

А.Ал. Понукалин

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ  
ЛИЧНОСТИ ЛИДЕРА**

САРАТОВ  
2014

Учебно-методическое пособие содержит материалы разработки теоретической социально-психологической модели лидера как руководителя системных социальных образований периода построения инновационного общества в России. Для специалистов в области управления, для разработчиков частных моделей лидеров-руководителей предприятий, учреждений и организаций различных уровней и форм собственности, для студентов-психологов в рамках курса «Психология управления персоналом».

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

## Содержание

Введение

Глава 1. Содержание труда руководителя

Глава 2. Средства и методы профессиональной деятельности руководителя

Глава 3. Управление коллективом

Глава 4. Принятие решений

Глава 5. Стиль управляющей деятельности

Глава 6. Психологическая характеристика руководителя-лидера

Глава 7. Типовая характеристика руководителя

Заключение

Список литературы

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

## Введение

Концепция социально-экономического развития России до 2020 года даёт описание образа социально-экономического устройства страны, к которому мы стремимся. Образ страны в 20 году – инновационная Россия – глобальный лидер, привлекательное место для жизни, открытость страны ко всему новому. Назначение Концепции – дать системную картину развития России и конкретизировать программу действий по ключевым для нас сферам, в частности, развития человеческого потенциала, экономических институтов, национальной инновационной системы, основных отраслей экономики. Инновационное общество должно производить новые идеи, новые технологии и социальные инновации, в том числе, управленческие инновации, а также и инновации во всех сферах экономики и общественной жизни.

Построение инновационного общества – это новый этап в развитии России, основанный на осознанной необходимости преобразований, нацеленных на перспективу. Процесс сознательного перехода на инновационный путь развития может быть успешным только тогда, когда он является системным. Организация же такого процесса является следствием управления, которое в складывающихся условиях должно приобрести определённые, характерные для настоящего времени черты. Управление вообще служит необходимым условием устойчивого существования и непрерывного развития общества как системы.

С точки зрения социально-экономических оснований общественного развития необходимость управления обусловлена, с одной стороны, разделением труда, а с другой – потребностью в его кооперации. Новая парадигма общественного управления строится, скорее, на идее всё более полного включения *творческой* личности в структуру субъекта управления, связанную с коллективной силой интеллекта, преобразующего общества. Отсюда следует, что в таком управлении формируется управленческая элита профессионалов, которая способна выполнить главную миссию общества – создать условия для его саморазвития и повышения качества жизни.

Концепция определяет стратегические цели, предполагающие достижение лидерства России в определённых областях и даёт оценку тех вызовов, с которыми сталкивается и будет сталкиваться российское общество. Стратегическая задача достижения лидирующих позиций в мире конкретизируется в тактических задачах формирования национального потенциала лидеров самых различных уровней и в разных сферах хозяйствования, способных вывести страну на заданные позиции. Решение стратегической задачи требует разработки, в первую очередь, теоретико-методологических проблем создания социально-психологической модели современного лидера, применимой как для отбора будущих руководителей (неформальных лидеров), так и для подготовки их в качестве субъектов профессиональной управленческой деятельности.

## Глава 1. Содержание труда руководителя

В самом общем случае руководитель: формирует отношения внутри и вне организации, мотивирует и координирует действия работников; преобразует информацию, распространяет её в виде нормативных установок, разъясняет основные цели организации; принимает решения, определяет политику организации, обеспечивает средства достижения цели, распределяет ресурсы. Успешность зависит от: толковости указаний, причин, которые побуждают исполнителя делать то, что необходимо (даже если указание и не вполне точное). Компетентные руководители управляют через мотивацию. В функциональном смысле и в социально-психологическом контексте управление есть процесс разрешения противоречий.

Ведущие особенности деятельности руководителя на предприятии в современных условиях перехода на инновационный путь развития определяются общей нестабильностью, неопределенностью будущего и неустойчивостью текущего положения, что сближает его с руководителем персонала территориального управления. С психологической точки зрения неопределенность, а также абсурдность происходящего (как она воспринимается населением), сопровождающая действия государственных институтов в переходный период, повышают степень внушаемости и гипнабельности всех тех, кто не приобщен к латентным планам преобразований, и такие психические трансформации являются массовой реакцией на ситуацию. При этом функциональный руководитель может легко пойти на поводу тех, кто создает неопределенность и управляет ею в своих политических целях.

В подобных случаях провоцируемый хаос будет проецироваться и на руководимое подразделение, либо, в случае стихийного неосознанного протеста, будет служить источником конфликтов, стрессов, фрустраций и вытекающих из них опасностей психических расстройств и психического травматизма. Для систематического целенаправленного противодействия разрушающему влиянию хаоса необходимо быть психологически готовым к взаимодействию с неразрешимыми (в обычном смысле) проблемными ситуациями, что предполагает формирование определенных личностных качеств, обеспечивающих устойчивость к внушающему воздействию крайних неопределенностей. Опасность последних заключается в том, что они порождают глубинное чувство безысходности, которое является одним из мощнейших регуляторов поведения, продуктивной деятельности, настроения, самочувствия, активности человека. Как правило, чувство безысходности трансформируется со временем в астенические состояния психики и организма (обессиливание, обезволивание), либо в апатию, переходящую в соматизированную депрессию (общая заторможенность, провоцирующая наиболее предрасположенные или чувствительные к заболеваниям функциональные системы организма).

Существенной особенностью труда руководителя высшего звена в сфере производства является необходимость в стратегическом управлении, когда мир

разделяется на стратегические зоны хозяйствования. В стратегическом управлении (в соответствии с теорией И. Ансофф) организационные механизмы приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, т.е. они становятся инновационными. У руководства возникает забота о гибкости и адаптивности подсистем организации производства. При этом тип структуры управления необходимо изменить в сторону большей децентрализации. В расходовании ресурсов используется преимущественно маневр в противовес пунктуальности. Поэтому руководитель-предприниматель становится нужнее технократов. Предприятие же должно стать адаптивным по внутреннему строению своих управленческих систем. Оно активно действует в среде, является новаторским в научно-техническом отношении, ориентируется на качество, а не на количество продукции. При всем этом конечный успех становится чрезвычайно зависимым от человеческого фактора: стиля руководства, квалификации работников, их поведения, реакций на новшества и изменения.

Основное содержание труда руководителя предприятия в рассматриваемых условиях – совершенствование механизмов управления системой посредством синхронизации действий исполнителей. Труд руководителя объективно (со стороны) оценивается по критериям качества организации им работы других людей, которая обеспечивает возможность выполнения каждым своей работы как можно лучше. Функцией руководителя становится интеграция усилий других, согласование их действий в целях максимизации проявлений своих возможностей каждым работником. При этом возникают психологические проблемы, которые руководитель должен уметь решать.

Первая задача руководителя: создать коллектив и сделать его управляемым. Ему необходимо ставить цели, адекватные ситуации, добиваясь их понимания работниками. Он должен построить концептуальную модель руководимой им организационной структуры, определяющую перспективы всего коллектива и каждого его члена. Модель включает ближайшую и отдалённую перспективы, допускает последовательную реализацию соответствующих задач. Для человека важна, в первую очередь, положительная динамика в их реализации, но не абсолютные результаты. Такую динамику и необходимо создавать. Когда работники поймут и оценят эту модель, они начнут трудиться с большой отдачей, управление станет эффективным, повысится КПД труда. Результаты станут больше, а затраты – меньше. Группа становится самоуправляемой в рамках заданной руководителем модели. Способность самоорганизации коллектива служит значимым фактором повышения эффективности совместной деятельности. Руководитель должен уделять внимание воспитанию коллективистских качеств личности работника. Возможно возникновение состояния трудового вдохновения. Основная психологическая задача руководителя: обеспечение условий формирования и поддержания такого состояния психики как естественного.

Важнейшими моментами работы руководителя с людьми являются такие как: непрерывное воздействие на людей с целью их совершенствования;

направление, формирование исполнителей в зависимости от требований системы; воздействия на поведение, на внеслужебные отношения с целью их регуляции, устранения конфликтов; оценивание ситуаций и людей с учетом возрастных, половых и психологических особенностей. Заслугой компетентного руководителя является приведение в соответствие имеющейся структуры управления решаемым производственно-социальным задачам, трудовой нагрузке и уровню материального вознаграждения.

Возможно использование двух принципов: активного согласования и управляющего воздействия. Первый принцип предполагает обеспечение согласованности взаимодействия человека и окружающей среды (человек – экологическая среда; человек – социальная организация; человек – человек; человек – машина). Основной момент в реализации этого принципа связан с ориентацией на интересы человека. Формы реализации принципа – взаимная адаптация, развитие, совершенствование при активной позиции. Второй принцип предполагает реальное изменение какого-либо явления, например, оптимизацию состояний, смену ролей, развитие активности, закрепление традиций и т.д.

Одно из ведущих направлений деятельности руководителя – обеспечение сработанности группы, т.е. способности к согласованным действиям в совместном труде. Сработанность выше, если каждый может показать свои лучшие результаты. Сработанность возникает быстрее, если сотрудники различаются по уровню мастерства и выделяются лидеры. Сработанность зависит от сформированности привычек, которые составляют индивидуальный стиль деятельности и очень трудно поддаются коррекции.

Организаторское взаимодействие в управлении выполняет функции: смыслообразования, образования эталонов, индивидуального ориентирования, оценки. Смыслообразование – это выделение личностной цели совместной деятельности исполнителей, установление отношения к этой цели, формирование мотивов участия исполнителей в её достижении. Образование эталонов – создание коллективных и индивидуальных образцов оптимального взаимодействия в совместной деятельности. Индивидуальное ориентирование – определение исполнителями своей роли, места в совместной деятельности, принятие на себя части групповых задач, превращение их в индивидуальные задачи исполнителя. Оценка – сравнение каждым (и коллективом в целом) реального взаимодействия с его оптимальным образцом (эталонном). Замечания об инициативе и ответственности – обязательные составляющие общей оценки труда. Оценивание должно носить объективный и адресный характер, хотя в сравнительном оценивании возможна относительная субъективность. Если негативный результат окажется следствием ошибки руководителя, то это необходимо признавать.

Одна сторона руководящей деятельности, определяющая в значительной степени ее эффективность, связана с организацией процессов целеобразования, системообразования коллективной деятельности, а также формирования социально-психологического климата в коллективе. Другая сторона управления включает процесс организации решения задач, необходимых для достижения

поставленной цели. В этом плане управленческая деятельность имеет ряд особенностей:

1. опосредованность и дистанционность управления реальными объектами и производственными процессами;
2. неалгоритмический характер труда в условиях постоянно изменяющихся ситуаций, недостатка информации и дефицита времени;
3. высокая психическая напряженность, связанная с неалгоритмическим характером труда и высокой ответственностью за его результаты;
4. необходимость адаптации к условиям непрерывного потока проблемных ситуаций.

Анализ этих особенностей позволяет выделить основную функцию руководителя производственного подразделения (системы), управляющего технико-технологическими подсистемами и человеческим коллективом, – функцию принятия решений в условиях проблемной ситуации. Из этого определения следует задача управления – организация процесса преодоления препятствий на пути к достижению цели: сохранения системы, обеспечения решений, развития. Руководитель должен помнить, что сама по себе группа людей – это неустойчивое, нестабильное образование – и оно имеет тенденцию к дезорганизации. Поэтому управление в коллективе есть процесс непрерывной организации (роста негэнтропии). Тогда основная социально-психологическая задача – сформировать систему из личностей, способную достигать заданного результата. Управление в этом плане – непрерывный процесс системообразования личностей.

Успешность процесса целеобразования создаваемой системы определяется качествами руководителя, позволяющими ему осуществлять воздействия на систему, и тем, как эти качества отразятся в индивидуальной психике каждого исполнителя. В данном случае речь идет о субъективном образе руководителя и его оценке членами формируемого коллектива. Каждый из них имеет некоторый эталонный, а также и желаемый образ руководителя, с которым он сравнивает отраженный образ реального руководителя, естественно, с точки зрения полезности последнего для реализации личных мотивов-целей. Постоянно также анализируется и сознательно, и на бессознательном уровне управление системой руководителем как процесс организации того или иного решения, необходимого в проблемной ситуации, анализируются промежуточные и конечные результаты, их влияние на самого субъекта. Образуется оценка руководителя как справляющегося или не справляющегося со своей социальной ролью, которая будет, конечно, определяться субъективным образом – идеалом. Результат сравнения, анализа и оценки отражаемых субъектом процесса и последствий управляющей деятельности руководителя формирует некоторую степень уверенности в его надежности как организатора процесса решения, складывается отношение доверия-недоверия к руководителю. Это отношение является основой процесса целеобразования системы и определяет его эффективность.

Всякий руководитель имеет свой субъективный эталон (образ) работника, который основополагает процесс целеобразования и организации решения.



Качественная определенность и выраженность такого образа не всегда осознается, но при этом, однако, он не теряет своей регулирующей функции и может вести к ошибкам в организации управляющей деятельности. Образ-эталон работника лежит в основе отношений, складывающихся между руководителем и подчиненными, особенности которых также анализируются и оцениваются руководителем в процессе организации и реализации решения производственных или социальных задач.

Таким образом, двухсторонние отношения, их характер и качество определяют целеобразование системы. Поскольку отношения складываются только в деятельности, то и цель системы формируется в деятельности. Эффективность процесса целеобразования зависит в основном от особенностей взаимодействия руководителя с подчиненными и, видимо, в значительной степени – от уровня развития эмпатических особенностей руководителя. Эффект взаимодействия при этом определяется величиной подобия воспринимаемых руководителем образов подчиненных с самим собой и будет тем выше, чем более похожими на себя воспринимаются им подчиненные.

Сравнительное отражение образов выступает в качестве фактора воздействия, проявляющегося в общении через оценки руководителем подчиненных. Такие оценки могут быть актуализированы различным образом – и как суждения, и как характеристики, и как доверие, и как различные формы поощрения-наказания. Оценочные воздействия, равно как и другие, достаточно сильны, если они идут со стороны авторитета для тех, на кого они направлены. В свою очередь авторитет – это качество личности руководителя, формирующееся посредством субъективной оценки в психике подчиненного, оно образует психологическую установку и определяет основные особенности отношений, например, отношения порядка. Значительной силой при этом также обладают воздействия разъяснения, убеждения и внушения, необходимо используемые в процессе целеобразования.

Основная функция руководителя на этапе системообразования – это побуждение членов коллектива к активному включению в данный процесс и к стремлению достичь поставленные цели. Реализации функции системообразования способствует наличие определенных свойств личности руководителя, соответствующих объективным требованиям деятельности, что оценивается членами коллектива. Результаты индивидуальных оценок, в конечном счёте, складываются в коллективное мнение об авторитетности руководителя. Если ближайшее будущее реально, то руководителю доверяют (он становится авторитетным). Инвариантные качества авторитетной личности – доброжелательность в сочетании с требовательностью, общительность и внимание к людям, уважение прав и достоинства человека, вежливость, эмоциональная устойчивость и "бесконечное" терпение – сдержанность в конфликтной ситуации, принципиальность и гибкость, справедливость и честность, требовательность к себе, адекватная самооценка – это качества, проявляющиеся в отношениях к подчиненным. Если степени их выраженности выше требований, предъявляемых коллективом к данной руководящей

деятельности, то отношение авторитетности превращается в отношение уважения.

Побуждение подчиненных к реализации цели во многом также определяется способностью руководителя "заражать" и "заряжать" их энергией собственного целеустремления, проявляющейся в общей, эмоциональной и интеллектуальной активности. Успешность осуществления руководителем побуждающе-направляющей функции зависит не только от его личностных качеств, но и показателей социально-психологического климата коллектива, являющегося инструментом для достижения поставленной цели и в то же время, представляющего общность личностей. Таким образом, удовлетворенность членов коллектива своим участием в работе этого коллектива становится предметом постоянного внимания руководителя: восприятия и оценки текущего состояния (диагноз), прогноза и предвидения возможных состояний, воздействия и коррекции (психологическое управление).

На этапе перехода решения в исполнение возникают наибольшие искажения за счёт человеческого фактора (исполнителя). Эффективность зависит от способов внедрения в сознание, что определяется и отношениями между руководителем и подчинёнными. Решение задач предполагает поиск сигналов и информации, их обнаружение, анализ, преобразование в образы и понятия (перекодирование), принятие решения, его реализацию, контроль. Содержание этих этапов управляющей деятельности должны быть профессиональными средствами деятельности руководителя.

Для того, чтобы руководитель мог принимать эффективные, достаточно обдуманые решения в области деловых проблем и проблем человеческих взаимоотношений, ему необходимо систематически получать информацию о социально-психологических характеристиках руководимого коллектива: показателях нравственного здоровья, удовлетворенности условиями труда, социальным положением, степени консолидации или разобщенности коллектива, общественном мнении о важнейших внутренних и внешних событиях, индивидуальных оценочных стереотипах и их групповых аналогах, уровне сплоченности, групповых целях и намерениях, психологическом потенциале. Такая информация может быть использована при наличии умений управлять процессом формирования социально-психологических отношений на основе общих принципов организации трудового коллектива и учета важнейших условий обеспечения его здорового социально-психологического климата.

## Глава 2. Средства и методы профессиональной деятельности руководителя

Выполнение руководителем своих основных функций обеспечивает жизнедеятельность системы соответствующими организаторскими инструментальными и психологическими действиями. Инструментальные – формализованные приёмы и способы реализации условий взаимодействия работников. Они подразделяются на: связанные с содержанием совместной деятельности и связанные с её условиями. Конкретно-психологические – способы и приёмы создания эмоциональной связи – делятся на потенциальные (учитывающие те или иные психологические особенности взаимодействующих работников) и актуальные (изменяющие эти проявления в соответствии с целями и задачами совместной работы). Средства, способы и механизмы управления: указания, распоряжения, приказы. Средство управления – контроль, который воспринимается как оценка.

Организаторские способности руководителя служат предпосылкой успеха в достижении цели коллективной деятельности. При этом её цели и задачи должны быть значимыми для самого руководителя. Его заинтересованность является важным условием эффективности психологического воздействия на подчинённых. Руководитель должен чётко осознавать свои цели и методы воздействия, действовать целенаправленно и стабильно. Он должен одинаково владеть как формальными, так и неформальными приёмами организации взаимодействия.

Основной метод управления, характеризующий профессионализм руководителя, предполагает непрерывный анализ базового технологического (в широком смысле) процесса на предприятии с точки зрения результатов (технологических, экономических, финансовых, социальных, психологических и др.), выявление разнонаправленных влияний на этот процесс и их закономерностей, построение практических выводов. Основные средства проявления творческого аспекта труда руководителя – предвидение, прогноз, планы и программы совершенствования управления, стратегические разработки и оперативные умения.

Труд группы оценивается по критериям качества руководства. Высокое качество предполагает организацию работы исполнителей таким образом, что становится возможным каждому работать как можно лучше. Для этого человеку нужно обеспечить условия, когда у него появится потребность в такой работе, необходима также соответствующая стимуляция. Большое значение в моральном стимулировании имеет повседневное поощрение. Его функция – мобилизационная (поощрение соотносится с достигнутым результатом, психическим состоянием, переживаниями). Способы поощрения: похвала, одобрение, поддержка, ободрение. Похвала необходима, когда закончено конкретное дело. Одобрение необходимо в ходе работы, если дело движется (можно сочетать с рекомендациями и даже критикой). Одобряются старание, прилежание.

Цель поддержки – устранить мешающие движению вперёд сомнения, неуверенность, колебания. Необходимость в ней возникает, когда в результате

длительных неудач, плохого настроения появляется растерянность и подавленность. Поощрение вызывает удовлетворение, а порицание – неудовлетворённость, досаду, растерянность, но может провоцировать упорство, решительность, уверенность в возможности изменить отношение к себе, заслужить признательность и благодарность за хорошую работу. Порицание обращается к совести человека, это практически оценка недостатков и анализ причин их возникновения, которая позволяет видеть выход из создавшегося положения. При этом необходимо избегать оскорблений личности работника.

Формирование интерперсонального пространства исполнителей возможно в ситуациях, когда руководитель выступает (явно или скрыто) в качестве «инструктора», осуществляющего активное социально-психологическое обучение исполнителей, когда персонал выступает в качестве «учебно-тренировочной группы». Задача «инструктора» состоит в том, чтобы наглядно показать персоналу (членам коллектива) пути формирования в себе коллективистских образцов поведения. Для этого необходим постоянный анализ социальных ситуаций. Выявляются те из них, которые вызывают растерянность, раздражение и другие негативные чувства. В «обучении» каждый должен выявить области своего поведения, нуждающиеся в коррекции. Должны быть намечены изменения, касающиеся работы, семьи, своего стиля общения, эстетических интересов, круга знакомств, развлечений, отношений с родственниками, друзьями и т.д. Необходимо сформулировать конкретные цели и пути их достижения. Осуществляется периодический контроль за самоизменениями.

### Глава 3. Управление коллективом

Коллективный труд должен быть условием развития коллектива и каждого работника. Любая работа, не удовлетворяющая такому условию, трудом не является. Поэтому труд необходимо рассматривать как социально-психологическую категорию, работу – как физическую и экономическую (средство выполнения какой-либо трудовой деятельности). Управление коллективом успешно, если он выполняет труд. Производственные показатели трудового коллектива могут быть наиболее высокими по сравнению с групповым трудом (работой). В коллективе снижаются затраты, высвобождаются резервы, появляется дополнительный потенциал, повышается уровень производственных усилий. Резерв в коллективе возникает как бы из «ничего» и является условием для развития (высвобождаются силы, время)

Управление есть формирование коллектива, его развитие в целом и каждого из членов коллектива. Сформирование – высокий уровень развития коллективных отношений, профессионально-личностного развития каждого. Успешное управление – управление развитием. Управляемый коллектив тот, в котором управление есть формирование и развитие. Сформированный коллектив образуют только моральные личности. В самом общем случае управление есть качество целеустремлённой системы, оно всегда связано с целью, организующей ее функционирование. В отношении к коллективу как системе цель производна от принятого смысла и образа жизни членов коллектива.

У каждого человека в процессах смыслообразования формируется концепция труда, образ представления о нём, отражающий совокупность самых различных его аспектов – философских, исторических, технологических, экономических, социальных, инструментальных и т.д. Каждый человек как-то представляет своё индивидуальное трудовое значение и роль в плане необходимости и возможности. Смысл, индивидуальная концепция и образ труда выполняют функции регуляторов трудовой деятельности человека, её динамики, проявлений в ней и определяют её параметры.

Самое трудное в управлении связано с ситуациями неопределённости. При возникновении неопределённости исчезает нечто, относящееся к будущему, происходит его «размывание» или потеря, исчезновение. Всё, что относится к будущему, является органической частью души и её изъятие равносильно «ампутации», удалению части души.

Неопределённость относится к будущему, к перспективе человека, потому она и осуществляет функцию поражения, выступая, однако, в качестве стимула интеллектуальных процессов, мыслительной деятельности, возникающих как реакции на определённость. Перспектива есть условие естественного существования психики, что определяется содержанием субъективного предмета, составляющего смысл жизни личности. Смысл жизни предписывает необходимость определённого образа жизни. Если реальный образ жизни не соответствует смыслу жизни, возникает внутрличностный конфликт, который

проявляется и в межличностных отношениях, становясь со временем и социальным конфликтом.

Перспектива значительно влияет на жизнедеятельность, служит одним из мощнейших её регуляторов. Перспектива содержит представление о будущей жизни (на любом интервале времени) как желаемой, и такое будущее существует в психике в субъективном настоящем, оно «встроено» в субъективный мир. В этом отношении суть человека – стремление к достижению желаемого будущего. Отсюда и задача руководителя – способствовать реализации такого стремления. Перспектива как представление о будущем, образ желаемой жизни направляет человека в жизненных ситуациях. Ближайшая перспектива должна быть реальным планом.

Психика способна вычислить вероятность достижения желаемого будущего (откуда возможны причины внутренних конфликтов), а дальняя перспектива мотивирует труд. Представление о желаемой жизни характеризуется более высоким потенциалом, чем действительная жизнь и это направляет человека по определённому жизненному пути (из начальной точки в некоторую конечную точку). Смысл жизни проецируется на будущее. Это идеальная модель будущего. Образ жизни современного человека – есть развитие образа жизни его предков, принадлежащих определённой культуре. Образ жизни произведен от философии этноса, которая отражала законы гармонии мира. Образ жизни отвечал законам гармонии человека с природой. На этой основе люди, распределённые на большой территории, управлялись, не имея оперативных средств связи.

Переживание будущего основано на смысле жизни, но он не есть сама перспектива. Государство способно управлять людьми, если оно пропагандирует и воспитывает социально положительный и приемлемый большинством смысл жизни. В противном случае, управление становится механическим и основывается, скорее, на страхе. Наличие личностной перспективы можно рассматривать как психологическое условие жизни человека, поскольку перспектива обеспечивает целостность человека, организует его трудовую деятельность и действует, когда есть смысл жизни. Живя и трудясь, человек и сам строит свою перспективу.

Если исчезает перспектива, то исчезает надежда и вера в возможность удовлетворения своих нужд. Будущее для человека более важно, чем прошлое и настоящее. Человек живёт ради будущего, проявляющегося в целях, важнейшее из которых развитие как наращивание умений или имений. Движение в будущее – это путь самосовершенствования в духовном или материальном отношениях, это основной способ существования разумного субъекта. Виды совершенства различны: приобретение материальных благ или возможности действовать, интеллектуальное и нравственное развитие. В связи с приоритетами совершенствования и выбором целей у человека появляются проблемы его перспектив. Людьюми без перспективы легко манипулировать, при этом они становятся «толпой». Управление такой «толпой» чаще всего переходит к криминализации как власти. В отсутствии (утрате) перспективы начинается деградация личности.

Ситуация неопределённости будущего в контексте смысла и образа жизни есть особое условие существования человека, когда появляется тревога и, как следствие, возможен стресс. В ситуации неопределённости возникает адаптивная психическая реакция, которая имеет и защитный характер. В этот момент психика защищает себя, но при очень большой неопределённости возможен аффект, когда блокируется сознание и перестают действовать механизмы мышления. Степень защищённости психики определяется уровнем её развития. Высокоразвитая психика защищается мышлением, низкоразвитая – эмоцией. Таким образом, мышление выполняет функции психологической защиты человека в ситуациях неопределённости.

Уровень неопределённости может достигать «запороговых» индивидуальных значений, когда индивидуальное мышление принципиально не способно решать проблему. Это спонтанно (исторически) образовавшаяся или специально созданная социальная ситуация абсурда. Здесь реакция сугубо эмоциональная на уровне сверхвозбуждения, она имеет многомерную субъективную структуру. Эмоциональное напряжение накапливается в силу свойства аддитивности переживаний, в результате чего возникает эмоциональное расстройство, когда требуется разрядка напряжения. Возможны следующие неосознаваемые исходы:

а) примитивизация личности и «атрофирование» мышления (нечто аналогичное эффекту толпы);

б) сопротивление расстройству, что может усилить процессы психосоматизации, провоцирующие заболевания, в том числе, и психические, в соответствии с типологическими предрасположенностями.

В ситуациях неопределённости люди теряют способность разумной регуляции своих проявлений и управляются эмоциями. Осознанная неопределённость порождает проблему недостижимости цели деятельности и это уже проблемная ситуация, возникающая в процессе движения к цели.

Проблемы возникают неожиданно, и тогда образуется дефицит времени, возможностей и информации. Следовательно, руководитель-профессионал не должен ждать, когда возникнет проблемная ситуация, он постоянно должен быть в поиске и предвидеть их возникновение. Такие меры (поиск и предвидение) не являются признаками оперативного управления. Обычно в оперативном управлении проблемы ожидаются, осуществляются «судейские» и ряд других типовых функций. Это можно считать отстающим, запаздывающим управлением. Проблемная ситуация хоть и связана с опасностью и последствиями (психическими расстройствами), но сам процесс преодоления препятствия поднимает человека на одну ступеньку в его развитии. Если проблемы нет, то её необходимо найти или создать, чтобы инициировать ситуацию преодоления в целях развития.

При возникновении проблемной ситуации на первом этапе её разрешения необходим диагноз ситуации. Диагноз строится на сравнении профессиональной модели системы с моделью того её состояния, которое возможно в дальнейшем. Диагноз имеет оценочный характер. В простейшем случае диагноз относится к работоспособности системы. Если он

неблагоприятный, то возникает необходимость разрешения проблемы. Для этого нужен прогноз развития ситуации (динамики состояния системы). Прогноз – это модель будущего состояния системы, если отсутствуют направленные воздействия. В случае отрицательного прогноза на третьем этапе разрабатываются средства управляющего воздействия на систему, чтобы привести её в соответствие с заданными параметрами состояния. Формулируются адекватные проблеме задачи, решение которых позволяет выйти за пределы проблемной ситуации, что возможно, если задачи и способы их решения корректны.

Прежде чем управлять, руководитель должен понять, в чём суть проблемы. Руководителю нужно осознать, какая цель должна быть и есть у подчинённых. Основная задача – добиться, чтобы его цель не противоречила этой цели и тогда действия руководителя воспринимаются как разумные. Если руководитель осознал суть проблемной ситуации, то его действия будут разумными и понятными исполнителям. Если же нет, то он создаёт впечатление неразумного, теряя при этом авторитет. Успеха при этом он добиться не сможет. Имидж «неуспешного» будет сопровождать его всю жизнь. Таким образом, управление есть процесс преодоления препятствия, выход за пределы проблемной ситуации. Во всех других ситуациях управление становится просто «командованием».

Управление развитием коллектива (в общем) и управление как выход за пределы проблемной ситуации (в частности) строятся на основе определённой психологии отношений между руководителем и подчинёнными. Отношения производны в значительной степени от смысла жизни руководителя, побуждающего создавать замыслы (замысел – как категория в теории труда Е.А. Климова) и претворять их в жизнь. Руководитель стремится подчинить цели других людей своему замыслу, «встраивая» их деятельности в свою. По существу, руководитель обеспечивает результаты своей работы за счёт других, поэтому об успехах судят по тому, как руководитель побуждает работать других. При этом особое значение имеют представления руководителя о личности человека, выступающие в качестве фактора влияния на коллектив.

Отношения обусловлены процессами социальной перцепции. По отношению к руководителю выделяются типические неформальные микрогруппы:

1) доброжелательные (с положительным отношением), большинство – это те, кто потенциально склонен к наиболее объективному восприятию, кто поддерживает традиции; для них характерна высокая квалификация, возраст средний, стаж работы с руководителем средний (функции этой микрогруппы – опора, проводник решений, лидерские качества, личная неудовлетворённость чем-то не переносится на руководителя);

2) недоброжелательные (с отрицательными отношениями), самая малочисленная общность – формируется на принципе недовольства, возраст старше других (возможна и часть молодёжи с её негативизмом), стаж совместной работы самый большой, это несостоявшиеся лидеры (неудовлетворённость работой объясняется только личностью руководителя);



активно поддерживаются отрицательные традиции, в особо значимых ситуациях наблюдается заметное сплочение);

3) безразличные (с нейтральным отношением) – это те, кто имеет самую низкую квалификацию, возраст до 25 лет, их немного, стаж совместной работы менее трёх лет, после года работы количество нейтральных резко уменьшается (служат демпфером в столкновении полярных мнений, основная цель – поддержать хорошие отношения со всеми, в критических ситуациях остаются спокойными);

4) ситуативные (отношения положительные, отрицательные или нейтральные в зависимости от обстоятельств) – это те, кто обозначает промежуточную стадию в формировании устойчивых отношений, квалификация средняя, возраст до 30 лет, большая часть трудится совместно до 3-х лет, они характеризуются неустойчивым настроением и поведением (доминирующий тип отношений чётко проявляется в особо значимых ситуациях).

После 10 лет совместной работы доля ситуативных микрогрупп начинает возрастать. Для каждой микрогруппы характерны психологические особенности восприятия руководителя, каждая отличается своей ролью (лидирующая, ведомая) в динамике групповых процессов и выполнении определённых функций. Действия, поступки, направленность поведения в целом определяются мотивами поведения и установками исполнителей на руководителя. Роль микрогрупп в формировании коллективного мнения о руководителе различна: наиболее значимыми являются полярные группы, затем – ситуативные, нейтральные играют второстепенную роль. Руководители идеализируют отношение к себе, а наибольшие ошибки приходятся на восприятие нейтральных и ситуативных отношений.

## Глава 4. Принятие решений

Основой процесса решения задачи является подпроцесс принятия решения, актуализирующий способности субъекта к «приспособлению» подобного рода, в первую очередь – это мыслительные способности. Применительно к деятельности руководителя психическая функция принятия решения должна рассматриваться в связи с уровнем развития оперативного мышления, позволяющего в процессе управления системой решать практические задачи, включающие обнаружение проблем и ряд мысленных и практических операций преобразования проблемной ситуации. В свою очередь, возможности оперативного мышления находятся в зависимости от особенностей практического интеллекта.

В конечном счете, способность оперативного мышления – это развитый практический интеллект, быстро разбирающийся в сложной проблемной ситуации и почти мгновенно находящий правильное решение. Эффективность деятельности руководителя, таким образом, в значительной степени будет зависеть от того, как протекает процесс принятия решения, приводящий к оптимальному выходу системы из проблемной ситуации в целом. Анализ психических аспекта этого процесса выполняется как с точки зрения соотношений между различными психическими функциями, осуществляющими трансформацию ситуации в решение и его реализацию, так и с точки зрения индивидуальных особенностей принятия решения в связи с выраженностью тех или иных психических функций у субъекта.

Одним из перспективных методов подобных исследований становится метод сравнения процессуально-операционной структуры реального и идеального процессов принятия решения, когда идеальный процесс для данной ситуации может быть описан в терминах теории статистических решений. Анализ психологического содержания управленческой деятельности позволяет предположить, что способность почти мгновенно находить правильные решения в условиях проблемной ситуации имеет в основании возможности осуществления адекватных оценок, реализующих, в свою очередь, способность к выполнению достаточно точных измерений элементов ситуации психическими измерительными системами.

Эффективность решения во многом определяется особенностями измерительной функции психики субъекта. Существенное значение для принятия решения имеет психическая функция антиципации, определяющая процесс выдвижения гипотез как последовательных приближений к окончательному адекватному и оптимальному решению, а также их контроль. Профессионально значимые качества руководителя наиболее ярко проявляются в процессе принятия решений в условиях проблемной ситуации. Чем разнообразнее ситуации, в которых руководителю приходится решать проблемные задачи, и решать успешно, тем выше его готовность к руководящей деятельности.

Диагностическое значение проблемной ситуации определяется особенностями ее возникновения и представленности субъекту. Проблемная

ситуация возникает в ходе решения человеком некоторой оперативной задачи, когда возникают объективные или субъективные препятствия на пути к достижению заданной цели. Проблемная ситуация характеризуется объективными условиями: дана цель, средства достижения этой цели, программа действий. В процессе реализации программы руководитель обнаруживает или понимает наличие некоторых препятствий, которые затрудняют реализацию программы. Как только это будет осознано, возникает проблемная ситуация. Проблема с этого момента – источник мыслительной деятельности руководителя. Она начинается с анализа содержания самой проблемной ситуации и возможностей преодоления препятствий на пути решения конкретных задач, т.е. происходит трансформация в некоторую частную задачу. В свою очередь, задача является единицей анализа психического (в соответствии с теорией деятельности Ю.М. Забродина).

Когда субъект вычленяет проблему, то ей присваивается наименование и возникает задача: получить дополнительные сведения об этом новом явлении. Здесь и проявляются как творческие, так и оперативные аспекты мышления субъекта, что зависит, конечно, и от содержания проблемы. Проблемные ситуации, их содержание и субъективная интерпретация определяют процесс принятия решения. Принимая решение, мы производим выбор того или иного варианта поведения, который затем определяет всю нашу деятельность и все, что с ней связано, на основе реализации таких процессов, как прием и переработка исходной информации, ее оценка; выдвижение гипотез, их оценка; выбор ресурсов, резервов для реализации оптимального варианта поведения; оценка наступления момента, когда, по мнению субъекта, достигнута цель данной деятельности человека. Все эти процессы индивидуально выражены и определяют, в конечном счете, эффективность принимаемого решения, его адекватность или неадекватность ситуации.

Существенным при этом является вопрос, что же определяет "правильное" оптимальное решение и почему принимаются "неправильные" решения, снижающие эффективность деятельности руководителя в целом и прямо приводящие к убыткам самого разного характера. Ошибочность решений зависит, видимо, не только от внешних условий, но и внутренних – определенных личностных качеств, которые и необходимо выявить в диагностических целях. В связи с этим следует отметить то известное в экспериментальной психологии обстоятельство, что, когда человек принял решение, он стремится использовать все возможности для доказательства его правильности и обоснованности, даже если оно и ошибочно.

Анализ подобных обстоятельств должен способствовать выявлению тех личностных качеств, которые обуславливают такой процесс. К ним, по-видимому, относится свойство внушаемости, определяемое как "...саморегуляция под влиянием внешних средств воздействия". Исследованиями В.А. Бакеева установлена корреляция внушаемости с такими свойствами личности, как: тревожность, устойчивость и переключаемость внимания, ригидность, экстраверсия-интроверсия, нейротизм, сила и слабость нервной системы, воля, интеллект. Все эти качества, следовательно, будут

являться профессионально важными для руководителя. С этой точки зрения, существенное значение имеет характерология руководителя.

При определённых условиях коллективное мышление и мнение имеют преимущество перед индивидуальным. Это условия, относящиеся к типам решений и субъектам (субъекту) принятия решения. Одно из условий – возникновение комплексной проблемы с несколькими возможными решениями. Решение проблемы не поддаётся чётким логическим правилам. Коллективное обсуждение проблемы предоставляет больше информации, что помогает избежать менее оптимальных и ошибочных решений. Коллективные решения должны приниматься по вопросам коллективной деятельности. Коллективными по своей природе являются общие, стратегические решения, решения в отношении вышестоящих решений.

Другое условие – достаточность квалификации тех, кто принимает решения. Принятие решения голосованием, когда коллектив не понимает существа проблемы, лишено смысла. Для многофакторных проблем требуются разные специалисты. Члены коллектива кроме компетентности должны обладать опытом, знаниями и навыками участия в коллективных выработках решений. Каждому необходимо иметь качества, благоприятствующие коллективной деятельности: умение привлечь других, «зажечь» их, способность вырабатывать взаимоприемлемые решения, приходиться к единому мнению, преодолевать разногласия (порождающие конфликты), не выбирать наиболее лёгкие, на первый взгляд, варианты.

Преимущества коллективного мышления: создание в группе атмосферы коллективного творчества при положительном влиянии членов коллектива друг на друга, побуждении их к активной мыслительной деятельности с целью увеличения творческого потенциала, необходимого для поиска наибольшего числа новых, нетрадиционных решений. В коллективном мышлении определяют наиболее широкий набор возможных решений и после рассмотрения каждого из них выбирают наилучший (индивидуальное мышление инертно, оно стремится формулировать решения в привычных терминах. Путём обмена мнениями в коллективе легче преодолеть штампы, силу привычки, легче принимается новое). Суммация индивидуальных специальных знаний создаёт широкую информационную основу, принимается во внимание больше вариантов, учитывается больше последствий. В случае сложных проблем (с высокой степенью неопределённости) групповые оценки ближе к истине, чем индивидуальные.

Согласие, достигнутое при выработке решения, повышает моральный дух коллектива и эффективность его деятельности. Такое решение (на основе широкого согласия) более эффективно. Качество принятого решения оценивается по степени согласованности. Худшее решение (по существу) с большей степенью согласованности будет более приемлемым и эффективным.

Отрицательные последствия коллективных решений: блокирование решения, когда дискуссия не сближает точки зрения (решение невозможно), отсутствие конкретности и предметности в обсуждении, упорная защита собственной точки зрения путём повторения одних и тех же аргументов и

ссылок на устоявшуюся практику поглощают неоправданно много времени; столкновение разных точек зрения порождает конфликты и напряжённость, чувство (ложное), что коллективное решение отражает не общую точку зрения, а конформизм некоторых членов, когда компромисс отражает неудачу в достижении единственно правильного для всех хорошего решения и представляет собой самую поверхностную и неэффективную форму согласия (решение принято не за его истинные достоинства, а с целью примирения различных точек зрения). Это происходит, если цель коллективного обсуждения – сведение воедино различных позиций – замещается целью стимулирования на основе обмена мнениями поиска лучших решений, с которыми будут согласны почти все. Возможно также навязывание решения не самыми компетентными, но самыми словоохотливыми и упорными. Порождение напряжённости и неудовлетворённости засчёт различий во мнениях отражает личные интересы и установки, что снижает качество коллективных решений.

В этом плане имеют значение нормы коллективной выработки и принятия решений. Необходимо обсудить характер проблемы, чтобы выявить её неоднозначность, не поддаваться соблазну считать собственное понимание проблемы однозначным. Выявляется неопределённость параметров проблемы, когда неизвестны все стороны реальной ситуации, которые должны быть учтены. У таких проблем нет однозначного решения, которое можно найти, исключив все остальные. При нескольких решениях есть доводы «за» и «против» для каждого из них. Неизвестно, найдены ли все решения и есть ли среди них лучшее, отсутствуют ясные и чёткие критерии оценки эффективности решения. Естественно и неизбежно столкновения мнений, даже если у каждого имеется чёткое и ясное решение, подкреплённое соответствующей аргументацией. Существует различное понимание и подходы к решению проблем, так как различны сведения об одной и той же ситуации, отличается объём информации о ней, в оценках сказывается индивидуальный опыт. Отсюда и столкновение различных идей.

Каждый должен свыкнуться с мыслью, что истина может быть не на его стороне. Задача не в том, чтобы добиться принятия своей точки зрения, а в том, чтобы выявить как можно больше возможных решений. Каждый вариант рассматривается в отдельности. Происходит деперсонализация предметных вариантов. Внимание направлено не на аргументирование какого-либо решения, а на формулирование как можно большего числа доводов «за» и «против» по каждому решению. Вместо навязывания поиска наилучшего возможны крайние случаи обособления, когда каждый высказывает только своё мнение и пренебрегает другими, не разобравшись, отвергает точку зрения других. Необходимо поощрять высказывание мнений других, их аргументации. Необходима атмосфера свободного, непринуждённого обмена мнениями. Нужны усилия, чтобы понять точку зрения оппонентов. Поощряется активное критическое отношение к собственной точке зрения. Следует разграничить надёжную, бесспорную, точную и правдоподобную информацию и информацию с долей вероятности.

Результат обсуждения должен быть широким, ясным, понимание ситуации – приемлемое для большинства. Для этого различные соображения сводятся в более общую точку зрения. Необходимо конструктивное восприятие мнений, высказанных при обсуждении. Должно быть стремление к объективности в дискуссии. Признаки объективности: открытое признание недостатков собственной точки зрения и конструктивное отношение к другим мыслям, их поддержка собственными доводами. Для этого обсуждение организовывается не в отношении выбора из предложенных вариантов решений, а относительно выдвижения количества возможных вариантов в поисках лучшего, но следует избегать критиканства. Установка на критику изъяснений в позиции оппонентов (но не обсуждение проблемы) мешает конструктивному отношению к чужому мнению. Нельзя упускать из виду общие цели. Необходимо сдерживать личную заинтересованность, которая приводит к значительным разногласиям, к непримиримым позициям. При выборе решений основанием является критерий общей эффективности, что создаёт основу для согласия. Личные интересы обычно замаскированы, необходимо их распознать и принять во внимание как для поиска точек соприкосновения с общей целью, так и для выявления отклонений и порождаемых ими ложных аргументаций.

Решение, приемлемое для коллектива, не должно быть ущербным в отношении индивидуальных интересов, а также влияющим на него отрицательно. Они должны быть разумно учтены, иначе найдут себе дорогу в неконтролируемых формах. Возможно, что при обсуждении не снимается неопределённость, не все согласны с решением. Тогда необходимо голосование и доработка. Нельзя чрезмерно упорствовать в своей аргументации, повторяя и настаивая – это воспринимается как давление, а не убеждение. Значит, аргументы недостаточно убедительны. Следует избегать предубеждения в оценках точек зрения.

Активное участие может быть обеспечено, если выносятся существенные проблемы. Руководитель не должен воздействовать на точку зрения других, он участвует в обсуждении на равных. Роль организатора обсуждения – стимулирование возможно более широкого участия, свободного обмена мнениями, идеями, избегая единодушия за счёт комфортного согласия коллектива с точкой зрения руководителя. Нормальным является наличие разных мнений, а согласие само по себе динамично. Если полюбовное соглашение случается часто, то существует серьёзное ухудшение в руководстве. Юмор – лучшее средство для разрядки напряжённой атмосферы, один из признаков демократичности и равенства.

## Глава 5. Стиль управляющей деятельности

Стиль руководящей деятельности проявляется в индивидуально-типологических особенностях целостной, относительно устойчивой системы методов, способов, приёмов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управляющих функций. Реальный стиль включает три компонента: директивность, коллегиальность, пассивное невмешательство с попустительством. У каждого типа соотношение компонентов выражено по-разному. Кроме основных типов, соответствующих трём компонентам, выявляются промежуточные и комбинированные типы. Характеристики: устойчивость и динамичность стиля. Эффективность того или иного стиля зависит от состояния производства (низкие показатели – директивный стиль, при малой механизации – директивно-коллегиальный и директивный стили). Стиль руководства должен учитывать возрастно-половые особенности коллектива.

В случае низкой квалификации исполнителей стиль должен быть директивным, при высокой квалификации – коллегиальным. Необходима согласованность ожидаемого коллективом стиля и реального. Выбор стиля зависит и от уровня развития коллектива. Уровень руководителя должен соответствовать уровню развития коллектива. В случае их несогласованности могут возникнуть конфликты.

Индивидуальный стиль зависит от личностных качеств руководителя (идейно-политических, профессиональной компетентности, организационных, педагогических и коммуникативных). Основное влияние на индивидуальный стиль оказывают: профессиональная компетентность, организационные и педагогические качества. Из всех стилей коллегиальный требует наивысшего развития всех качеств. Директивный стиль связан с наименьшим развитием педагогических и коммуникативных качеств. Пассивно-коллегиальный стиль предполагает наименьшее развитие профессиональной компетентности и организаторских качеств. Комбинированный тип предполагает высокое и приблизительно одинаковое развитие всех групп качеств. Попустительский – наименьшее развитие всех групп качеств. Директивно-коллегиальный требует сформированности высоких организаторских способностей. Директивно-пассивный стиль связан со средним и приблизительно одинаково выраженным уровнем всех вышеназванных качеств.

Устойчивые типы:

а. демократический (сочетает внимание к человеку, высокую профессиональную компетенцию, ориентацию на внутренние мотивировки, активное отношение к вышестоящему руководству);

б. авторитарный (равнодушие к человеку, отсутствие поощрения и оценки труда, беспринципность, профессиональная бескомпромиссность, комфорт по отношению к вышестоящему руководству). Если говорить об авторитарном типе с хорошей профессиональной подготовкой, это безразличие к человеку, стимулирование внешних положительных и отрицательных мотивов, принципиальность, «дотошный» контроль, индивидуальное принятие решения.

В характерологии социально-психологической категории «стиль» по А.Л. Журавлёву выделяются следующие качества.

1. Степень централизации руководства, имеющая градации: «замыкание на себя»; «полная пассивность»; «чёткое распределение функций»; «ожидание ценных указаний сверху»; «централизация в трудной ситуации».

2. Гибкость стратегии и тактики руководства с градациями: «жесткость руководства»; «степень изменчивости характеристик руководимой деятельности»; «обращение за помощью к вышестоящим руководителям»; «степень взаимодействия с подчинёнными»; «успешность управленческой деятельности». (для сложных и критических ситуаций).

3. Общение как средство управления с его характеристиками: «интенсивность общения» (на шкале от значений «мало разговаривает с людьми» до «постоянно обо всём говорит»); «контингент общения» (со значениями от «только с активом» до «всем коллективом»); «степень трудности общения»; «степень осознанного контроля и управления объёмом и характеристиками общения».

4. Степень влияния физического присутствия руководителя на эффективность работы коллектива в сравнении с эффективностями: «в зависимости от времени отсутствия»; «в зависимости от времени присутствия»; «работа без руководителя».

5. Степень авторитарности с показателями: «источник инициативы советов» («сам» – «подчинённые»); «допустимость советов подчинённых» («никогда» – «всегда»).

6. Контролирующая функция с показателями: «интенсивность контроля» («от случая к случаю» – «всегда»); «эффективность контроля»; «стиль контроля», когда отмечаются – а) недостатки в работе, б) успехи в работе, или в) вмешивается в работу.

7. Мотивация с признаками: «производственная мотивация» (на шкале от «отсутствии» до «направленности на план»); «общественная мотивация» (направленность на людей): «соотношение между обеими мотивациями» (двумерная характеристика).

8. Стиль управляющих команд и степень их влияния с показателями: «эффективность команд»; «стиль команд» (от «мягкой просьбы» до «жесткого приказа»); «субъективные реакции на команды» (от «недовольства» до «желания выполнить»); «соотношение между объёмами приказов и просьб».

9. Реакция руководителя на критику с показателями: «степень принятия критики снизу»; «степень принятия критики сверху»; «соотношение между принятием критики снизу и сверху»; «степень использования критики»; «степень выраженности эмоциональных реакций на критику».

10. Степень самостоятельности в работе и решениях с показателями: «степень знакомства с вопросом»; «степень самостоятельности его решения»; «допустимость проявлений незнания вопроса» («боится показать» – «демонстрирует»); «мотивация восполнения знания» («переложить на других» – «восполнить знания и решить самому»).



11. Степень принимаемой ответственности с признаками: «переживание степени ответственности»; «априорное распределение ответственности» («на себя», «на подчинённых», «на руководство»); «апостериорное распределение ответственности».

12. Допускаемая степень квалификации заместителей с показателями: «мотивация допускаемой степени квалификации замов» («малая» – «высокая»); «мотивация допускаемой степени квалификации замов» («боязнь за место» – «безразличие» – «стремление к высоким показателям» или «неуверенность в собственных силах»); «допустимая степень подчиняемости замов (вплоть до безотказного подчинения); «мотивация допускаемой степени подчиняемости замов».

13. Степень остаточного влияния руководителя на коллектив с показателями: «степень напряжения, создаваемого руководителем и переживаемая в коллективе» (возможно, облегчение в отсутствии руководителя); «степень желательности присутствия руководителя» (от «отсутствие не замечается» до «с нетерпением ожидают возвращения»).

14. Интенсивность и объём управленческих команд по категориям («приказы», «выговоры», «просьбы», «наставления», «замечания», «советы») и с показателями: «справедливость замечаний, выговоров»; «адекватность и обоснованность приказов, распоряжений, поручений»; «уместность наставлений и нравоучений».

15. Отношение к подчинённым с показателями: «вежливость в обращении», «вежливость внешняя и внутренняя», «доброжелательность», «доброжелательность внешняя и внутренняя», «степень распознавания (в поведении) неискренней вежливости и доброжелательности», «степень устойчивости характера обращения к подчинённым» (до степени «часто меняется»).

16. Распределение управленческих функций с признаками и показателями: «степень распределения функций самим руководителем»; «степень распределения функций коллективом»; «перекладывание своих функций на других»; «привлечение к управлению подчинённых»; «степень динамичности распределения функций руководителя»; «объём функций, выполняемых руководителем»; «динамика объёма функций».

17. Эффективность управления порядком и дисциплиной с показателями: «мотивация идеального подчинения»; «стремление к существованию видимой (формальной) дисциплины»; «степень влияния на дисциплину»; «средства поддержания дисциплины» (от «страха» до «умения»).

18. Общение как средство управления социально-психологическим климатом в коллективе с признаками: «мотивация общения» (от «деловой» до «межличностной»); «инициатива общения» («от подчинённых», «от руководителя»); «степень ясности целей общения».

19. Уровень руководства с показателями: «сложность решаемых вопросов» («мелкие вопросы» – «сложные дела»); «активность в поиске проблем»; «антиципация проблем и решений»; «коллегиальность решений и их отмена» («единолично» – «с подчинёнными»); «мотивация выполнения сложных дел»;

«эффективность выбора важнейших проблем»; «эффективность решений»; «объём одновременно решаемых вопросов»; «эффективность решений в зависимости от объёма»; «широта интересов»; «влияние широты интересов на эффективность труда».

20. Степень влияния на социально-психологический климат с показателями: «мотивация улучшения климата» («равнодушие» – «старание»); «чуткость, взаимное доверие, дружелюбность (чуткость в отношениях как результат отражения личных качеств руководителя, как результат умения управлять климатом)»; «ценность руководителя (для подчинённых) как регулятора межличностных отношений и климата».

21. Допускаемая степень самостоятельности подчинённых с показателями: «мотивация допущения» (от «предоставленных самим себе» до «способствования»); «навязывание своего мнения с утверждением, что это мнение большинства».

22. Принципы советования («с кем», «в каких случаях», «интенсивность советов») по категориям («с подчинёнными», «исполнителями», «опытными работниками», «с нижестоящими руководителями», а не с рядовыми, «с вышестоящими руководителями»): «мотивация советования»; «отношение к мнению других» («принимает» – «не принимает»); «зависимость советования от сложности ситуации» (по категориям адресатов).

23. Инициативность с показателями: «собственная инициатива»; «отношение к инициативе подчинённых» («не принимает» – «поддерживает»); «понимаемое соотношение между инициативностью и ответственностью».

24. Требовательность с показателями: «формальная требовательность к другим» («не требователен» – «придирчив» – «давай, давай!»); «обоснованная требовательность к другим»; «требовательность к себе»; «соотношение между требовательностью к себе и другим».

25. Консерватизм с признаками: «отношение к новому» («боится», «принимает», «принимает и стремится»); «эффективность нововведений» (на производстве, в непромышленной сфере); «нововведения в общении».

26. Отношение к самоуправлению с признаками: «степень допускаемого самоуправления»; «использование общественных организаций».

27. Взаимооценивание и превосходство с показателями: «степень переживаемого превосходства над исполнителями»; «значимость мнения подчинённых»; «переживаемая значимость своего места в коллективе (вплоть до «незаменимый»)»; «критичность в отношении к исполнителям»; «критичность по отношению к себе»; «увлеченность своим делом».

## Глава 6. Психологическая характеристика руководителя-лидера

Всякий руководитель по своему психологическому содержанию должен быть социальным лидером, что обеспечивает ему признанный статус организатора и выразителя мнения социальной группы, ее позиций, внутренних отношений. Лидерство предполагает умение использовать межличностные взаимосвязи в целях закрепления своего положения в группе. Лидер обладает высокой результативностью воздействия на людей, поскольку вызывает чувство симпатии и предрасполагает их к доверительности. Оказывая влияние на группу, лидер несёт ответственность за неё. Тип лидера, его качества варьируют в зависимости от характера группы и особенностей её деятельности. При некоторых условиях группа может стать средством осуществления целей лидера в ущерб собственным.

Неформальный лидер в отличие от руководителя-администратора замкнут на коллектив и ситуативен. Лидер тот, кто берёт на себя большую ответственность за выполнение группой задач, чем остальные члены группы. Лидерство есть результат взаимодействия объективных (цели, задачи группы в определённой ситуации) и субъективных (интересы, потребности, индивидуально-типологические особенности) факторов. Явление лидерства порождается признанием социальной средой кого-то в качестве носителя своей активности и целей и способностью этого кого-то к равнозначному выражению групповых ценностей. В природе лидерства (выдвижения лидера) преобладает социальная среда. Лидерство – это функция социальной системы, способной индивидуализировать инициативу.

Лидер возникает в формирующемся и развивающемся коллективе. Состоявшийся лидер, вызывая чувство симпатии, предрасполагая людей к доверительности, пользуется признанием. Лидер становится истолкователем событий. Владея способностями истолковывания и оценивания, лидер формирует мнение в коллективе. Лидерские качества, развиваемые в специальной подготовке, позволяют приобрести статус организатора – руководителя коллектива, готового выполнять его указания. В силу развитых способностей он становится выразителем мнений, позиций, отношений членов коллектива. Устойчивость социальной позиции лидера является функцией авторитета, который определяется умением отстаивать свою позицию в коллективе (при негативном мнении), приложить соответствующие усилия к перестройке коллективного мнения и нейтрализации источников его искажения; умением актуализировать значение важных для коллектива вопросов, обострять отношение к ним, заражать общими интересами.

При этом необходимо умение использовать межличностные отношения и связи для укрепления своего лидирующего положения. Людей привлекает то, что лидер способен решать управленческие задачи с наименьшими нервно-психическими издержками для них и себя, контролировать выполнение указаний и выполнять свои обещания. В социальном плане лидер ориентирован на общественные нужды и потребности людей, стремится получить социальное одобрение и поддержку коллектива, социально гибок. Он легко

перестраивается в конфликтных ситуациях, стремясь к их конструктивному разрешению.

Лидер способен внушать, вызывать подражание, с которого начинается психическое «вождение», способен убеждать в сложных ситуациях, увлекать своим примером, используя психологические механизмы воздействия – индуцирования реакции сопереживания, преобразования последнего в «заражение», внушения на этом фоне и затем умелого использования убеждения. Он эффективно владеет оценочным воздействием и средствами воспитания. Наиболее общие характеристики лидера могут быть представлены следующим образом.

- Внешняя привлекательность, солидность, внушительность, собранность, серьезность, самоуважительность (абсолютное спокойствие, полное внутреннее превосходство, достоинство, вдохновение, создающие эффект «личностного притяжения»).

- Способность убеждать и внушать, вызывать подражание, увлекать собственным примером.

- Владение механизмом индукции сопереживания, переходящего в «заражение», а затем во внушение и убеждение.

- Способность контролировать выполнение указаний и выполнение собственных обещаний.

- Умение быть выразителем мнений руководимого коллектива, обеспечивающего его авторитет (способность отстоять свою позицию при наличии негативного мнения и перестроить его, нейтрализовав источники искажения).

- Способность решать управленческие задачи с минимальными для себя и других затратами и потерями, воплощая принцип «минимакса».

- Владение оценочными воздействиями, позволяющими актуализировать важные для коллектива вопросы, обострять личное отношение к ним работников, «заражать» их общим интересом.

В реальном коллективе руководитель должен выделяться как минимум по одному из классов качеств по отношению к своим подчиненным, а по остальным – быть не ниже. Из этих соотношений складывается авторитет руководителя как лидера, способного сделать (в плане приближения к цели коллективной деятельности) то, что другой сделать не может. Понимание этого создает наиболее сильную мотивацию к исполнению указаний руководителя. Если же его уровень, способности, знания, вообще возможности ниже, чем у некоторых подчиненных, то он стремится, как правило, снизить их уровень (и возможно любыми средствами), а не поднять свой, что часто бывает делом трудным или невыполнимым.

Когда руководитель не имеет возможности развития требуемых качеств до необходимого уровня, он занимает не свое место, руководимый коллектив не образует эффективно функционирующей системы, остается единственный путь относительной стабилизации – подбор подчиненных по критерию "допустимого" уровня. Подобные руководители ищут возможности

объединения с такими же для решения собственных проблем, используют такое объединение для стабилизации общего уровня подчиненных – более низкого, чем его собственный. В этом проявляется эффект «групповщины», разрушающий здоровый социально-психологический климат в коллективе, снижающий творческую активность и отдачу сотрудников.

Одним из основных факторов успешности управляющей деятельности руководителя служит адекватная оценка собственной компетентности в действиях. Компетентность имеет сложную структуру, в которой выделяются гностический и эвристический компоненты. Гностическая компетентность компетенция определяется системой индивидуального знания. Она порождает чувство уверенности в успешности собственных действий, в достижении результата. Эта уверенность переходит в понимание того, что руководитель справится с возникающими неопределённостями в проблемных ситуациях. Если уровень когнитивной компетенции снижен, то управление приобретает своеобразные негативные черты: как только руководитель оказывается в ситуации, где требуется высокий уровень такой компетенции, он заикливается на этой ситуации. В результате он не переходит к другим, более важным проблемам и занимается пустяками, дезориентируя при этом и себя, и других. Как следствие – снижается готовность принимать решения, возникает боязнь принятия решений и они отодвигаются на неопределённое время. Кроме того, снижается готовность брать на себя ответственность, которая, как следствие, часто передаётся другим. Однако такой руководитель не обеспечивает условий для принятия и реализации необходимых решений. Сам руководитель объясняет собственные неудачи и неуспех внешними причинами, его локус контроля смещается.

Эвристическая компетентность обусловлена знаниями о способах конструирования собственных действий. Она порождает чувство уверенности в том, что руководитель справится с задачей, используя собственное мышление. Для низкого уровня эвристической компетенции характерна систематическая неуспешность деятельности. Возникает страх перед прогнозируемыми неудачами, что повышает психическую напряжённость, снижает эффективность контроля над ситуациями или вообще приводит к его потере. В результате руководитель не может остановиться, чтобы систематически разработать одну важную проблему, а перескакивает с одной проблемы на другую до тех пор, пока одна из них не окажется легко разрешимой. В конечном счёте, ни одно из намерений не реализуется до конца и действия носят импульсивный характер.

Достаточный уровень знаний в таких формах (компетенций) служит также и механизмом защиты от эмоциональных расстройств, деструктурирующих и десистематизирующих деятельность управления. В реальной действительности каждый руководитель характеризуется каким-либо соотношением той и другой компетенции, которое проявляется в определённой степени в показателях успешности управляющей деятельности, в её достижениях.

Психологические качества руководителя, характеризующие его готовность к осознанному систематическому сопротивлению неопределённости в

атмосфере безысходности, относятся, в первую очередь, к мыслительным способностям, нравственности и эмоциональной сфере, определяющим возможности воздействия на людей и выхода из проблемных ситуаций. Последние характеризуются многосвязностью, многокомпонентностью, дефицитом времени и информации, требуют повышенной ответственности и – главное – они допускают несколько относительно равноправных решений. Основное качество мышления, которое должно быть развито у руководителя – системность мышления, выражаемая в системном подходе к анализу пространства управления и его объектов. При этом должно быть сформировано исследовательское отношение к управлению, позволяющее находить правильные решения задач, возникающих в проблемных ситуациях.

Подготовленный руководитель должен осознавать индивидуальные способы обнаружения проблем, и они должны быть освоены как средства профессиональной деятельности. Ему необходимо иметь развитую способность обнаружения и усвоения нового знания о предметах, способах и условиях выполнения целенаправленного действия. Исходным моментом их успешности являются выраженные познавательные потребности, имеющие силу мотивов поиска проблем, неизвестного в проблеме, новых отношений и связей, что обеспечивается способностью саморегуляции силы намерений.

Готовность руководителя определяется уровнем развития творческих способностей, предполагающих освоенность индивидуальных средств самоконтроля как регуляционной основы интеллектуальных действий: установления связей нового с уже имеющимися знаниями, перехода от новых связей к новым свойствам, включение нового в систему имеющихся знаний, обобщение характеристик внутреннего плана мыслительных действий, осуществление «мыслительного эксперимента». Должны быть развиты (в соответствии с теорией А.М. Матюшкина): психологические механизмы выполнения операций «прямой связи» в проблемной ситуации: представления о целях, способах и условиях предполагаемых действий, саморегуляции внимания, сенсорно-перцептивных процессов, оперативной памяти, а также и психологические механизмы выполнения операций «обратной связи»: антиципации будущего результата как основы для корректирования действий при достижении неадекватного результата, саморегуляции измерительно-оценочных функций как механизмов сличения и означивания антиципируемого и заданного результатов. В целом готовность руководителя определяется ориентацией на целенаправленный поиск важнейших проблем, способностью опережающего обнаружения «срочных» проблем, возможностями нахождения эффективного социально-ценного выхода из проблемных ситуаций, стремлениями к оценке и предвидению новых проблем и их последствий.

Перспективного руководителя характеризует широта кругозора и знаний в самых различных областях (в первую очередь, в человековедении), а также наличие практического опыта. Психологические качества, прогнозирующие успешное руководство: высокая работоспособность, быстрое и эффективное переключение с одного вида деятельности на другой, эмоциональность, стремление к социальному одобрению, стремление получить поддержку

коллектива, социальная гибкость, лёгкая перестройка, конструктивное решение в конфликтных ситуациях, ориентация на социальные нужды и потребности людей.

В соответствии с уровнем звена, которым управляет руководитель, большое значение имеет «масштаб» личности, определяющий широту интересов и способность реализовать свои интересы практически. Наиболее «опасным» является руководитель-временщик, готовый принести в жертву интересы своих подчиненных интересам вышестоящих покровителей с целью обеспечения себе условий продвижения по лестнице личного благополучия и благосостояния.

В личностном смысле руководитель должен владеть: системой социально-ценных замыслов, ориентированных на смысл собственной жизни и прогноз своего жизненного пути; средствами их реализации – он должен уметь осуществить замыслы на практике. Естественным для него является наличие постоянного фона личностной проблемности, выступающей в качестве источника творческого мышления, инновационной направленности. При этом необходимо иметь развитую способность саморегуляции, компенсирующую психическое напряжение, которое возникает на фоне постоянно-высокого уровня личностной проблемности.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского

## Глава 7. Типовая характеристика руководителя

Одна из наиболее актуальных практических задач – определение тех работников, кто составляет резерв руководителей и может быть рекомендован на вакантную должность. Качества кандидата в резерв выявляются как посредством диагностики и тестирования, так и с помощью наблюдения за поведением работников в различных ситуациях. При этом возможно разделение на следующие типы.

Вожак – высокий эффект внушения и убеждения, самый авторитетный.

Лидер – способен увлекать своим примером, вызывать подражание и внушение, в конкретных ситуациях умело использует убеждение, пользуется признанием многих.

Аниматор – незаурядные личностные качества, которые проявляются ситуативно, временно возвышая его.

Качества, порождающие эффект «личностного притяжения» оказывают существенное влияние на морально-психологическое состояние людей.

Карьера руководителя начинается в первичном коллективе. Такой руководитель пользуется в управлении социально-психологическими приёмами, поскольку у него нет возможностей применять ни экономические, ни административные санкции. При этом он выполняет функции планирования, организации, координации, активации, контроля. В то же время он и сам может быть рабочим, но в то же время воспитывает, обучает и выдвигает кадры. Будучи на виду, он оказывает воздействие своим поведением, поэтому должен контролировать собственное поведение.

Личностные качества определяют эффективность в силу того, что совместная деятельность вынуждает направлять внимание на оценку качеств личности членов группы, а эти качества детерминированы содержанием самой деятельности. При этом существенно влияние (на выделенные качества и их значимость) характера и условий труда, социально-демографического и профессионально-квалификационного состава группы, а также и технической вооружённости.

Эффективный руководитель должен, в первую очередь, уметь организовать работу, правильно её распределить. Быть честным, правдивым, держать данное слово. Объективно оценивать людей, их трудовой вклад, принимать на себя ответственность, советоваться с коллективом. Неэффективные характеризуются значительной степенью нейротизма, высокой степенью экстраверсии или интроверсии. «Эталонная» модель качеств личности руководителя иерархична. Она включает следующие показатели.

1. Способность объективно оценивать людей, их труд, вклад в конечный результат работы группы.
2. Умение организовать работу, правильно её распределить.
3. Честность, правдивость, умение держать слово.
4. Забота о людях, о каждом члене группы.
5. Умение советоваться с людьми, учитывать мнение группы.
6. Авторитетность.



7. Способность принимать на себя ответственность.
8. Личная профессиональная квалификация.
9. Способность усваивать новое, ориентироваться в необычных условиях.
10. Эмоциональная уравновешенность, тактичность.

Эталонные модели для отдельных видов производства могут отличаться от данной «эталонной» модели по иерархии, влияющей на порядок признаков по значимости. Это зависит от условий, которые предъявляют определённые требования к руководителю со стороны членов группы и их ожиданий. Один из вариантов типовой характеристики руководителя представляется следующим образом.

- Большое значение уделяет взаимоотношениям в коллективе; в людях оценивает главное; требователен к себе и другим; трудолюбив; добросовестно относится к служебным обязанностям.

- Тактичен; защищает интересы своих товарищей; справедлив; терпелив и устойчив в работе; распоряжения выполняет полностью и вовремя.

- Не стремится к конфликтам по пустякам; на критику не обижается, прислушивается к ней; если чего-то не знает, то не боится обращаться за помощью; при невыполнении задания не оправдывается наличием объективных трудностей, а ищет пути их преодоления.

- Сдержан; не снисходителен к небрежности; обсуждает положение дел, трудности, которые возникают в работе и которые предстоит преодолеть; состояние дел оценивает объективно и также докладывает руководству; стремится восполнить знания и решать вопросы самостоятельно.

- Вежлив в обращении; общение лёгкое и естественное; не проявляет превосходства над другими; заботится о выполнении коллективного задания; не боится отвечать за свои действия; легко перестраивается для выполнения срочной внеочередной работы.

- Проявляет заботу, понимание и внимание к личным делам своих товарищей; доброжелателен; мыслит по деловому с учётом работы на перспективу; правильно распределяет ответственность.

- Быстро устанавливает контакт с людьми; общителен, умеет найти индивидуальный подход, в затруднительных случаях предлагает помощь и поддержку; способен коротко и ясно говорить о существе дела; берётся за выполнение сложных дел и не бросает их, не доведя до конца; старается перевыполнить задание.

- Быстро осваивается в коллективе; пользуется доверием; предусматривает возможные трудности и пути их преодоления; свободное время использует для дела; может произносить речи, доклады без частого обращения к тексту.

- Характеризуется способностью применять знания для решения практических задач; одобряет инициативу других; старается поддерживать хорошее настроение; обладает повышенной совместимостью.

- Умеет создавать доверительные ситуации, характеризуется эмпатийностью; оценка исполнителя не зависит от симпатии или антипатии;

умеет правильно организовать и контролировать ход работы; стремится приобрести помощников, имеющих высокую квалификацию.

- Отвергает сомнительные источники информации о сотрудниках; отличается чуткостью; неудачу в работе переживает как личную; компетентен в своей области знаний; умеет подобрать исполнителей и распределить между ними работу.

- Дисциплинирован в высшей степени; проявляет терпимость к мешающим работе недостаткам других; умеет рационально организовать рабочее время и стремится к самосовершенствованию.

- Подчинён общему делу; стремится к полезным нововведениям; положительно относится к талантливым людям; умеет быстро и точно организовать выполнение задания.

- Поддерживает то, что прогрессивно; умеет убеждать; правильно оценивает мотивы поведения тех, кто его хвалит; проявляет настойчивость в достижении цели; заранее планирует свою работу.

- Делится своими знаниями и опытом; в критических ситуациях не теряет; не нарушает этических норм поведения на работе; адекватно оценивает обстановку.

- Берётся за реальные дела; разумно рискует; может выполнять «нежелательные» задания, не выражая недовольства, задерживаясь, если нужно, на работе.

- Свое отношение к решениям руководства выражает чётко и определённо; может отказаться от неверных решений; чётко распределяет функции между собой и коллективом. В конфликтной ситуации остаётся на принципиальных позициях; надёжен – на него можно положиться; всегда контролирует выполнение задания.

- Не перекладывает свою работу на других; прислушивается к мнению коллег, уважает суждения других; умеет терпеливо выслушивать; признаёт свои ошибки, если не прав; его просьбы всегда убедительны.

## Заключение

Постоянное усложнение процессов управления в современном мире приводит к повышению ответственности за управленческие решения, поскольку возрастает степень их воздействия на многие области общественной практики. Ошибки управления могут иметь разрушительные последствия во всех областях. Непрерывное совершенствование систем управления активизирует процессы разработки социально-психологических проблем управления, важнейшими из которых являются проблемы подготовки профессионалов в сфере управления.

При разработке этих проблем необходимо учитывать то, что деятельность руководителя, рассматриваемая как элемент системы управления, строится на основе требований к системе, производных от объективных законов социальной среды, но реализация таких требований опосредуется субъективными компонентами деятельности. Руководитель любого ранга – это не просто должность, но и специальность, которой необходимо обучать, как и любой другой специальности, однако, в настоящее время ей обучают, как правило, только в плане повышения квалификации.

Субъект управления – человек, генератор факторов управления. В связи с этим представляется целесообразным введение трех групп параметров характерологического описания субъекта управления: состояние психического здоровья, уровень психического развития, степень профессионально-трудовой компетенции.

Две последние группы параметров теоретически достаточно обоснованы в работах А.Ф. Лазурского и Е.А. Климова. В отношении же первой группы существует проблема критериального выбора и самой концепции психического здоровья. Ее разработка может быть выполнена на основе теории личности, учитывающей не только условия социального бытия в конкретных исторических условиях, но и нечто большее, что имеет отношение к предназначению человека в отношении к биологической экзистенции и социальной самореализации. Только на этом пути возникает возможность введения конкретно-инвариантных признаков, описывающих норму и отклонения от нее. Отсюда возникают проблемы подготовки руководителя-профессионала.

## Список литературы

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М.: МГУ, 1980.
2. Аникеева Н.П. Психологический климат коллектива. М., 1989.
3. Апресян Г.З. Ораторское искусство. М.: МГУ, 1969.
4. Атватер И.Я. Я Вас слушаю: Советы руководителю /Пер. с англ. М., 1988.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди... Л. Лениздат, 1992.
6. Бодалев А.А. Личность и общение. М.: Педагогика, 1983.
7. Бодалев А.А. Психология общения. М.: ИПП, 1996.
8. Водачек Л. Управление производством в объединении. М.: Экономика, 1985.
9. Голиков Ю.Я., Костин А.Н. Психология автоматизации управления техникой. М.: Институт психологии РАН, 1996.
10. Гончарук С.И. Законы развития и функционирования общества. М.: ВШ, 1977.
11. Гримак Л.П. Моделирование состояний человека в гипнозе. М.: Наука, 1978.
12. Гримак Л.П. Резервы человеческой психики. М.: Политиздат, 1987.
13. Гришина Н.В. и др. Общение в трудовом коллективе. Л., 1990.
14. Девишвили В.М., Капран В.И., Лигачев В.И. Исследование субъекта трудовой деятельности с использованием ЭВМ. М.: МГУ, 1985.
15. Дзарасов С.С. Каждому об управлении. М. Мысль, 1986.
16. Диксон Дж. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений. М.: МИР, 1969.
17. Дмитриева М.А., Крылов А.А., Нафтульев А.И. Психология труда и инженерная психология. Л.: ЛГУ, 1979.
18. Добрович А.Б. Воспитателю о психогигиене общения. М., 1987.
19. Ершов А.А. Личность и коллектив: межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. Л., 1976.
20. Есаулов А.Ф. Психология решения задач. М.: ВШ, 1972.
21. Жариков Е.С. Вступающему в должность... М., 1988.
22. Жариков Е.С. Уроки психолога для руководителя: вып. 1,2. М., 1990.
23. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М., 1988.
24. Жуплев А.В. Руководитель и коллектив. Ставрополь, 1989.
25. Жуплев А.В. Эффект горизонта: руководитель и кадры. М., 1989.
26. Информационные системы для руководителей. /Ред. Ф.И. Перегудов. М.: Финансы и статистика, 1989.
27. Климов Е.А. Психологическое содержание труда и вопросы воспитания. М.: Знание, 1986.
28. Климов Е.А. Психология профессионала. М.: ИПП, 1996.
29. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности. М.: Наука, 1988.
30. Козалевский А.Ч. Мастерство устной речи лектора. М. МГУ, 1980.
31. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. М., 1991.
32. Крылов А.А. Человек в автоматизированных системах управления. Л.: ЛГУ, 1972.

33. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю. Л., 1986.
34. Куликов В.Н. Психология внушения. Иваново: ИвГУ, 1978.
35. Левитан К.М. Основы педагогической деонтологии. М. Наука, 1994.
36. Линецкий М.Л. Внушение и мы. М.: Знание, 1983.
37. Лифшиц А.Л. Деловые игры в управлении. Л.: Лениздат, 1989.
38. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984.
39. Ломов Б.Ф., Сурков Е.Н. Антиципация в структуре деятельности. М.: Наука, 1980.
40. Лупьян Я.Л. Барьеры общения, конфликты, стресс... Минск, 1986.
41. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. Л., 1991.
42. Методы практической психологии общения. М., 1990.
43. Моргунов Е.Б. Конспекты по психологии: Личность и организация. М: Троицкая, 1996.
44. Омаров А.М. Руководитель. размышления и стили управления. М.: ИПЛ, 1987.
45. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: практические советы. М., 1990.
46. Пекелис В.Д. Твои возможности, человек. М. Знание, 1974.
47. Петрушин В.И. Психология менеджмента. М.: ИПП, 1997.
48. Планкетти Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. - М.: Экономика, 1984.
49. Понукалин А.А. Экопсихология труда. Саратов: СГУ, 1995.
50. Психологические исследования общения /Ред. Б.Ф. Ломов. М.: Наука, 1985.
51. Психология в управлении /Ред. Е.С. Кузьмин. Л.: Лениздат, 1983.
52. Психология взаимопонимания. Казань: КГУ, 1991.
53. Рапорт В.Ш. Диагностика управления. Практический опыт и рекомендации. М.: Экономика, 1988.
54. Рубахин В.Ф., Филиппов А.В. Психологические аспекты управления. М.: Знание, 1973.
55. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. М.: Феникс, 1996.
56. Санталайнен Т. и др. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1988.
57. Свенцицкий А.Л. Руководитель: слово и дело. М.: Политиздат, 1983.
58. Симоненко Ю.А. Искусство разбираться в себе и других. Л., 1990.
59. Скворцов В.В. Способы разрешения конфликтов. М., 1986.
60. Социальная психология. Краткий очерк /Ред. Г.П. Предвечий, Ю.А. Шерковин. М.: Политиздат, 1975.
61. Социально-психологические резервы повышения эффективности деятельности трудового коллектива /Ред. А.Л. Журавлев. М.: ИП АН СССР, 1989.
62. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М., 1995.
63. Столяренко Л.Д. Психология управления. М.: Феникс, 1996.
64. Страхов И.В. Выразительный облик лектора: психология самонаправленного внимания. Саратов: СГУ, 1993.

65. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. М., 1989.
66. Теоретические и прикладные исследования психологического воздействия /Ред. В.Н. Куликов. Иваново: ИвГУ, 1982.
67. Тихомиров О.Н., Бабанин Л.Н. ЭВМ и новые проблемы психологии. М.: МГУ, 1986.
68. Фаст Д. Язык тела (о чем говорят позы и жесты). М.: Феникс, 1996.
69. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. М., 1990.
70. Филиппов А.В., Липинский В.К., Князев В.Н. Производственная социология, психология и педагогика. М.: ВШ, 1989.
71. Хакен Г. Информация и самоорганизация. М.: Мир, 1991.
72. Хачатурьянц Л.С., Гримак Л.П., Хрунов Е.В. Экспериментальная психофизиология в космических исследованиях. М.: Наука, 1976.
73. Чернышева М.А. Этика деловых отношений. М., 1988.
74. Шаховой В.А. Кадровый потенциал управления. М.: Мысль, 1985.
75. Шепель В.М. Управленческая психология. М.: Экономика, 1984.
76. Юсквяров Р.К. и др. Управленческое консультирование: теория и практика. М., 1988.

Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского