

УДК 005.32

Е. Ю. Казанович, А. В. Харко, Е. В. Брейво

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ЗАКОН НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ОТКЛИКА

Аннотация. В статье рассмотрены особенности закона неопределенности отклика и возможности его применения в управленческой деятельности, кроме того, даны рекомендации руководителям для повышения эффективности принимаемых ими решений.

Ключевые слова: психология, закон неопределенности отклика, управление, руководитель, взаимоотношения, апперцепция, стереотипы сознания.

Законы психологии управления проявляются во взаимодействии людей, в межличностных отношениях и в групповом поведении. Они действуют вне зависимости от того, знаем мы их или не знаем, осознаем или нет. К сожалению, некоторые руководители учитывают наличие данных законов лишь на интуитивном уровне. Можно ли в этом случае говорить об успешном управлении? Едва ли. Конечно, производство будет развиваться, преодолевая действие систем, которые не соответствуют законам управления. Но какова цена такого преодоления?

Один великий русский поэт сказал: «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется» (Ф. Тютчев). Эти слова точно говорят нам о многообразии индивидуального поведения на внешние раздражители. На банальную грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой – смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна. Если бы не существовало различий во внутренних психических структурах, то на одно и то же воздействие каждый человек реагировал бы одинаково. Более того, один и тот же человек в разных условиях может демонстрировать совершенно разное поведение. Все эти особенности говорят об одном очень важном явлении в психологии управления, именуемом «законом неопределенности отклика» [1].

Закон неопределенности отклика в психологии управления – это зависимость внешних воздействий от внутренних структур личности [2].

Основа данного закона – два известных в психологии явления:

1) апперцепция. Благодаря этому свойству психики человек воспринимает окружающий мир на основе собственных интересов, опыта, мировоззрения, уровня развития мышления [4];

2) стереотипы сознания – это те устойчивые в обществе мнения, суждения или оценки, которые влияют на поведение человека.

Важно отметить, что закон неопределенности отклика присутствует в любых межличностных отношениях.

Как проявляется закон неопределенности отклика в управленческой практике?

Руководителю следует иметь в виду еще одно проявление этого закона, а именно то, что даже один и тот же человек в разное время может по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Важно понять, что множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние и т. д.) серьезно влияют, а порой и определяют реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. Стандартная ситуация: руководитель поручил сотруднику ответственное задание. При этом руководитель ждет от подчиненного определенного отклика (как минимум выполнения порученного дела). Однако подчиненный может думать совершенно иначе. Его отклик не всегда соответствует ожиданиям руководителя. Так, он может выполнить задание совершенно правильно, допустить грубые ошибки или же отказаться от поручения совсем. Не нужно предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо Ваше действие [1].

Однако в данной ситуации нет ничего удивительного. Она – яркий пример воздействия закона неопределенности отклика. Здесь у обоих участников конфликтной ситуации под влиянием апперцепции и стереотипов возникают свои интерпретации [2]. Тот факт, что эти объяснения не совпадают, является совершенно нормальным следствием закона.

Ошибка руководителя в этой ситуации – выбор неправильного способа взаимодействия с сотрудником (без учета его индивидуальных особенностей). Ошибка работника – выбор неадекватного ситуации способа защиты (то, что сработает с коллегой, может выглядеть смешно в инциденте с начальником).

Возможно ли стать грамотным руководителем, если не обращать внимание на действие этого закона? Разумеется, нет. Считаться с ним придется.

Но не все так плохо, как может показаться на первый взгляд. Спрогнозировать отклик хотя бы частично возможно. Для этого руководителю необходимо внимательно изучить черты характера, особенности темперамента и личностные качества сотрудника. Безусловно, эти знания не уберегут от непонимания полностью. Но в некоторых ситуациях смогут «подстраховать».

Помимо вышеуказанных характеристик, руководителю полезно узнать:

- гражданские и социально-правовые ориентации, этические установки сотрудника (именно они являются своеобразными отголосками стереотипов сознания);
- мотивы, уровень развития мышления и эмоционально-волевой сферы (они связаны с апперцепцией) [3].

Кроме того, можно оценить общий уровень стрессоустойчивости и коммуникативные навыки сотрудника, его способность брать на себя ответственность.

Лишь на основе этих знаний следует строить управление. Когда руководитель понимает, какую реакцию следует ожидать от того или иного работника,

процесс управления становится более эффективным. Но такие знания не приходят сиюминутно. Они складываются из постоянных наблюдений руководителя за поведением подчиненных.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Психология управления: закон неопределенности [Электронный ресурс] // Psychosearch. – Режим доступа: [https://psychosearch.ru/napravleniya/psikhologiya upravleniya/779-management-psychology](https://psychosearch.ru/napravleniya/psikhologiya_upravleniya/779-management-psychology). – Дата доступа: 05.04.2022.
2. **Чередниченко, И. П.** Психология управления [Электронный ресурс] / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с. – Режим доступа: <https://pedlib.ru/Books/1/0260/index.shtml>. – Дата доступа: 05.04.2022.
3. **Крупница, В. В.** Теоретико-методологические основы менеджмента персонала организации: монография / В. В. Крупница. – Нижний Новгород: ВГИПИ, 2000. – 243 с.
4. Философия: энцикл. словарь / Под ред. А. А. Ивина. – Москва: Гардарики, 2004. – 1072 с.
5. Шесть законов влияния [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iprnou.ru/print/001577/>. – Дата доступа: 05.04.2022.