень мало), так как оно построено на восприятии цвета, исходя из контраста. Если человек нуждается в эмоциональном покое, восстановлении физических сил, освобождении от напряжения стресса, то он инстинктивно выберет более темные цвета. Если же налицо избыток энергии, стремление физически действовать, то выбираются более яркие цвета. Влияние цвета практически не контролируемо и неотвратимо. В процессе управления рекламным воздействием важно лишь определить функциональную задачу цветовоздействия и модулировать нужный цветопоток.

Интересные примеры цветового манипулирования в рекламе приводит О.Феофанов [40], рассказывая о психологическом воздействии цвета на покупателя (по экспериментам Л.Ческина). Большую группу домохозяек просили испытать действие стирального порошка и дать свою оценку его качествам. Порошок был одним и тем же, однако он был упакован в пачки различных цветов: желтые, синие, желтые с яркими синими мазками. Домохозяйки, пользовавшиеся порошком из желтых коробок, заявили, что он слишком "сильный", он якобы даже портит белье. Домохозяйки, пользовавшиеся порошком из синих коробок, отмечали его "слабость", белье якобы оставалось грязным, застирывалось. И лишь пользование порошком из желтых коробок с синими мазками получило превосходную оценку. Интересны и результаты субъективного восприятия такого товара, как сигареты, в зависимости от их цветового оформления. Исследования показали, что красный цвет пачки воспринимается покупателями, как свидетельство крепости сигарет, голубой и белый - как легкие, зеленый - как сигареты ароматизированные (с ментолом), золотистый - как сигареты высокого качества, а его обилие может быть показателем их высокой цены. Поэтому одной из главных задач управления рекламным воздействием является поиск такого соотношения цветов в упаковке и самом товаре, которое бы выгодно подчеркивало его особенности и делало его привлекательным для покупателя. Создавая необходимую цветовую среду, опираясь на методы психологии восприятия, всегда удается вызвать у покупателя адекватные, сопутствующие покупке эмоции. Коротко остановимся на описании субъективных значений основных цветов, которые наиболее важны в процессах управления рекламным воздействием.

В цветовой палитре субъективно значимого для человека мира выделяются восемь главных цветовых оттенков - цвета, имеющие первостепенное значение, - синий, желтый, красный, зеленый, и вспомогательное: фиолетовый (смесь красного и синего), коричневый (смесь красного и черного), нейтральный серый (не содержащий никакого цвета и поэтому не имеющий никакого эмоционального воздействия), черный, имеющий отрицающее значение. Функциональная психология относит предпочтение того или другого цвета к психологии личности и, кроме того, определяет спектр функциональных значений цвета для человека. Несмотря на то, что характеризуя личность человека, которой определен цвет нравится или нет, которая считает его скучным или отвратительным, которую он оставляет равнодушной или удивленной, - цвет, воздействуя функционально, всегда, безусловно, ориентирует ее предпочтения и эмоциональность. Указанные восемь цветовых оттенков

отобраны, исходя из их психологического и физиологического значения. Эти показатели универсальны и для всех жителей Земли имеют одинаковое архетипическое значение (имеющиеся национально-культурные особенности рассмотрены выше): для молодых и старых, для мужчин и женщин, для образованных и неграмотных.

Синий цвет. Воспринимается как символ спокойствия. Его содержание означает субъективное умиротворение и объективно понижает возбуждающее действие на центральную нервную систему. Уменьшается кровяное давление, сокращается частота пульса, и повышаются действия самозащитных механизмов организма - происходит как бы энергетическое вливание, подзарядка биологических батарей. Синий цвет, как все четыре основных цвета, является красочным выражением биологической потребности: в физиологическом плане - это потребность в спокойствии, в психологическом - в чувстве удовлетворенности. Синий цвет представляет собой символ гармонизации человека в группе и чувство принадлежности ей. Этот цвет отражает умиротворение и чувствительность и поэтому связан со способностью к сопереживанию (эмпатии), эстетическим наблюдениям и философским размышлениям. Архетипически он ассоциируется со сладким вкусом, его содержание - нежность, его органом чувств является кожа. Синий цвет обладает значительной глубиной и объемностью. Он особенно привлекает людей с избыточным весом. В контексте мифологии синий - блаженное воплощение высших идеалов единства, слияния и возвращения к Гее, матери Земли, это правда и доверие, любовь и преданность, прекращение борьбы и обожание. Синевая - это бесконечность во времени, воплощающая традицию и вечные ценности, это цвет хранения прошлого.

Зеленый цвет. Имеет некоторое количество синего оттенка и поэтому выражает состояние ожидания и волевого действия, упорства и настойчивости. Зеленый цвет - воплощение твердости, постоянства и, прежде всего, сопротивления переменам. Он транслирует процесс постоянного внимания к своей персоне, своему "Я", к постоянству своей точки зрения. Это цвет самоуважения и обладания собственностью, как указывает М.Люшер, а также приверженности своим идеалам. Он имеет терпкий, вяжущий вкус, в эмоциональном отношении он олицетворяет гордость и стойкое стеническое настроение, а его органом являются непроизвольно сокращающиеся мышцы. Анализ восприятия зеленого цвета выделяет его ассоциации с аккуратностью, особенно в отношении деталей и фактов, зеленый цвет выражается в хорошей памяти, адекватном самовыражении, способности критически анализировать и логических умозаключениях. "Зеленое" поведение - это стремление улучшить условия жизни, заботиться о здоровье, желание прожить долгую и полезную жизнь и самому, и другим людям, находящимся рядом.

Красный цвет. Означает активное физиологическое состояние расхода энергии, поднимает артериальное давление, учащает пульс, увеличивает частоту дыхания. Это выражение жизненной силы, олицетворение человеческих желаний и стремлений. Красный цвет стимулирует импульсивность, волю в деятельности, различные формы жизнедеятельности, начиная от половой активности и до революционных преобразований в обществе. Архетипические ассоциации цвета - кровь, огонь, сангвинический темперамент, мужское начало, а в потребностях - аппетит, желание. Органами красного цвета являются мышцы, симпатическая нервная система и органы репродукции. Субъективное время красного цвета - настоящее.

Желтый цвет. Это самый яркий цвет палитры, воспринимается как источник света и бодрости. Если красный цвет, являясь гуще и тяжелее, чем желтый, действует как стимулятор, то желтый, более легкий и менее густой, чем красный, скорее ориентирует, чем стимулирует. Например, желтый тоже повышает артериальное давление, пульс и частоту

дыхания, но не так стабильно и продолжительно, а мягко и ситуативно. Желтый цвет отражает высокую экспансивность, состояние освобождения, разрядки, но, в отличие от зеленого, без судорожных напряжений и спазмов. В психологическом контексте желтый цвет освобождает человека от тягот, проблем, давления, доминирующих комплексов ограничений. Архетипический символ цвета - солнечный свет, солнечное тепло, радость, бодрость духа и счастье, он острый на вкус, эмоциональное содержание - оптимистическая ориентированность, а органами его являются симпатическая и парасимпатическая нервная системы. В отличие от красного, также сопрягаемого с этими системами, активность желтого носит более неопределенный, прогностический характер и лишена четкой структуры и целостности красного цвета. Желтый цвет ориентирует человека на энергичную деятельность, но реализуемую импульсивно. Время желтого цвета - будущее, это надежда, устремленность вперед, к новому, современному, развивающемуся и неоформленному.

Фиолетовый цвет (смесь красного и синего). Хотя и является самостоятельным цветом, но сохраняет свойства и синего, и красного. Объединяет импульсивную энергетику красного и мягкую уступчивость синего, выражая идею сбалансированности. Это своеобразное отождествление объекта и субъекта в реальности - своего рода мистическое единение, высокая степень чувственной интимности, ведущая к полному слиянию объекта и субъекта, как результат такого слияния, баланса энергий, должно становиться реальностью все, о чем мечтает человек, и чего он желает. Фиолетовый цвет как бы создает иллюзию "волшебных отношений", в которых человек не только стремится приукрасить себя, но и очаровывать, восхищать других людей, вызывать у них восторг. Он провоцирует как бы проявление незрелых форм поведения, при которых люди нереально отождествляют себя со средой, выдают желаемое за действительное, действуют нерешительно и не совсем осознанно. Фиолетовый означает тайну, мистику, скромность, а также печаль и бедствие.

Коричневый цвет. Это смесь желто-красного и черного цветов. Лишен экспансивного творческого импульса, активной жизненной силы красного цвета. Он весьма чувствителен и имеет отношение к восприятию организма на уровне физических параметров и психофизиологии органов чувств. Наиболее значим этот цвет для людей, страдающих физическими недугами. Архетипическое восприятие коричневого сводит его образы к ощущениям "корней"- очага, дома, близких людей. Это цвет "группового чувства", семейного уюта и безопасности.

Черный цвет. Это самый темный цвет, который по сути является "отрицателем" цвета. Черный - это граница, за которой прекращается жизнь, поэтому он как бы олицетворяет идею уничтожения, разрушения. Черный - это архетипическое "нет", противостоящее белому "да".

Белый цвет - чистый лист бумаги, на котором история еще будет написана, это надежда, черный же - это конец, за которым ничего не будет. Это символы начала и конца. Черный цвет в психологической мотивации включает действие компенсаторных механизмов человека, причем в очень выраженной форме, такой своеобразный бунт неосмотрительных и неразумных. Это протест против существующих положений, судьбы, жизненных позиций. Кроме того, черный цвет, впрочем, как и белый (противоположности сходятся?), вызывает самогипноз (вспомним "Черный квадрат" К.Малевича), легко приводит к реакциям фрустрации (и даже обморокам). Это "бездонное отверстие", "пучина", пустота. Этот цвет активизирует зрительный анализатор, поэтому его хорошо использовать для фонового оформления рекламного продукта.

Серый цвет. Воспринимается нейтральным, в нем не заложено никаких психологических тенденций. Это не объект и не субъект, не внутреннее и не внешнее, ненапряженное и нерасслабленное. Серый - это своеобразная нейтральная зона, он в полной

мере отражает так называемое компенсаторное поведение человека. Это доказывает правильность положений широко распространенной теории о том, что часто люди, поднимающиеся над толпой, достигают этого не благодаря своему естественному превосходству, а из-за непреодолимого стремления избежать того, что вызывает беспокойство и неудовлетворенность. Для таких людей серый цвет предпочтителен как сильный элемент самообмана, проявляющегося в реакциях компенсации. Многие выдающиеся руководители производства и управляющие всевозможных структур отличаются таким компенсаторным поведением. Подобно этому и покупатели с компенсаторным типом поведения будут ориентированы именно на серые тона товарного оформления. Это можно рассматривать как частный случай действия серого цвета. Психологическое действие серого цвета архетипически определяется как покой, невмешательство, изолированность. Серый цвет хорошо использовать в рекламе в виде фона.

Действие цвета на эмоционально-волевую сферу человека замечено давно. Существует довольно много методик определения такого влияния. С учетом психологического воздействия "цветового климата" на человека, например, рекомендуют оформлять рабочие помещения, ведь цвет может согреть (красный, оранжевый, желтый); охладить (голубой, зеленый, синий, фиолетовый); стимулировать эмоциональные реакции (красный, розовый); успокоить (голубой, сине-фиолетовый); вызывать радость, повышать настроение (яркий оранжевый); опечалить (темно-синий, фиолетовый). Субъективное восприятие цвета непосредственно формирует и работоспособность, повышая или угнетая ее, эмоциональный климат, утомляемость. Кроме того, цвет изначально стимулирует вкусовые ощущения у человека: горькие, сладкие, терпкие, кислые. В практике управления рекламным воздействием эти знания необходимо эффективно использовать.

Восприятие цвета в фокусе доминирования цветовой символики имеет некоторые национальные особенности. Особенно это заметно в странах Востока, таких, как Китай, Индия, Пакистан, Индонезия и других. Как отмечает В.Зазыкин [40], красный цвет в Китае означает доброту и отвагу, это цвет праздника, счастья, знак удачи, достоинства и благородства; в Индии красный - цвет любви, жизни, активности и оптимизма; а в США - это цвет любви. Черный цвет в Китае - цвет честности, а белый - подлости и лживости, траура и опасности; тогда как для европейца - это цвет молодости, чистоты и невинности; для американцев же он ассоциируется с чистотой, спокойствием, миром. Черный цвет для индийцев, россиян - цвет траура; для американцев - символ сложности и чрезвычайности. Голубой у американцев ассоциируется с верностью; для китайцев - это один из траурных цветов; в Индии - символ правдивости; для мусульман - хранитель от "дурного глаза"; очень любят его египтяне, голландцы. Желтый в Бразилии - символ отчаяния, а в сочетании с фиолетовым - болезни; для мусульман Сирии - символ смерти; в Китае популярен (после красного) и символизирует империю, праздники и тайные обряды; в России воспринимается часто как знак разлуки, измены; у американцев - знак процветания. Зеленый в Америке - цвет надежды; в Китае - юности и символ роскошной жизни; в Индии символизирует мир и надежду; для мусульман - хранитель от "дурного глаза". Зеленый любят в Мексике, Австралии, Ирландии и Египте. Говоря о национальных особенностях восприятия цветов, можно сразу заметить, что наиболее предпочитаемые из них отражены в государственных флагах. Это своего рода показатель национальных особенностей, национального характера и темперамента. Кроме того, национальные предпочтения цветов в своей сути также исходят из архетипического их значения и не противоречат основным, глубинным общегуманитарным смыслам. Об этом свидетельствуют даже простые формы анализа такого соответствия, которые читатель в состоянии провести самостоятельно.