

РЕПРЕЗЕНТАЦИЯ ОТНОШЕНИЙ С ПАРТНЕРАМИ ПО СОВМЕСТНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СОЗНАНИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

.....

С. Ю. Флоровский¹

Рассматриваются особенности репрезентации в сознании руководителей отношений с вышестоящими, нижестоящими и равными по статусу партнерами по совместной управленческой деятельности. Анализируется взаимосвязь трёх смысловых координат восприятия руководителями этих отношений: личностной значимости, уровня субъективного контроля и удовлетворенности. Показана зависимость восприятия отношений с партнерами по совместному управлению организацией от статусно-должностного ранга и опыта управленческой деятельности перцепиента.

Ключевые слова: совместная управленческая деятельность, управленческие отношения, руководители, сознание, репрезентация.

There are considered specificities of representation in consciousness of managers of relations with partners of joint managerial activities which have high, low and equal official status. There are analyzed by interconnection of three semantic coordinates of perception of these relations of managers: personal importance, level of subjective control and satisfaction. Results of empiric research show that perception of relations with partners of joint managerial activities depend on official status and continuance of managerial experience of percipient.

Key words: joint managerial activities, managerial relations, managers, consciousness, representation.

Представление о том, что эффективность управления во многом определяется тем, как руководитель воспринимает и концептуализирует собственную управленческую деятельность и всё то, что с ней так или иначе связано, является общепризнанным в современных науках об управлении. В то же время степень изученности репрезентации в управленческом сознании различных сфер, «локусов» и «измерений» менеджерского труда варьирует в очень широких пределах. К числу репрезентатов, крайне редко становящихся предметом

¹ Флоровский Сергей Юрьевич – кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры социальной психологии и социологии управления Кубанского государственного университета. Эл. почта: florowsky@mail.ru

психологического исследования, относится и совместная управленческая деятельность (СоУД) руководителей организации. Эта деятельность предполагает осуществление несколькими менеджерами в процессе непосредственного или опосредованного общения системы управленческих функций, связанных с регуляцией межгруппового взаимодействия возглавляемых ими структурных подразделений и/или организационных подсистем [19]. Центральным психологическим процессом и формой ситуационной реализации СоУД выступает управленческое взаимодействие.

Совместная управленческая деятельность обладает огромным потенциалом положительной синергии, обеспечивая достижение интегральных эффектов, намного превосходящих простую сумму ресурсов взаимодействующих организационных субъединиц [4; 12; 19; 24]. Однако на практике часто приходится сталкиваться с проявлениями негативной синергии, в связи с чем взаимодействие руководителей протекает малорезультативно, фокусируясь не на решении деловых проблем, а на преследовании личной или групповой выгоды, интригах и манипуляциях [2; 10; 13; 25; 26]. Как следствие, совместная управленческая деятельность оказывается источником весьма существенных угроз для безопасности организации и вовлеченных в реализацию этой деятельности руководителей [20].

Одним из важнейших условий адекватного понимания причин преобладания в управленческом взаимодействии положительной или отрицательной синергии является раскрытие социально-психологических закономерностей и механизмов отражения в сознании руководителей содержания реализуемой ими совместной управленческой деятельности как специфического измерения их профессиональной активности [29] и особого подпространства профессионального бытия [15].

Содержание совместной деятельности презентуется сознанию взаимодействующих субъектов прежде всего в виде системы складывающихся между ними отношений [7; 8; 11]. В случае СоУД это отношения с вышестоящими, нижестоящими и равными по должностному положению управленцами — партнерами по взаимодействию.

Следует заметить, что данные отношения неоднократно становились предметом множества отечественных и зарубежных исследований, выполненных в области психологии управления и организационной психологии [1; 12; 16; 23; 25; 30]. Однако чаще всего эти отношения рассматривались и продолжают рассматриваться лишь в качестве фоновых условий и обстоятельств, в контексте которых существуют и разворачиваются разнообразные «фокусные» (с точки зрения интересов исследователей) феномены управленческой деятельности и/или психической регуляции и саморегуляции поведения, деятельности и общения руководителей.

На основании анализа работ, посвященных проблеме репрезентации управленческой деятельности в сознании руководителей [4; 5; 6; 17; 21; 22; 29], нами

были выделены три содержательные системообразующие характеристики образов менеджерской деятельности, задающие основные смысловые координаты восприятия руководителями как собственной управленческой активности в целом, так и её отдельных аспектов (в частности, отношений с другими членами управленческих групп, коллективов и команд). В число названных характеристик входят: 1) *личностная значимость* — вытекающее из содержания индивидуальной управленческой концепции руководителя представление о мере важности того или иного элемента (аспекта) менеджерской деятельности как фактора её интегральной эффективности; 2) *уровень субъективного контроля* — оценка степени податливости какого-либо элемента (аспекта) профессиональной деятельности целенаправленному воздействию со стороны руководителя; 3) *удовлетворенность* — интегральная смысловая оценка менеджером состояния дел в его управленческой деятельности в целом и её отдельных аспектах.

При этом удовлетворенность может быть определена как функция соотношения двух названных характеристик образов менеджерской деятельности — личностной значимости и субъективного контроля. Удовлетворенность будет иметь место в случае субъективного равенства или приблизительно одинаковой степени выраженности этих характеристик (низкая/низкий, средняя/средний, высокая/высокий), неудовлетворенность — в случае их рассогласования. Интенсивность переживания неудовлетворенности обуславливается мерой рассогласованности. Направленность же рассогласованности — «перевес в пользу» либо значимости, либо субъективной подконтрольности — определяет психологическое содержание испытываемого руководителем чувства неудовлетворенности. Восприятие аспекта управленческой деятельности (онтологически представленного в виде событийной цепочки однородных по содержанию ситуаций) как значимого, но недостаточно подконтрольного актуализирует состояние неудовлетворенности ресурсно-дефицитарного типа («хочу, но не могу»). В случае же хорошей контролируемости лично малозначимой сферы управленческой активности возникает аномическая неудовлетворенность, связанная с переживанием смыслового вакуума («могу, но не хочу», «могу, но зачем и для чего?»). При этом эмоциональными коррелятами ресурсно-дефицитарной неудовлетворенности будут качественно определенные негативные эмоциональные состояния (гнев, негодование и т. п.), а аномической неудовлетворенности — неопределенно-ориентировочные.

Организация и методы исследования

Респондентам предлагалось оценить 30 элементов (аспектов) управленческой деятельности. Среди этих элементов три описывали систему отношений с партнерами по управленческому взаимодействию: 1) отношения с вышестоящим руководством (ОВ); 2) отношения с руководителями, равными по долж-

ностному статусу (ОР); 3) отношения с нижестоящими управленцами (ОН). Все типы управленческих отношений оценивались трижды — по каждой из названных координатных систем отдельно.

Показателем *личностной значимости* элемента управленческой деятельности выступала его ранговая позиция в ряду факторов, упорядоченных по степени уменьшения их вклада в общую эффективность деятельности руководителя. При этом в качестве определяющих актуальное поведение руководителей рассматривались лишь те факторы, чьи ранговые значения не превышают 10–12. Факторы с большим значением квалифицировались как периферийные компоненты складывающегося у руководителя образа управленческой деятельности, обращение к которым носит эпизодический и случайный характер.

Степень субъективной контролируемости руководителями отношений с партнерами по СоУД определялась при помощи техники зрительно-аналогового шкалирования. Респондентам предлагалось отметить точкой на десятисантиметровых отрезках, каждый из которых соответствовал определенному элементу управленческой деятельности, насколько процесс и результаты связанной с этим элементом профессиональной активности руководителя зависят от него самого, а не от внешних факторов и обстоятельств (давление со стороны партнеров по взаимодействию, влияние писаных и неписанных норм, правил и традиций, флуктуации организационного развития и т. п.). В соответствии с основными положениями концепции локуса контроля [9; 14; 28] и существующими способами психометрического градуирования континуума экстернальности — интернальности итоговые значения оценок интерпретировались следующим образом: 0–30 баллов — экстернальность, 31–40 — умеренная экстернальность, 41–60 — амбивальность, 61–70 — умеренная интернальность, 71–100 — интернальность.

Уровень удовлетворенности руководителей связанными со сферой СоУД отношениями оценивался по традиционной биполярной 7-балльной шкале: 7 — «полностью удовлетворен», 6 — «по большей части удовлетворен», 5 — «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен», 4 — «затрудняюсь ответить», 3 — «скорее не удовлетворен, чем удовлетворен», 2 — «по большей части не удовлетворен», 1 — «совершенно не удовлетворен».

Эмпирическую базу серии исследований, проведенных нами в течение последних пятнадцати лет, составили руководители и сотрудники организаций, различающихся как по содержанию деятельности (торговля, промышленное производство, образование, здравоохранение, банковская сфера, муниципальное управление, агропромышленный комплекс), так и по форме собственности (государственные, частные). Все респонденты были участниками разнообразных федеральных и региональных программ подготовки кадрового резерва и повышения управленческой квалификации. Исследовательская работа проводилась в связи с совершенствованием системы социально-психологического сопрово-

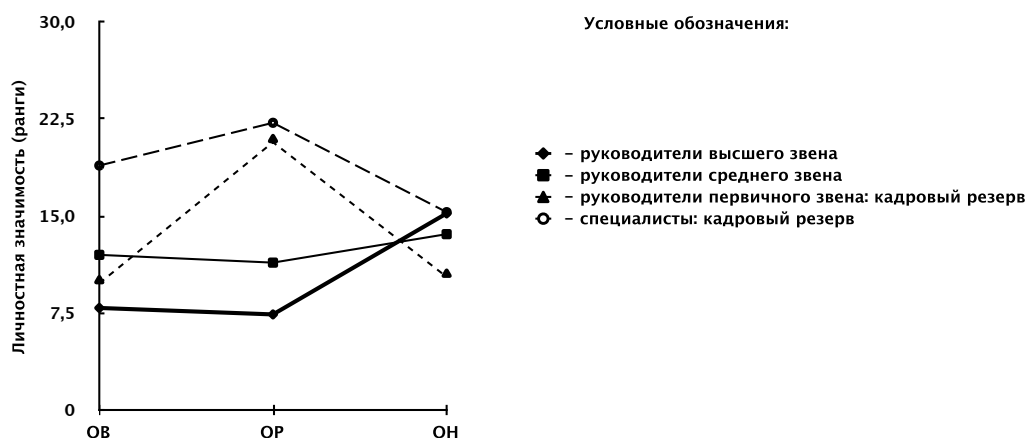


Рис. 1. Восприятие руководителями значимости своих отношений с вышестоящими, равными и нижестоящими партнерами по совместной управленческой деятельности

ждения обучения управленческого персонала. Выборка составила 440 чел.: 67 руководителей высшего управленческого ранга (топ-менеджеров), 195 — среднего (мидл-менеджеров), 84 руководителя первичного звена и 94 специалиста, состоящих в резерве на замещение вакантных руководящих должностей.

Личностная значимость для руководителей отношений с партнерами по совместной управленческой деятельности

Наиболее значимыми для руководителей *высшего* уровня управления являются отношения с равными по должностному положению (7,4) и вышестоящими (7,9) руководителями; отношения с руководителями, занимающими менее высокое положение, имеют для них существенно меньшую ценность (15,2) (рис. 1).

Скорее всего, это является отражением стереотипов, функционирующих в сознании людей, включенных в иерархические структуры: к вышестоящим надо приспосабливаться, с равными ладить, а с нижестоящими можно обращаться как с функциональными единицами. Возможно также действие и иных факторов: уверенность ведущих руководителей организаций в накатанности и стабильности отношений, связывающих их с руководителями среднего звена (а именно они в рассматриваемом случае занимают позицию нижестоящих), восприятие этих отношений как достаточно прозрачных, стандартизированных, сравнительно малопроблемных, допускающих легкие решения (типа кадровых перестановок, экономических санкций и т. п.), средствами осуществления которых управленцы высшего звена реально располагают.

Руководителей *среднего* управленческого ранга отличает от других анализируемых подвыборок наиболее синкретическое восприятие значимости

их отношений с партнерами по СоУД во всех трёх координатных плоскостях её реализации. Ранговые значения соответствующих показателей (ОВ, ОР, ОН) находятся в чрезвычайно узком диапазоне — от 11,4 до 13,6. Это свидетельствует о равновысокой чувствительности мидл-менеджеров к предъявляемым им противоречивым ожиданиям со стороны различных функционирующих в организации профессионально-квалификационных и статусных групп (персонифицированных в лице возглавляющих эти группы руководителей-партнеров по СоУД), что выступает одновременно причиной и следствием вовлечённости данной категории управленцев в разнообразные ролевые конфликты.

Низовые руководители в качестве практически равнозначных факторов эффективности своей управленческой деятельности рассматривают отношения с вышестоящим начальством (9,8) и своими подчиненными (10,3); значимость отношений с равными по статусу оценивается крайне низко (22,2). Полученные данные согласуются с описанными в психологической литературе механизмами регуляции социального поведения руководителей этого ранга, чьи ролевая и личностная позиции испытывают постоянное воздействие двух центробежных сил: ожиданий со стороны начальства, с одной стороны, и подчиненных — с другой [2; 27]. Именно эти системы альтернативных референтов и являются основными «силовыми линиями», относительно которых осуществляется ориентация профессионального сознания и поведения низовых руководителей.

Входящие в состав кадрового резерва специалисты не склонны рассматривать отношения с вышестоящими (18,9) и равными по должности (22,2) в качестве сколь-либо действенных факторов достижения успеха в управленческой деятельности. Более важными в этом плане они считают отношения с подчиненными (15,3). Подобное распределение значимости «разнокоординатных» отношений с партнерами по СоУД является функцией структуры личного профессионального опыта данной категории респондентов. Наибольшей личностно-смысловой нагруженностью для будущих управленцев обладают именно отношения с теми кто, будучи в настоящее время коллегами, может через некоторое время оказаться в роли подчиненных. Естественная эмоциональная идентификация с членами своей группы в сочетании с ограниченностью (или даже отсутствием) опыта реального содержательного общения с управленцами более высокого ранга и обуславливает недооценку двух других плоскостей построения управленческих отношений.

Итак, можно сделать вывод, что с продвижением по должностной лестнице возрастает степень личностной значимости для руководителей отношений с другими членами управленческого коллектива, происходит все бóльшая сенсбилизация сознания менеджеров к событиям, связанным с этой стороной их профессиональной активности. При этом заслуживает внимания факт недооценки связанных со сферой СоУД отношений в качестве органической составляющей управленческого труда, характерный для лиц, не имеющих ре-

ального менеджерского опыта (в рассматриваемом случае это состоящие в кадровом резерве специалисты).

Субъективный контроль отношений с партнерами по совместной управленческой деятельности

Этот контроль закономерно усиливается с увеличением статусно-должностного ранга руководителей. Наиболее уверенно чувствуют себя в сфере управленческих отношений руководители высшего звена (47,0), в меньшей степени принимают на себя ответственность за исходы вертикального и горизонтального управленческого взаимодействия руководители среднего ранга (37,0), а наиболее экстернальную позицию занимают управленцы первичного уровня (28,0) (в скобках приведены усредненные значения по всем трём рассматриваемым типам отношений).

Таким образом, отношения с партнерами по совместной управленческой деятельности воспринимаются руководителями вне зависимости от их статусного ранга как ограниченно доступные контролю и в значительной мере зависящие от разного рода внешних факторов и обстоятельств. Даже топ-менеджеры занимают в этих отношениях не более чем амбивальную позицию. Что же касается менеджеров более низких рангов, то восприятие ими системы управленческих отношений опосредуется экстернальными установками большей или меньшей степени проявленности.

При этом структура субъективного контроля над отношениями с вышестоящими, равными и нижестоящими партнерами по совместной управленческой деятельности существенно различается у рассматриваемых нами категорий руководителей (рис. 2).

Самой простой с формально-логической точки зрения оказывается структура субъективной контролируемости управленческих отношений у *представителей мидл-менеджмента*. Обнаруживается практически линейная зависимость: уровень субъективного контроля уменьшается с повышением должностного ранга партнеров по СоУД.

На *высшем уровне управления* структура субъективного контроля над разнокоординатными управленческими отношениями оказывается инвертированной по сравнению со структурой личностной значимости этих же отношений (рис. 1). Выше всего топ-менеджеры оценивают свою способность контролировать наименее значимую для них плоскость СоУД — отношения с нижестоящими. Существенно хуже руководители высшего звена контролируют более значимые для них отношения с вышестоящими и равными по должностному положению. При этом более проблемными с точки зрения субъективной подконтрольности выглядят не отношения с вышестоящим руководством, а отношения с другими управленцами высшего ранга. Вероятнее всего, такая структура субъективного контроля объясняется тем, что на рассматриваемом

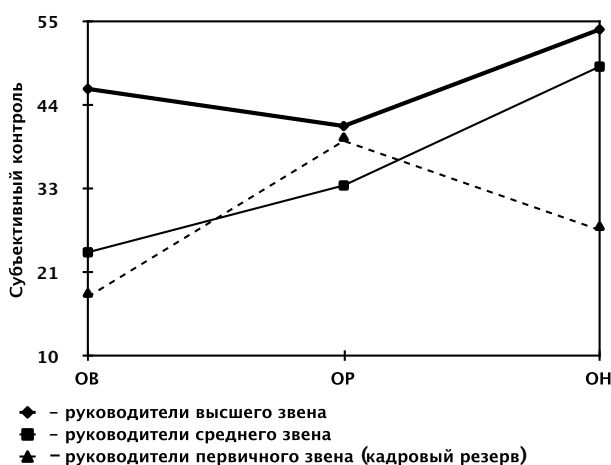


Рис. 2. Субъективная контролируемость руководителями своих отношений с вышестоящими, равными и нижестоящими партнерами по совместной управленческой деятельности (в единицах 100-балльной шкалы)

уровне управления, как правило, вышестоящее руководство представлено одним человеком — первым руководителем организации (The Top Top). Поэтому даже с формальной точки зрения интерперсональная аккомодация с ним оказывается легче достижимой, нежели с несколькими равными по должностному статусу коллегами. Тем более что каждый из этих коллег не только обладает психологической индивидуальностью, уникальным жизненным и профессиональным опытом, придерживается своей индивидуальной управленческой концепции (что подразумевается по умолчанию, коль скоро речь идёт о людях, состоявшихся в профессии руководителя), но и зачастую претендует на статус самостоятельного «центра силы» в организации. Как следствие, складывающиеся на высшем уровне управления горизонтальные отношения оказываются для топ-менеджеров существенно менее прозрачными и менее понятными в сравнении с вертикальными связями, выстраиваемыми в логике взаимодействия «руководитель — подчиненный».

Следует обратить внимание и ещё на одно обстоятельство, а именно — сходный характер репрезентации в сознании топ- и мидл-менеджеров отношений с нижестоящими партнерами по СоУД. Данные отношения рассматриваются как хорошо контролируемые, но относительно незначимые. Причем проявленность этого модуса восприятия отношений с нижестоящими в процессе карьерного роста руководителей все более и более усиливается. Таким образом, вследствие давления традиционных авторитарных стереотипов, социоперцептивные образы младших партнеров по СоУД, функционирующие в сознании руководителей высшего и среднего рангов, лишаются такой существенной характеристики, как субъектность. Напротив, нижестоящим руководителям

атрибутируются качества подчиняемости, управляемости, зависимости, прогнозируемости и т. п. Данный факт отражает глубокую укорененность в сознании российских руководителей парадигмы власти, одной из базисных идей которой и выступает представление о приоритете субординационно-директивных принципов организации делового взаимодействия. Соответственно, более современная и прогрессивная управленческая парадигма социального партнерства и обмена, ориентированная на превалирование координационно-паритетных начал в управленческом взаимодействии [21; 23; 24], не находит сколь-либо надёжных «смысловых опор» в опыте большинства руководителей высшего и среднего ранга. Это делает объяснимым те трудности, с которыми в практику отечественного менеджмента внедряются модели и технологии управления, основанные на принципах «распределённой справедливости», паритетного участия в жизнедеятельности организации всех её участников независимо от формального статусного ранга, равенства психологических позиций партнеров по управленческому взаимодействию, актуализации творческого потенциала персонала и т. п.

Для *руководителей первичного уровня* управления наиболее проблемны отношения с вышестоящими партнерами по СоУД: разрыв между личностной значимостью этих отношений и их субъективной подконтрольностью наиболее велик. Этот разрыв существенно уменьшается (но не исчезает) в отношениях с подчиненными. Лучше же всего контролируются отношения с равными по статусу, имеющие при этом минимальную личностную значимость в качестве фактора профессиональной успешности.

Однако высокий уровень субъективного контроля в этом случае носит во многом иллюзорный характер: деловые контакты между руководителями на первичном уровне управления в рассматриваемых нами организациях носят эпизодический и преимущественно эмоционально-личностный (а не содержательный) характер. Это связано с высокой функциональной автономностью первичных рабочих групп в рассматриваемых организациях и опосредованной координацией их взаимодействия — не напрямую, а через руководителей более высокого ранга, что соответствует логике «совместно-индивидуальной» [18] модели межгруппового взаимодействия.

В этой связи показательна существенная потеря контроля над данным типом отношений при карьерном переходе на следующий — средний — уровень управления. Психологическое содержание обстоятельств осуществления менеджерской деятельности на собственно управленческом уровне организационной иерархии оказывается радикально отличным от того, с чем сталкивался руководитель во время своего пребывания на техническом уровне управленческой структуры. Начинаящие мидл-менеджеры оказываются субъектами координации взаимодействия возглавляемого ими структурного подразделения с другими организационными субъектами, в связи с чем резко интен-

сифицируются их контакты с равными по должностному положению руководителями этих субъектов. Однако имеющиеся в распоряжении большинства начинающих мидл-менеджеров операциональные и личностные ресурсы построения и поддержания таких отношений оказываются весьма ограниченными, поскольку их развитие практически не инициировалось содержанием профессиональных задач, решаемых на предыдущей ступени карьерной лестницы. Следствием этого противоречия оказывается экстернализация профессионального сознания и личностной позиции руководителей в рассматриваемом измерении управленческой активности.

Можно констатировать, что реальный опыт совместной работы с равными по статусу субъектами властно-распорядительной деятельности приобретает руководителями именно на должностях, соответствующих среднему уровню организационно-управленческой иерархии. Этот этап управленческой карьеры правомерно рассматривать как сензитивный для формирования способности руководителя выстраивать, поддерживать и развивать горизонтальные управленческие отношения. Следует заметить, что психологическое содержание горизонтальных отношений в системе связей «руководитель — руководитель» всецело определяется парадигматической ориентацией управленческой культуры конкретной организации. В случае ориентации на парадигму социального партнерства и обмена (что весьма редко для современной России [2; 10; 20]) эти отношения действительно строятся на принципах координации усилий, равного вклада в совместную деятельность, решения проблемных ситуаций путем переговоров и т. п. В случае же превалирования более традиционной парадигмы власти данные отношения представляют собой пространство перманентной борьбы за перераспределение власти (как правило, путем вторжения в сферы компетенции формально равных по статусному положению коллег), использование всех возможных средств для расширения властных полномочий и минимизации своей подконтрольности, формирования и распада менеджерских коалиций, претендующих на занятие доминирующих позиций в организации.

Удовлетворенность руководителей отношениями с партнерами по совместной управленческой деятельности

Эмоциональные оценки руководителями управленческих отношений явно смещены к полюсу неудовлетворенности и располагаются в диапазоне оценочных суждений от «совершенно не удовлетворен» до «скорее удовлетворен, чем не удовлетворен» (рис. 3). Спектр выявляемых различий таков, что дает основание вести речь лишь о различных градациях неудовлетворенности, а не обо всем континууме удовлетворенности-неудовлетворенности отношениями с партнерами по СоУД.

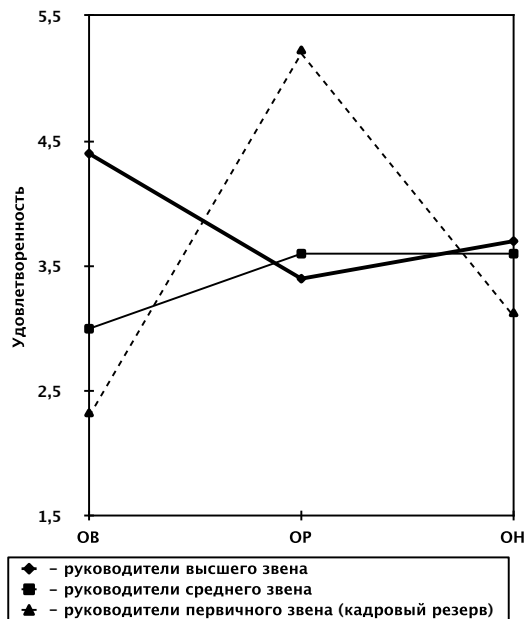


Рис. 3. Удовлетворенность руководителей отношениями с вышестоящими, равными и нижестоящими партнерами по СоУД

Структурно-уровневые характеристики удовлетворенности СоУД в значительной степени совпадают у *руководителей высшего и среднего звена*. Это наиболее заметно в оценках ими состояния своих отношений с равными по должностному статусу и нижестоящими партнерами по управленческому взаимодействию. Эмоциональная модальность этих отношений носит неопределенный характер («ни плохо, ни хорошо», «всякое бывает»). Расхождение между топ- и мидл-менеджерами связано с восприятием ими качества деловых отношений с вышестоящим руководством. Управленцы высшего ранга испытывают в связи с этими отношениями «скорее удовлетворенность, чем неудовлетворенность», управленцы среднего ранга — противоположную эмоциональную реакцию («скорее неудовлетворенность, чем удовлетворенность»).

Структура удовлетворенности связанными со сферой СоУД отношениями, характерная для *руководителей первичного звена*, отличается от «сглаженного» профиля их более высокостатусных коллег выраженной эмоциональной дифференцированностью. Наряду с явной неудовлетворенностью отношениями с вышестоящими и преимущественной неудовлетворенностью отношениями с подчиненными имеет место удовлетворенность отношениями с равными по должностному положению.

При этом на первичном уровне управления структурный профиль удовлетворенности отношениями с партнерами по СоУД практически идентичен про-

филю субъективного контроля над этими отношениями (рис. 2). На высшем и среднем уровнях связь между удовлетворенностью и контролируемостью организационно-управленческих отношений носит более размытый характер, что может свидетельствовать об усложнении детерминационного поля СоУД на ведущих уровнях внутриорганизационного управления по сравнению с уровнем низовых руководителей.

Проведенный социально-психологический анализ репрезентации отношений с партнерами по совместной управленческой деятельности в сознании руководителей дает основание сформулировать следующие выводы.

1. Отражение в сознании руководителей отношений с партнерами по совместной управленческой деятельности характеризуется неоднозначностью, дифференцированностью и значительной вариативностью в связи с принадлежностью управленцев к определенному уровню статусной иерархии в организации.

2. По мере статусно-должностного продвижения руководителей в их сознании возрастает степень личностной значимости отношений с другими членами управленческого коллектива, увеличивается уровень сензитивности менеджеров к событиям, связанным с этой стороной их профессиональной активности. Чем выше формальный ранг руководителя, тем в большей мере он склонен рассматривать отношения с партнерами по СоУД в качестве фактора своей личной управленческой успешности.

3. В связи с карьерным ростом руководителей наиболее радикально изменяются их представления о личностной значимости отношений с партнерами по СоУД, имеющими равное с ними статусное положение. При этом смыслообразующий потенциал отношений с равными по формальному рангу (фактор общей организационно-управленческой судьбы) наиболее интенсивно формируется на отрезке карьерного пути руководителя, связанном с переходом с первичного (технического) уровня управления на средний (собственно управленческий).

4. Отсутствие или ограниченность опыта управленческой деятельности (в частности, у состоящих в кадровом резерве специалистов) предрасполагает к систематической недооценке — вплоть до полного игнорирования — отношений с другими руководителями как органичной составляющей менеджерского труда.

5. Отношения с партнерами по совместной управленческой деятельности рассматриваются представителями всех статусных категорий руководителей как ограниченно доступные их личному контролю: восприятие этих отношений регулируется преимущественно экстернальными и отчасти амбинальными установками.

6. Тем не менее повышение формального ранга руководителя сопровождается усилением чувства субъективного контроля над отношениями с партне-

рами по совместной управленческой деятельности. При этом в случае иерархически-субординационных отношений (как нисходящих, так и восходящих) динамика уровня субъективного контроля носит линейно поступательный характер, в случае же отношений паритетно-координационных имеет место нелинейный тип динамики: уровень субъективного контроля снижается при переходе от низового уровня управления к среднему и повышается при перемещении руководителя со среднего на высший уровень управления.

7. Дефицит опыта содержательного деятельностно-опосредованного управленческого общения с равными по должностному положению партнерами (что имеет место на первичном уровне управления вследствие высокой функциональной автономности рабочих подразделений и организации взаимодействия между ними по модели совместно-индивидуальной деятельности (в понимании Л. И. Уманского)) обуславливает хроническую переоценку руководителями уровня развития своих способностей контролировать эти отношения.

8. Характер восприятия руководителями управленческих отношений принципиально различается в зависимости от статусного ранга партнеров по СоУД. Отношения с вышестоящими и равными по должностному положению категоризируются менеджерами как высокозначимые в качестве фактора их личной управленческой эффективности, но ограниченно доступные для целенаправленного влияния и произвольного регулирования. Отношения с нижестоящими, напротив, воспринимаются управленцами (за исключением руководителей первичного звена) как умеренно значимые, но хорошо контролируемые. Закономерным следствием дисбаланса личностной значимости и субъективной подконтрольности управленческих отношений выступает низкая удовлетворенность руководителей состоянием этих отношений.

9. Репрезентация отношений с партнерами по совместной управленческой деятельности в сознании руководителей высшего и среднего ранга носит во многом сходный характер, что свидетельствует о близости их психологических позиций в данной сфере профессиональной активности. Тем самым подтверждается правомерность рассмотрения руководителей высшего и среднего уровней управления в качестве единой социально-профессиональной группы, выступающей совокупным субъектом управления организацией.

Выявленные особенности восприятия руководителями их отношений с партнерами по СоУД дают основание сформулировать ряд *рекомендаций*, позволяющих осуществить более точную расстановку приоритетов в программах социально-психологического обучения и сопровождения деятельности различных категорий управленцев. В частности, для *руководителей высшего ранга* как субъектов управления отношениями в менеджерской команде актуально преодоление излишне упрощенного подхода к отношениям с нижестоящими управленцами. *Руководители среднего и первичного уровней* управления наиболее явно испытывают потребность в развитии способно-

сти к совладанию с хроническими ролевыми конфликтами. При этом управленцам второй из названных категорий управленцев целесообразно обратить внимание на развитие умений выстраивать партнерские отношения по горизонтали — с руководителями других структурных подразделений. Это открывает возможности не только получения психологической поддержки от людей, объединенных фактором общей судьбы и имеющих во многом разделяемую реальность, но и налаживания продуктивного обмена опытом решения управленческих проблем и ситуаций, инвариантных для деятельности менеджеров первичного звена. *Состоящим в кадровом резерве специалистам*, наряду с подготовкой к решению проблемы вхождения в новую должность, желательно как можно раньше осознать помогающий потенциал отношений с другими руководителями, научиться строить эти отношения и квалифицированно использовать их в качестве инструментов своей профессиональной управленческой деятельности.

Полученные результаты могут быть использованы в целях оптимизации интеракционных процессов на ведущих уровнях управления организаций, совершенствования компетентности руководителей в качестве субъектов совместной управленческой деятельности, а также послужить основой более адекватного понимания и использования эмпирической информации, получаемой при проведении опросов, бесед, интервью, групповых дискуссий, деловых игр, тренингов, фокус-групп с членами управленческих коллективов и команд.

Библиографический список

1. Андреева Г.М. Психология социального познания. М.: Аспект-Пресс, 2004.
2. Дырин С.П. Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики. СПб.: Петрополис, 2008.
3. Ерина С.И. Ролевой конфликт в деятельности руководителя и его диагностика. Ярославль: Ярославский гос. ун-т, 2000.
4. Журавлев А.А. Психология совместной деятельности. М.: Изд-во Ин-та психологии РАН, 2005.
5. Китов А.И. Опыт построения психологической теории управления // Психологический журнал. 1981. Т. 2, №4.
6. Корнилов Ю.К. Психология практического мышления. Ярославль: ДИА-пресс, 2000.
7. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность // Леонтьев А.Н. Избранные психологические произведения. М.: Педагогика, 1983. Т. 2.
8. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука, 1984.
9. Муздыбаев К. Психология ответственности. Л.: Наука, 1983.
10. Новиков В.В., Мануйлов Г.М., Козлов В.В. Психологическое управление в кризисных социальных сообществах. М.: ГАЛА-Издательство, 2009.
11. Общение и оптимизация совместной деятельности. М.: Изд-во МГУ, 1987.

12. *Оконешникова О.В.* Согласованность представлений о совместной деятельности управленческого коллектива как фактор её эффективности: автореф. дис.... канд психол. наук. М., 1991.
13. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
14. *Реан А.А.* Проблемы и перспективы развития концепции локуса контроля личности // Психологический журнал. 1998. Т. 19, № 4.
15. *Рябикина З.И.* Личность как субъект формирования бытийных пространств // Субъект, личность и психология человеческого бытия. М.: Изд-во Ин-та психологии РАН, 2005.
16. *Свенцицкий А.А.* Психология управления организациями. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999.
17. *Толочек В.А.* Триада управления и стиль руководства // Социологические исследования. 1992. № 1.
18. *Уманский А.И.* Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии. М.: Наука, 1977.
19. *Флоровский С.Ю.* Совместная управленческая деятельность и общение руководителей: личностные факторы и механизмы регуляции. Краснодар: Кубанский гос. ун-т; Ярославль: Международная академия психологических наук, 2000.
20. *Флоровский С.Ю.* Совместная управленческая деятельность руководителей как источник угроз для безопасности организации // Человек. Сообщество. Управление. 2010. № 3.
21. *Fiedler F.E., Garcia J.E.* New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance. New York: John Wiley & Sons, 1987.
22. *Graen G.B., Uhl-Bien M.* Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective // Leadership Quarterly. 1995. Vol. 6.
23. Handbook of Organizational Behavior/ed. by J. Lorsch. New York: Prentice-Hall, 1987.
24. *Katzenbach J.* The Wisdom of Teams: Creating The High Performance Organization: European Version. New York; London: McGraw-Hill Professional, 2005.
25. *Leavitt H.J., Bahrani H.* Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations. Chicago; London: The University of Chicago Press, 1998.
26. *Neuberger O.* Mikropolitik // Rosenstiel L.v., Regnet E., Domsch M. (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer, 1991.
27. *Roethlisberger F.J.* The Foremen: Master and victim of double talk // Harvard Business Review. 1965. Vol. 43.
28. *Rotter J.* Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement // Psychological Monographs. 1966. Vol. 80 (1).
29. *Yukl G.A.* Leadership in organizations. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
30. *Yukl G., Tracey J.B.* Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss // Journal of Applied Psychology. 1992. Vol. 77.

References

1. *Andreeva G.M.* Psihologija social'nogo poznanija. M.: Aspekt-Press, 2004.
2. *Dyrin S.P.* Upravlenie personalom: mnogovariantnyj harakter sovremennoj rossijskoj praktiki. SPb.: Petropolis, 2008.
3. *Yerina S.I.* Rolevoj konflikt v dejatel'nosti rukovoditelja i ego diagnostika. Jaroslavl': Jaroslavskij gos. un-t, 2000.
4. *Zhuravlev A.L.* Psihologija sovместnoj dejatel'nosti. M.: Izd-vo In-ta psihologii RAN, 2005.
5. *Kitov A.I.* Opyt postroenija psihologicheskoy teorii upravlenija // Psihologicheskij zhurnal. 1981. T. 2, №4.
6. *Kornilov Yu.K.* Psihologija prakticheskogo myshlenija. Jaroslavl': DIA-press, 2000.
7. *Leontyev A.N.* Dejatel'nost'. Soznanie. Lichnost' // Leont'ev A.N. Izbrannye psihologicheskie proizvedenija. M.: Pedagogika, 1983. T. 2.
8. *Lomov B.F.* Metodologicheskie i teoreticheskie problemy psihologii. M.: Nauka, 1984.
9. *Muzdybaev K.* Psihologija otvetstvennosti. L.: Nauka, 1983.
10. *Novikov V.V., Manujlov G.M., Kozlov V.V.* Psihologičeskoe upravlenie v krizisnyh social'nyh soobshhestvah. M.: GALA-Izdatel'stvo, 2009.
11. *Obschenie i optimizacija sovместnoj dejatel'nosti.* M.: Izd-vo MGU, 1987.
12. *Okoneshnikova O.V.* Soglasovannost' predstavlenij o sovместnoj dejatel'nosti upravlencheskogo kollektiva kak faktor ejo jeffektivnosti: avtoref. dis. ... kand psihol. nauk. M., 1991.
13. *Prigozhin A.I.* Metody razvitija organizacij. M.: MCFJeR, 2003.
14. *Rean A.A.* Problemy i perspektivy razvitija koncepcii lokusa kontrolja lichnosti // Psihologicheskij zhurnal. 1998. T. 19, №4.
15. *Ryabikina Z.I.* Lichnost' kak sub#ekt formirovanija bytijnyh prostranstv // Subyekt, lichnost' i psihologija chelovecheskogo bytija. M.: Izd-vo In-ta psihologii RAN, 2005.
16. *Svencicky A.L.* Psihologija upravlenija organizacijami. SPb.: Izd-vo SPbGU, 1999.
17. *Tolochek V.A.* Triada upravlenija i stil' rukovodstva // Sociologicheskie issledovanija. 1992. №1.
18. *Umanskij L.I.* Metody jeksperimental'nogo issledovanija social'no-psihologicheskikh fenomenov // Metodologija i metody social'noj psihologii. M.: Nauka, 1977.
19. *Florovsky S.Yu.* Sovместnaja upravlencheskaja dejatel'nost' i obshhenie rukovoditelej: lichnostnye faktory i mehanizmy reguljarii. Krasnodar: Kubanskij gos. un-t; Jaroslavl': Mezhdunarodnaja akademija psihologicheskikh nauk, 2000.
20. *Florovsky S.Yu.* Sovместnaja upravlencheskaja dejatel'nost' rukovoditelej kak istochnik ugroz dlja bezopasnosti organizacii // Chelovek. Soobshhestvo. Upravlenie. 2010. №3.
21. *Fiedler F.E., Garcia J.E.* New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance. New York: John Wiley & Sons, 1987.
22. *Graen G.B., Uhl-Bien M.* Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective // Leadership Quarterly. 1995. Vol. 6.
23. *Handbook of Organizational Behavior / ed. by J. Lorsch.* New York: Prentice-Hall, 1987.

24. *Katzenbach J.* The Wisdom of Teams: Creating The High Performance Organization: European Version. New York; London: McGraw-Hill Professional, 2005.
25. *Leavitt H.J., Bahrani H.* Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations. Chicago; London: The University of Chicago Press, 1998.
26. *Neuberger O.* Mikropolitik // Rosenstiel L.v., Regnet E., Domsch M. (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: Schäffer, 1991.
27. *Roethlisberger F.J.* The Foremen: Master and victim of double talk // Harvard Business Review. 1965. Vol. 43.
28. *Rotter J.* Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement // Psychological Monographs. 1966. Vol. 80(1).
29. *Yukl G.A.* Leadership in organizations. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
30. *Yukl G., Tracey J.B.* Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss // Journal of Applied Psychology. 1992. Vol. 77.