

# ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПЕДАГОГОВ

**(из цикла «Инструменты личной и профессиональной  
эффективности руководителя и педагога ОУ»)**

«Психологом можешь ты не быть,  
но профессионалом быть обязан»

Гайнутдинов Рашид Минасхатович  
доцент каф. менеджмента  
ГОАУ ЯО ИРО, к. пс.н.

# Психология управления – это наука,

- сформировавшаяся и развивающаяся на стыке 2-х научных дисциплин – теории управления и психологии.
- Знание о закономерностях управления, о психологических особенностях поведения человека в организации – неотъемлемый компонент общей и профессиональной культуры личности специалиста любого профиля.
- Условием его эффективной деятельности, а в конечном итоге – его жизненного успеха, является знание организационно-психологических закономерностей, ведь именно человек, его психологические особенности – главное звено менеджмента, «ухватившись за которое можно вытянуть всю цепь» - организацию и её эффективность!

# Квинтэссенция практики управления - управленческая деятельность

- В любой деятельности выделяют две стороны – внешнюю (наблюдаемую) и внутреннюю (скрытую от наблюдения), объективную и субъективную.
- В нашем вебинаре мы рассматриваем прежде всего психологию субъекта управленческой деятельности и некоторые социально-психологические закономерности управления.
- Мы сможем рассмотреть лишь схематически структуру этого знания: познавательные, эмоциональные, волевые, регулятивные и коммуникативные психические процессы.
- Не обойти вниманием общие и частные способности, интегральные качества руководителя и педагога.

# Общие и специальные способности в управленческой деятельности



## Общие:

- интеллект,
- креативность,
- обучаемость,
- рефлексивность,
- активность,
- саморегуляция

## Специальные:

- аналитико-синтетический стиль восприятия социальных объектов (Дж.Брунер),
- «изоощренная наблюдательность» (Б.М. Теплов),
- волевые,
- творческое воображение,
- долговременная и оперативная память

## Рассмотрим некоторые ошибки восприятия (перцепции). «Эффекты стереотипизации»

- «Эффект ореола» – общее (благоприятное или негативное) впечатление о человеке переносится на оценку его неизвестных черт и поступков;
- «Эффект первичности» - тенденция к сильной переоценке первой информации о человеке и высокой устойчивости к последующей, поступившей позже, информации о нем же;
- «Эффект новизны» – относится к восприятию уже знакомого – более новая информация оказывается субъективно наиболее значимой, поэтому беседу следует заканчивать какой-либо эффектной фразой, поскольку именно она лучше всего запечатлевается собеседником и влияет на его мнение и поведение;
- Как механизм эти эффекты имеют не только минусы, но и свои плюсы - упрощение процесса восприятия, но и плата может быть существенной – неадекватная оценка.

# Ошибки моделирования

Образ, некоторая модель человека, складывающаяся на основе стереотипов и возникающая до начала межличностного взаимодействия – на основе доперцептивной установки;

- **«Технократическое восприятие»** подчиненных – руководитель «моделирует» подчиненного на основе его должностной и проф. принадлежности; а **в подчиненном надо видеть человека, а не в человеке – подчиненного, руководить не должностями, а людьми** (для педагога это тем более важно);
- **«Эффект снисходительности»** - необоснованно позитивное восприятие руководителем подчиненных и гипертрофировании их позитивных черт, в мнении, что они «ещё исправятся». **Его основа - в стремлении обезопасить себя от конфликтов**, неизбежно возникающих при объективной оценке негативных черт. Данный эффект чаще наблюдается у руководителей демократического и особенно – попустительского стилей. У руководителей же авторитарного стиля он «оборачивается» и предстает как **«эффект гипервыскательности»** или «эффект прокурора».
- **Эффект «физиогномической редукции»** – не вполне обоснованное и, как правило, поспешное заключение о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика

# Феномены социально-психологической поляризации восприятия

- «Мы-переоценки» – поляризация со знаком «плюс» оценок членов своей группы;
- «Они-недооценка» - поляризация со знаком «минус» оценок членов чужой группы;
- Феномен «внутригруппового фаворитизма» – тенденция благоприятствовать в восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы в противовес другой группы - на основе этого возникает явление протекционизма, т.е. переходит в плоскость действия;
- Несправедливые оценки подчиненных могут вызвать «эффект бумеранга» с их стороны по отношению к руководителю, поэтому как вариант справедливого отношения является феномен «презумпции взаимности»;
- Все эти закономерности обусловлены спецификой основного объекта управления – личностями подчиненных руководителю людей

# Фундаментальная ошибка атрибуции (приписывания)

- склонность объяснять поведение диспозиционными (личностными) причинами в ущерб ситуационных (в число которых входят другие люди, внешние обстоятельства...);
- **Человек склонен объяснять свои успехи диспозиционно, а неудачи — ситуационно, для чужих успехов и неудач всё прямо наоборот;**
- Для деятеля фигурой является ситуация, а для наблюдателя ситуация — фон, а фигура — деятель. Поэтому деятель менее склонен к фундаментальной ошибке атрибуции, а наблюдатель — более.
- Атрибутирование пронизывает всю управленческую деятельность и особенно важно для оценочных функций руководителя.
- Зачастую взаимная атрибуция руководителя-подчиненного в оценке мероприятий и их результатов приводит к возникновению конфликтов



# Личный проф. опыт как регулятор управленческой деятельности

- Пожалуй, никакая другая черта руководителя, за исключением, м.б. интеллекта и воли, не представляется столь очевидной и значимой для руководителя, как его профессиональный опыт.
- Психологической основой для этого фундаментального регулятора управленческой деятельности являются структура, особенности и закономерности долговременной памяти.
- Опыт - тот **результативный феномен**, через который мнемические процессы наиболее полно и комплексно воздействует на все аспекты управленческой деятельности;
- Считается, что **основной «единицей» проф. опыта является не столько ситуация, сколько определенный, соотносимый с нею сценарий, который включает в себе также способы выхода из подобной ситуации.**
- Поэтому важным средством действенности памяти является упорядоченность, структурированность упр. ситуаций.
- Для этого **типологизируем ситуации**, например, «штатные» и экстремальные; те, которые можно поручить, и те, которые требуют личного участия; те, которые можно «не заметить» и те, на которые обязательно нужно реагировать;

# Варианты типологизации ПОДЧИНЕННЫХ

- В структуре проф. опыта типологизации подвержены и другие его компоненты, и прежде всего, важнейший – люди, подчиненные. У многих из нас с опытом формируется своя классификация людей, которая подсказывает как следует воздействовать на них. Пусть никого не обидят сравнения...
- По степени «открытости-закрытости» подчиненных: «черепахи» («себе на уме», плотно скрыты за своим панцирем); «дикобразы» (постоянно встревожены, ждут неприятности); «львы» (люди дела); «хамелеоны» (полностью зависят от ситуации); «ни рыба, ни мясо» (безликие натуры).
- В зависимости от их поведения в конфликтах: агрессивные, пассивные, «жалобщики», нерешительные, безответственные, компромиссные

# С опытом складываются неписанные «золотые» правила руководства

- Несмотря на их стихийную, обывательскую природу, многие из них имеют рациональную основу, однако часто встречаются на основе «ложного обобщения», «ошибок стереотипизации», под влиянием собственных ошибок памяти.
- Феномен «излюбленной альтернативы» – то, что однажды дало хороший результат, эмоционально положительно закрепляется и начинает неоправданно переноситься – это приводит к «уплощению репертуара поведения» руководителя.
- Феномен «любимых причин» имеет сходную с предыдущим обусловленность, однако наблюдается в отношении объяснения тех причин, которые к ним привели и в отношении причин негативного поведения подчиненных.
- Феномен «краев и середины». Вспомним Штирлица:... Существует правило, согласно которому начинать и заканчивать совещание, беседу, разговор следует именно с наиболее важной информации.
- Профессиональный опыт руководителя является основой для формирования **индивидуальной управленческой концепции**. Это складывающаяся под воздействием деятельности и носящая индивидуализированный характер система устойчивых взглядов относительно путей, приемов, методов, форм и способов управления, его целей и задач, стиля и условий, требований к подчиненным и отношений с ними

# Мышление – наиболее сложный из всех когнитивных процессов

- Это социально обусловленный, неразрывно связанный с речью процесс опосредованного **отражения и познания явлений действительности в их существенных признаках и взаимосвязях между ними.**
- В чем специфика т.н. практического мышления руководителя?
  1. в умении **видеть проблему**, вычленив в череде дел и «текучке» задачи, требующие разрешения;
  2. в отличие от теоретического мышления, задачи решаемые им, как правило, **не имеют «единственно правильного» решения**, «правильного ответа» и оцениваются не параметром «правильно-неправильно», а «более - менее приемлемо»;
  3. **особая ответственность** за решение задач и их последствия;
  4. **конкретность мышления** руководителя, движение от «общего к частному» – от теоретических знаний к практическим проблемам

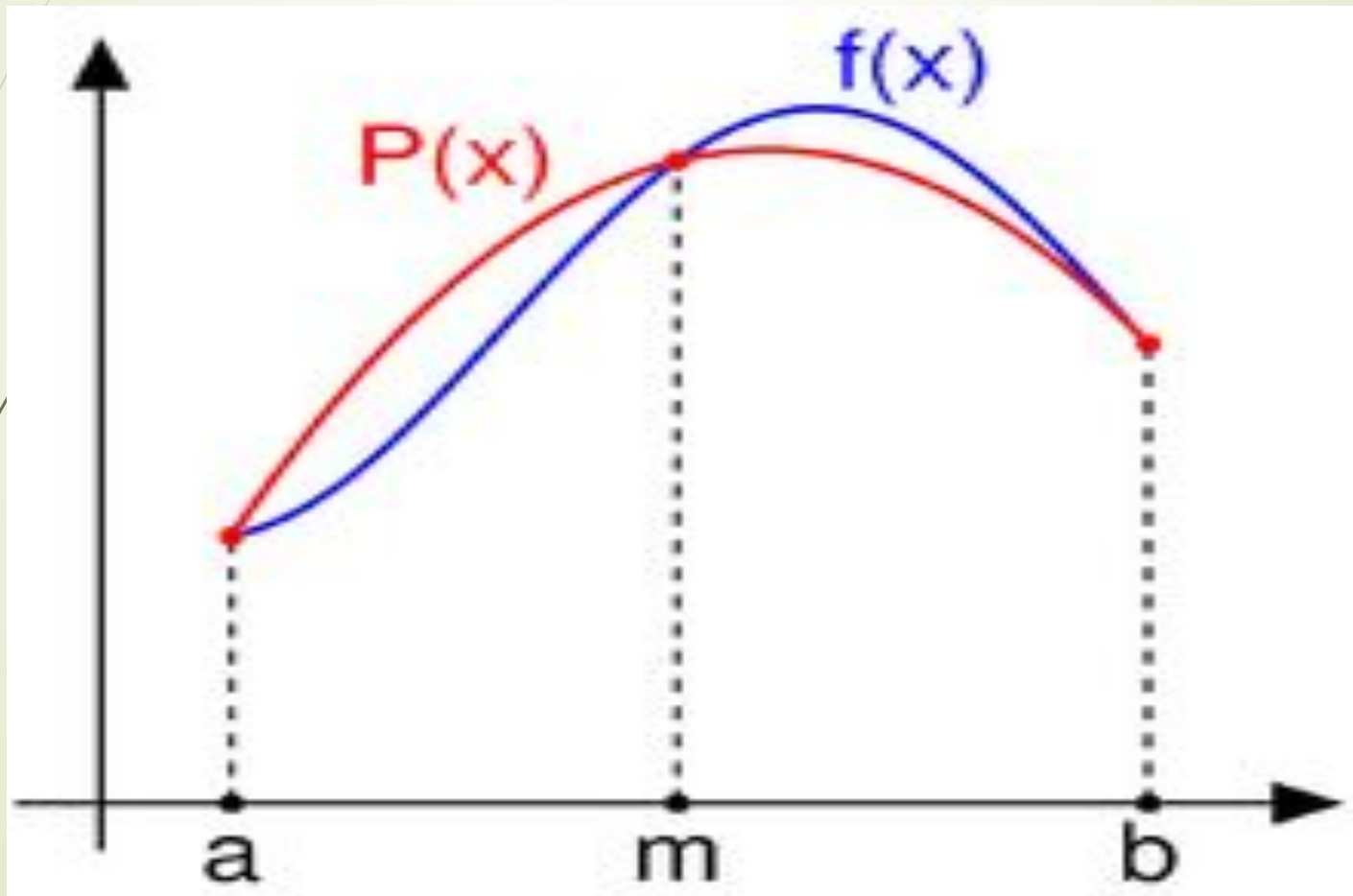
# Важнейшие свойства управленческих ситуаций:

- Динамичность: «нет ничего неизменного, кроме самих изменений».
- Следовательно - **репродуктивное управление невозможно;**
- Постоянный цейтнот – хронический дефицит времени на принятие решений и осуществление деятельности;
- Следовательно - высокие требования к скорости мышления, оперативности, **переключаемости от действий к осмыслению и наоборот;**

# Планирование как «конкретизирующий синтез» руководителя

- Создавать «простые планы», ведущие, однако, к победе, несравненно труднее, чем придумывать планы хитроумные.
- **Умение составлять простые и эффективные планы** – это следствие не интеллектуальной слабости, а напротив – интеллектуальной мощи!
- Конкретный и удачный план является продуктом мыслительной деятельности на основе:
  1. Способности генерации альтернативных вариантов выхода из ситуации, в т.ч. оригинальных;
  2. Легкости и быстроты составления планов сразу же после восприятия ситуации;
  3. Возможности внесения изменений в изначально выбранный вариант под влиянием изменений обстановки;
- В то же время – **твердость, жесткость, воля в проведении своего плана**, если нет веских оснований для отказа от него

# Связь уровня интеллекта и эффективности управления



## Комментарий к графику:

- Исследователи объясняют эти парадоксальные на первый взгляд результаты (всем известно, что «хороший руководитель – это очень умный руководитель») многочисленных исследований, проведенных в разных странах, тем, что связь интеллекта с эффективностью УД является множественно опосредованной



# Мышление и воля руководителя

- Важнейшая особенность практического мышления руководителя возникает в результате взаимодействия мышления с волевыми процессами и качествами личности руководителя.
- Понятие «хороший руководитель» ассоциируется не только с понятием «умный руководитель», но даже чаще – с понятием «волевой руководитель».
- Сочетание именно этих двух качеств (ума и воли) является важнейшим условием эффективности управления, лежит в основе таких ПВК руководителя, как сила характера, решительность, мужество, упорство, энергичность и т.п.
- Оптимальным вариантом такого сочетания является **соразмерность мыслительных и волевых качеств личности.**

# ВОЛЯ И-ИЛИ УМ

- Отражением сочетания воли и ума является **«формула квадрата»**: основанием является воля руководителя, высотой – его ум, а успех его деятельности зависит от площади квадрата.
- Квадрат будет именно квадратом, а его площадь максимальной, если стороны равны. Если же стороны неравны, то квадрат превращается в прямоугольник, площадь которого, при заданном периметре, всегда будет меньше, чем площадь квадрата при том же периметре.
- На традиционный вопрос, что для руководителя лучше – хорошее мышление или сильная воля, выдающийся отечественный психолог Б.М.Теплов ответил так: **«мне не приходилось встречать ... случаев, когда этот вопрос решался в пользу ума»**

# Эффективность руководителя зависит от

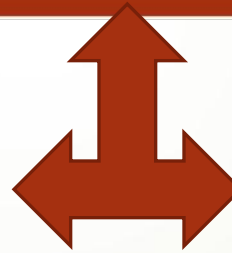
Интеллект руководителя +

Мотивация и воля  
руководителя+

Отношения с  
руководством+

Отношения с группой+

Опыт руководителя+



# Эмоциональный интеллект и лидерство

- В последнее десятилетие в литературе по менеджменту появилось понятие эмоциональный лидер и эмоциональный интеллект **(1995-2000 г.г. Д.Голман)**.
- Некоторые авторы утверждают, что эмоциональная задача для лидера (руководителя) является «первичной, лучше даже сказать первостепенной, т.к. это не только основная, но и наиболее важная сторона лидерства»

# Эмоциональный интеллект (ЭИ)

Исследователи проанализировали 500 моделей развития лидерских навыков в международных компаниях.

- Для того, чтобы определить какие способности обуславливают выдающиеся показатели работы организаций, все умения авторы сгруппировали в 3 категории: чисто специальные навыки (знание бухгалтерии, педагогики...), когнитивные способности (например, интеллект, аналитическое мышление), и черты, свидетельствующие о высоком ЭИ (самосознание и способность управлять отношениями).
- Выявилось: в каждой организации есть свои особенности, тем не менее везде навыки ЭИ составляют подавляющее большинство важнейших отличительных черт лидера

# Содержание ЭИ

- ▣ **Самосознание** (эмоциональное самосознание, точная самооценка, уверенность в себе);
- ▣ **Самоконтроль** (обуздание эмоций, открытость, адаптивность, воля к победе, инициативность, оптимизм);
- ▣ **Социальная чуткость** (сопереживание, деловая осведомленность, предупредительность);
- ▣ **Управление отношениями** (воодушевление, влияние, помощь в самосовершенствовании, содействие изменениям, урегулирование конфликтов, командная работа и сотрудничество)

# Эмоциональный лидер

- Обратите внимание с какими лидерами люди предпочитают работать – скорее всего, они излучают оптимизм.
- Во многом именно поэтому **лидеры с высоким эмоциональным интеллектом привлекают талантливых людей.**
- И наоборот, лидеры, которые несут в себе негативный заряд, - раздражительные, обидчивые, деспотичные и холодные – отталкивают людей
- Проводятся тренинги на развитие эмоционального лидерства как основы влияния

Рассмотрим некоторые  
социально-психологические  
аспекты управления, а именно

-

**ПСИХОЛОГИЮ ВЛИЯНИЯ**





## Принцип социального доказательства:

«правильным является то, что считают правильным другие люди» особенно значим в 2-х случаях:

- 1. Неуверенность.** Когда мы не уверены в себе, когда ситуация представляется нам неясной или двусмысленной, когда «правит бал» неопределённость, мы склонны оглядываться на других, признавать их действия правильными и руководствоваться ими в собственных действиях.
- 2. Сходство.** Люди в большей степени склонны следовать примеру тех, кто на них похож. Именно по этой причине мы так часто слышим в рекламных роликах свидетельство среднего человека с улицы.


# Правило благорасположения

- ❑ Как правило мы охотнее соглашаемся выполнять требования тех, кого мы знаем и кто нам нравится.
- ❑ Не удивительно, что при продажах для формирования благорасположения используются ссылки на рекомендации знакомых и друзей.

«Наблюдая за соревнующимися, вы всегда будете в глубине души болеть за свой собственный пол, свою культуру, свою родную местность... вы хотите доказать, что вы лучше, чем другие люди. Любой, за кого вы болеете, представляет вас; и когда побеждает он, побеждаете вы» Айзек Азимов

# Факторы, обеспечивающие благорасположение

- 1. Физическая привлекательность.** Роль физической привлекательности в установлении социальных контактов гораздо значительнее, чем предполагалось. Она способствует завышению оценки других человеческих качеств, таких как талантливость, доброта, ум.
- 2. Сходство.** Нам нравятся люди, похожие на нас и мы более охотно соглашаемся с требованиями именно таких людей, часто неосознанно.
- 3. Похвалы в наш адрес.** Люди, расточающие нам похвалы вызывают наше благорасположение.



# Факторы, обеспечивающие благорасположение

4. **Близкое знакомство** с человеком также сильно влияет на наше отношение к какому либо человеку. Это влияние оказывается реальным в первую очередь тогда, когда контакт имеет место при вызывающих положительные эмоции обстоятельствах ( например успешное сотрудничество)

5. **Наличие ассоциаций.** Рекламодатели, политики, торговцы стремятся связать в сознании людей себя и свою продукцию с какими либо положительными моментами или образами

# Управляемый авторитет

- ❑ Повиновение авторитетам часто представляется людям рациональным способом принятия решения.
- ❑ Люди склонны реагировать на символы авторитета, а не на авторитет как таковой. Основными символами авторитета являются титулы, одежда, марки автомобилей, модные аксессуары, принадлежность к элитным группам.
- ❑ Можно защитить себя от пагубного влияния ложного авторитета, задав себе 2 вопроса: действительно ли он является экспертом в данной области; в чем истинная мотивация его деятельности (насколько ему можно верить).

# Эксперименты Стенли Милграма

- ❑ В эксперименте заданы роли: «учащийся» и «учитель»
- ❑ «Учащийся» должен учить и воспроизводить пары слов из длинного списка.
- ❑ «Учитель» проверяет запоминание учащегося и, в случае ошибок, применяет увеличивающееся наказание в виде электрического разряда.
- ❑ Результаты: **2/3** «учителей» продолжали увеличивать напряжение до 450 вольт, пока исследователь не давал команды закончить эксперимент.
- ❑ Причем никто из **40** человек (испытуемых), участвовавших в эксперименте не отказался играть роль «учителя» в первый раз, когда ученик начал требовать освободить его от участия в эксперименте.

# Что могло заставить людей вести себя подобным образом?

- ❑ Милграм считает, что причина – укоренившаяся в сознании людей необходимость повиноваться авторитетам и неспособность испытуемых открыто противостоять «начальнику», одетому в лабораторную куртку исследователю, который приказывал испытуемым выполнять данное им задание, несмотря на боль, которую они причиняли «ученикам».
- ❑ Авторитеты оказывают на нас очень сильное давление и контролируют наше поведение.
- ❑ 100% испытуемых отказались выдать хоть один дополнительный электрический разряд, когда этого требовал такой же испытуемый, как и они.

# Плюсы и минусы слепого повиновения авторитетам

- ❑ Система власти авторитетов дает возможность развиваться сложным структурам общества, регулирующим материальное производство, торговым, оборонным структурам, а также структурам социального контроля.
- ❑ Плюсом и минусом такого подчинения является механический характер поведения ( действуем не думая – механически, оперативно), ответственность за последствия перекладываем на того, кто решение принял – страшно, но именно так в 20-30-е годы прошлого века возник фашизм!



# Принцип дефицита

- ❑ «Для того, чтобы что-то полюбить, надо осознать, что это может быть утрачено» Г.К.Честертон
- ❑ Согласно принципу дефицита, люди в большей степени ценят то, что менее доступно .
- ❑ Этот принцип применяется в таких методиках достижения уступчивости, как тактика ограничения количества или тактика установления крайнего срока.
- ❑ Принцип дефицита влияет не только на оценку предметов и переживаний, но и на оценку информации (цензура).
- ❑ Возникновение дефицита возбуждает эмоции и затрудняет рациональное мышление

# Случаи наиболее сильного влияния принципа дефицита.

- ❑ Во-первых дефицитные предметы повышаются в цене, когда выясняется, что они только что стали таковыми.
- ❑ То есть мы больше ценим те вещи, которых стало не хватать совсем недавно, чем те, которых всегда не хватало.
- ❑ Во-вторых ограниченные ресурсы привлекают нас больше всего тогда, когда мы из-за них конкурируем с другими людьми

# Цензура

- ❑ Наибольший эффект часто дает не реклама каких либо популярных взглядов, а ограничение их распространения.
- ❑ Уяснив, что люди особенно ценят информацию, доступ к которой ограничен мы можем приложить принцип дефицита к знаниям и идеям.
- ❑ Люди считают информацию более убедительной, если думают, что не смогут получить её из какого-нибудь другого источника.
- ❑ Товарная теория анализа убеждения Брока и Фромкина базируется на тезисе о том, что эксклюзивная информация более убедительна.

Спасибо за внимание!  
И до новых встреч!  
следите за анонсами  
на сайте ИРО



<http://www.iro.yar.ru/>

«Умение жить в ладу с собой – это, пожалуй,  
высшее счастье на земле»

Маттиас Клаудиус, нем. поэт, 1740-1815