

ПСИХОЛОГИЯ ЗАКОНОМЕРНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Поскольку управление осуществляется через взаимодействие людей, руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие процессы, межличностные взаимоотношения, групповое поведение. Некоторые из этих законов приводятся ниже. Термин “закон” употребляется не в строго широком толковании.

1. Закон неопределённости отклика, закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий их психологических структур.

Разные люди и даже один человек в разное время могут реагировать качественно по-разному на одинаковые воздействия.

Руководитель, отдавая распоряжения работнику, надеется, что оно будет выполнено к определённом сроку и с определённым результатом. Иногда эти надежды оправдываются. Но довольно часто его не удовлетворяет деятельность подчинённого по какому-либо из контролируемых параметров. При этом и у подчинённого, и у руководителя имеются свои, часто диаметрально противоположные объяснения неисполнительности. Руководитель может посчитать подчинённого бездельником или неспособным работником. Подчинённый, в свою очередь, может предъявить десятки объективных обстоятельств своей недисциплинированности. Мнение руководителя при этом может оказаться ошибочным. Оправдания подчинённого — просто наивными, ибо первый избрал способ воздействия на работника, не соответствующий его ожиданиям и особенностям, второй использовал в качестве средств защиты все способы, только бы не затронули его как личность, не оскорбили бы чувство его собственного достоинства и самоуважения.

2. Закон неадекватности отображения человека человеком.

Его смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы

достаточной для принятия серьёзных решений относительно этого человека.

В самом деле, человек — сверхсложная система. Он включён в систему общественных отношений и потому является их выражением и отображением. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности (в любой момент времени взрослый человек определённого календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, мотивированного, социального и сексуального развития).

Кроме того, человек осознанно и неосознанно (неадаптивное поведение) защищает от попыток раскрыть его особенности и возможности. Психологически раскрытая личность может стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми. К этому следует добавить, что нередко человек не может дать о себе информацию просто потому, что не знает себя.

С одной стороны, каким бы ни был человек, он обязательно что-либо скрывает о себе, что-нибудь ослабляет, что-либо усиливает, какие-либо сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то иногда приписывает себе (придумывает), на чём-то делает акценты. Пользуясь подобными защитными приёмами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

С другой стороны, человек — частный случай среди объектов окружающей нас действительности, и как таковой может быть познан. Всё дело в том, чтобы средства его познания соответствовали степени сложности такого объекта.

В настоящее время уже разработаны научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Важнейшие среди них:

- принцип универсальной талантливости (“нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом”);
- принцип развития (способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок);
- принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

Известный американский психолог Дж. Блейк предостерегает об одном психологическом моменте, с которым сталкивается почти каждый руководитель. Это — оценка будущего работника по первому впечатлению. В таких оценках руководители исходят из “искренне-

* Кандидат психологических наук, доцент ОНУ им. И. И. Мечникова.

го” открытого выражения лица, смелого взгляда, энергичного рукопожатия, отсутствия приметных черт, как например, косые глаза или рыжий цвет волос. Здесь необходимо заявить, что никто никогда не проверял научно подобных методов оценки. Кроме того, внешними эффектами такого типа пользуется каждый второй мошенник, и не один работник отдела кадров и не один руководитель были введены в заблуждение подобным образом (7).

Если говорить об оценке уже работающего сотрудника, то следует иметь в виду, что ни одно из личностных качеств “не имеет абсолютной ценности”. Одна и та же черта характера на определённых должностях и в определённых ситуациях может быть как положительной чертой, так и отрицательной. То, что в одной ситуации рассматривается как решительность, в другой ситуации может считаться упрямством. То, что является смелостью и предприимчивостью в одной ситуации, в другой будет расцениваться как легкомыслие и авантюризм. Поэтому бывает трудно провести чёткую грань между наглостью и твёрдостью, подхалимством и сговорчивостью (7).

3. Закон неадекватной самооценки.

Этот закон можно рассматривать как частный случай предыдущего закона. Когда человек пытается оценить себя сам, ему мешают те же ограничения, что и в случае анализа других людей. Кроме того, ситуация осложняется ещё и таким обстоятельством. Психику можно представить в виде осознаваемого (логико-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) компонентов. Соотношение между ними выглядит как между надводной и подводной частями айсберга. Именно по этому принципиальному соображению логический, рассудочный самоанализ является изучением, по сути дела, видимой верхушки айсберга.

4. Закон расщепления смысла управленческой информации.

В общем виде этот закон состоит в том, что управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеют объективную (от нас в принципе не зависящую) тенденцию к изменению смысла в процессе продвижения по ступеням иерархической лестницы управления. Причём изменение этой информации прямо зависит от числа людей, через которых она проходит: чем большее число работников знакомится с этой информацией и передаёт её другим людям, тем выше величина отклонения её смысла от первоначального.

Глубинную основу расщепления смысла информации можно понять, приняв во внимание следующие два обстоятельства.

Во-первых, язык, на котором передаётся управленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого характеризуется огромными иносказательными возможностями и, следовательно, возможностями разного толкования одного и того же сообщения.

Во-вторых, люди, воспринимающие и передающие управленческую информацию, различаются по образованию, интеллектуальному развитию, потребностям, физическому и психическому состоянию, что, естественно, может наложить отпечаток на понимание и передачу этой информации.

5. Закон самосохранения.

Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, личностной состоятельности, собственного достоинства человека.

6. Закон компенсации.

Его суть в том, что при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку, нехватка каких-либо способностей для успешного осуществления именно данной деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт работы в ходе проб и ошибок. Но эффект может быть увеличен, если компенсацию человек осуществляет сознательно, на основе детального знания закона компенсации и механизма его действия. Например, слабое развитие профессиональной памяти может быть компенсировано поставленной системой внешней памяти: записные книжки, ежедневные календари, диктофоны, организация работы секретарей и помощников, рациональное размещение деловой документации. Недостаток развития, например, способности генерировать идеи может быть компенсирован организацией совещаний в режиме раздельного времени.

Знание руководителя о существующих трудностях в решении задач не означает, что он знает, как можно их устранить. Во многих случаях подобные трудности могут устраняться лишь в течение длительного времени всем ходом процесса производства, например, как это бывает на практике в связи с созданием и внедрением инноваций, а также в связи с перераспределением материально-технических

ких, финансовых, трудовых, кадровых и других ресурсов. Такие явления усугубляются нестабильностью экономики.

В процессе преодоления трудностей в решении управленческих задач можно отметить одну существенную особенность. Некоторые трудности, которые, по представлениям руководителя, могут быть ликвидированы благополучно, не воспринимаются им как актуальные. Трудности такого рода обычно решаются в рабочем порядке и не становятся для руководителя большой проблемой.

Отсюда следует: для снятия актуальности проблемы, т. е. устранения трудности её решения, необходимо создание условий для решения задачи. В связи с возможностью устранения трудностей в решении управленческих задач можно выделить два типа этих трудностей:

- выходящие за пределы компетенции руководителя (например, большое число незапланированных вызовов в другие инстанции, проблема взаимоотношений с высшим начальством, каждый из которых даёт самостоятельные задания, и т. п.);

- связанные с объективными обстоятельствами самого производства, например, наличие большой текучести кадров, территориальная удалённость объектов управления, противоречивость законодательных актов, а также указаний и требований вышестоящих инстанций, и т. п.

Каждому руководителю приходится на практике решать задачи различной трудности. Существуют проблемы, актуальные для любого уровня управления организацией. Но с изменением уровня руководства меняется соотношение актуальных и неактуальных проблем.

Непосредственной задачей каждого руководителя является оценка любой управленческой ситуации.

В случае, если руководитель переоценит или недооценит управленческую ситуацию и связанные с ней задачи, то выбор правильной стратегии для решения этих задач будет зависеть от адекватности оценки всей ситуации в целом. Следствием неправильной оценки управленческой ситуации может быть то, что некоторая часть важных задач выпадает из поля зрения руководителя.

Литература

1. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. — New York: Harper and Row, publishers, 1985.

2. Taylor F. The Principles of Scientific Management. — New York: Harper and Brothers, 1911.

3. Fayol H. General and industrial Management. — London: Isaak Pitman and sons, 1949.

4. Roelhlisberg f., Dickson W. Management and the Worker. — Cambridge, Mass., Harvrd University Press, 1939.

5. Уразаева (Розанова) В. А. Психология решения управленческих задач. — М.: АНХ при СМ СССР, 1989.

6. Психология управления. Учебно-практическое пособие. Приложение к журналу "Управление персоналом". — Москва, 1996/97 г. — 176 с.

7. Кунн Г., О'Доннелл С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т. I и II. — Пер с англ. — М.: Прогресс, 1981.

8. Асеев В. Г. Личность и значимость побуждений. — М.: ИПРАН, 1993.

9. Земфир К. Удовлетворённость трудом: Пер с рум. — М.: Политиздат, 1983.

10. Шушански Я. Метология рационализации: Пер с англ. — М.: Экономика, 1987.

11. Перлаки И. Нововведения в организациях: Пер. со словацк. — М.: Экономика, 1980.

12. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1980.