

УДК 656.7:658

## РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ БИСТРУКТУРНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Л.А. ЛЕБЕДЕВА

**Статья представлена доктором экономических наук, профессором Артамоновым Б.В.**

В статье выдвигается гипотеза о причинах конструктивного или деструктивного поведения работника, которая позволяет менеджеру выявить причину внутриличностного конфликта работника, конструктивно разрешить данный конфликт в интересах организации с учетом потребностей самого работника и сделать выводы, которые должны способствовать эффективному управлению работником в перспективе на основе принципа индивидуального подхода к работнику.

**Ключевые слова:** конфликт, биструктурный анализ, потребность.

При принятии управленческого решения менеджеру предприятия рекомендуется предварительно ознакомиться с азами конфликтологии, вникнуть в её суть. Использование на всех уровнях руководства подобных навыков позволит лучше понять свои потребности и потребности подчиненных, что необходимо для своевременной мотивации, соответствующей ожиданиям и ценности деятельности конкретного сотрудника для предприятия, укрепить неформальные лидерские позиции менеджера. Конфликты на предприятии неизбежны, особенно в период нехватки материальных благ. Необходимо стараться гасить конфликты в их зачаточной стадии, а желательно и предупредить их заранее, но это не всегда возможно, и проблема усугубляется. Важно помнить, что конфликт - это не исключительно отрицательное явление, при грамотном управлении он способен привести к конструктивному выходу и послужить отправной точкой для выстраивания новых более эффективных рабочих отношений, стать стимулом для творческой активности.

Столкновение интересов сотрудников, сопровождаемое острыми эмоциональными переживаниями и зачастую негативными реакциями, коренится в самой природе человека и иногда является неосознанным, что не исключает дискомфорт и мешает разрешить противоречие.

Данное утверждение легло в основу концепции австрийского ученого З. Фрейда, выдвинувшего гипотезу о том, что любой поступок индивида представляет собой результат конфликта между следующими психическими структурами: Ид - совокупность осознанных и неосознанных потребностей; Супер Эго – совокупность внутренних и внешних запретов; Я или Эго – выбор между Ид и Супер Эго, выражающийся в действии или бездействии. Так как направленности этих структур противоречат друг другу, то между ними возникает зона конфликта.

Развивая теорию З. Фрейда и будучи последователем психоаналитической школы, Э. Берн сделал предположение о том, что каждый индивид обладает набором схем поведения, которые отражают определенное состояние его сознания, а другому психическому состоянию, принципиально отличному от первого соответствует другой набор схем.

Существенное различие структурных подходов З. Фрейда и Э. Берна состоит в том, что последний выделил три состояния Эго и охарактеризовал поведенческие схемы каждого из них. Они получили названия: Родитель (Р); Взрослый (В); Ребенок (Ре).

В социальной группе (коллективе) личность (работник) реализует в определенные моменты времени то или иное из трех состояний Эго, копирует либо поведение, свойственное возрастным категориям и стереотипным реакциям Ребенка или Родителя, либо поступает как адекватный существующей ситуации, рассудительный, беспристрастный Взрослый. Ни одним из состояний Эго нельзя пренебрегать, у здоровой личности должны присутствовать все три компонента. Э. Берн совершал попытки дальнейшего научного поиска, не удовлетворившись своей

первоначальной схемой, он даже дал название определенному типу совершенных поступков, ученый называл их «описательные аспекты личности», характеризуя роль Ребенка различными эпитетами: адаптированный; естественный; бунтующий; демонический, а роль Родителя существовала в вариантах контролирующего и заботящегося.

В более поздних своих работах ученый даже предложил гипотезу о том, что в ряде случаев можно наблюдать расщепление состояния Эго Взрослый на сильный внутренний биологический детерминант (фактор программирования) и сильный внешний моральный детерминант. Данная гипотеза послужила отправной точкой для разработки Э. Берном теории, которая получила название концепции программирования.

Рассмотрим ее более подробно. В основе данного подхода лежат три первоначальных утверждения и три гипотезы.

Соответствующие гипотезы Э. Берна таковы:

1. Реликты детства сохраняются в последующей жизни как полные состояния Эго (археопсихические реликты), они проявляются в роли Ребенка.

2. Восприятие и испытание реальности - не изолированная способность, а функция осмотрительного состояния Эго (неопсихическое функционирование), оно проявляется в роли Взрослого.

3. Состояние Эго может полностью принимать на себя контроль за поведением индивида (экстеропсихическое функционирование), оно проявляется в роли Родителя.

Сущность концепции программирования представлена графически (рис. 1).



Рис. 1. Концепция программирования Э. Берна

Основная идея данной концепции заключается в том, что состояние Эго - это феноменологическое и поведенческое проявление деятельности некоего психического органа или организатора. Те же самые организаторы исполняют и независимую задачу, эффективно организуя тот детерминант, который наиболее активен в данный момент. В результате возникают три параллельные серии с девятью простыми случаями: Ребенок с внутренним, вероятностным или

внешним программированием; Взрослый с теми же возможностями и Родитель с теми же возможностями.

Жизненная энергия, называемая фасисом, является источником активности личности, а ее переход из одной роли в другую посредством катексиса, т.е. когда одно из трех Эго-состояний (Родитель, Ребенок, Взрослый) увеличивается по своей интенсивности, другие уменьшаются с целью компенсации.

При изучении данного подхода к структурированию личности у автора статьи возникает несколько вопросов. Во-первых, личность представлена здесь не как единое целое, так как не понятно, где возникают организаторы, детерминанты и катексис, а также какова роль Ид и Супер Эго. Во-вторых, не определен четкий алгоритм поиска истоков проблемы и способов его разрешения.

Ученые, развивающие теорию Э. Берна, также пытались расширить классификацию конкретных проявлений трех вышеуказанных ролей и добавляли к ним свои. В частности, А. Авдеев предлагает выделить следующие роли: Взрослый; Заботливый родитель; Контролирующий родитель; Естественный ребенок; Маленький профессор; Адаптированный ребенок. В.А. Петровский обнаруживает в роли Взрослого несколько направлений поведения: принимающий; воздерживающийся; допускающий; сомневающийся.

При принятии управленческого или производственного решения менеджер сталкивается не только с проблемой внутриличностного конфликта, ему необходимо соблюсти интересы работодателя и организации, учитывая интересы работника и свои собственные, а также не нарушить правовые нормы, учесть характер производства, ограниченность ресурсов, нормы корпоративной культуры и найти разумный выход. Процесс принятия менеджером решения представлен на рис. 2.



Рис. 2. Процесс принятия менеджером производственного или управленческого решения

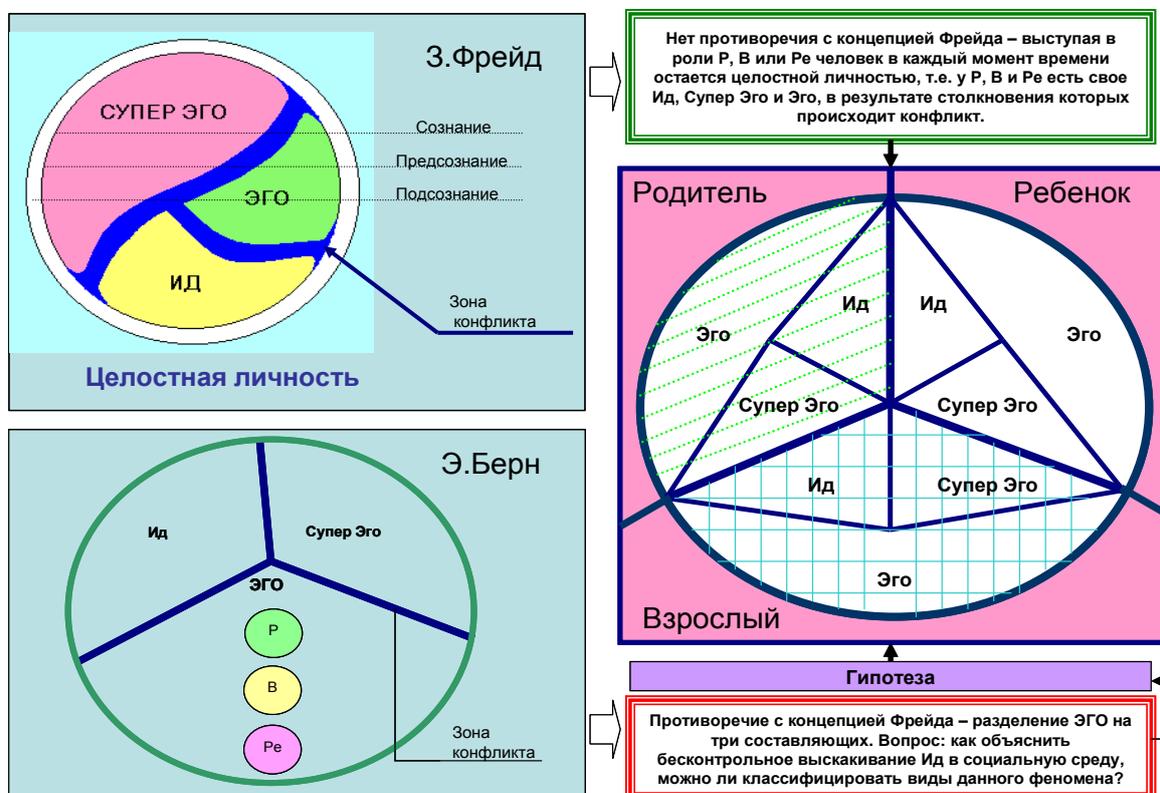
Недостатком приведенных выше концепций является, то что они фиксируют реально свершившееся действие индивида (работника), однако непонятен сам механизм его формирования и весьма размыты отличия одной характеристики от другой, что затрудняет анализ. При решении

проблемы (конфликта) в сфере социально-трудовых отношений важно понять, в чем она заключается, в чем коренится, и как ее можно разрешить, с помощью каких методик для сохранения или восстановления комфорта персонала, и при этом, соблюдая границы закона и этики и интересы организации, не подавлять саму личность работника, уважать свободу ее выбора.

Опираясь на проработку обширного теоретического материала по рассматриваемому вопросу различных научных школ и опыт практических наблюдений в течение нескольких лет за межличностным общением в повседневной жизни, а также за поведением людей в организациях, предлагается гипотетически построить следующую схему взаимосвязей ролевых состояний работника. Так как данный подход основывается на концепциях З. Фрейда и Э. Берна и не противоречит им в глобальных аспектах, можно дать данной концепции название биструктурного анализа.

Предложенная схема базируется на следующих принципах:

- поведение индивида есть результат конфликта ролевых состояний Ид Родителя, Ид Ребенка, Ид Взрослого, Эго Родителя, Эго Ребенка, Эго Взрослого, Супер Эго Родителя, Супер Эго Ребенка, Супер Эго Взрослого, которые находятся в конфликте из-за разницы своих побуждений, причем три роли Родителя, Ребенка и Взрослого также вступают в конфликт (рис. 3);
- чувство вины необходимо отнести к проявлениям не Эго, как утверждает в концепциях З. Фрейда и Э. Берна, а к Супер Эго, так как здоровое Эго всегда стремится соблюсти в первую очередь интересы самой личности, гармонизировать ее, а вина провоцирует страдания, которые личность по своей природе, исходя из инстинкта самосохранения, старалась бы избежать, например, с помощью психологических защит, и если бы никаких внутренних и внешних запретов не было вообще, Эго реализовывало бы потребности Ид. Однако следует различать понятия вины и совести. По З. Фрейду источником чувства вины является страх, который трансформируется в совесть, этот страх выступает в двух источниках вины: страх перед авторитетом, принуждающим к отказу от удовлетворения влечений, и страх Эго перед Супер Эго;



**Рис. 3.** Взаимосвязь ролевых состояний работника при принятии производственных и управленческих решений

- страх более поздний принуждает к отказу от запретных желаний и осуществляет моральное наказание. При такой формулировке трудно разделить первый и второй источники вины, а также момент перехода вины в совесть. Представляется возможным выдвинуть предположение о том, что вина, являющаяся продуктом Супер Эго, бывает и неосознанной и иногда иррациональной, не соответствующей реальности, но вызывает тревогу, служит побудительным сигналом, стимулом для совести, которая является продуктом Эго как осознание действительного неблагоприятного желания совершить поступок или произошедшего факта с учетом социальной опасности деяния и вреда непосредственно для самой личности для принятия своевременных конструктивных мер и избежания излишнего, неоправданного и бесполезного чувства вины в тех случаях, когда нужно просто извлечь опыт из ситуации или не предъявлять к себе несоразмерно высокие требования. Личности, стремящейся к гармонии, необходимо воспитывать в себе совесть, так как именно сильное Эго, проводя анализ происходящих событий, делает выбор между желаниями и запретами, если оно слабое, то Ид может одержать верх и реализовать потребность, а после может последовать ответная реакция Супер Эго в виде мучительного чувства вины, когда на практике ничего исправить будет нельзя или весьма сложно.

У зрелой личности (работника) присутствуют все девять ролевых состояний соответственно трем ролям, и поступки личности (работника) зависят от того, какая роль и в каком ролевом состоянии доминирует в конкретной ситуации с позиции гармонизации личности и нейтрального или позитивного воздействия на общество.

Методика проведения данных анализов состоит в выполнении следующих действий:

1. Определение проблемы, возникающей на предприятии в процессе социально-трудовых отношений и негативно влияющей как на трудовой процесс и его результаты, так и на морально-психологический климат. Определяется в процессе реализации базовой функции менеджмента – контроля при обнаружении выхода плановых показателей за рамки допустимых отклонений или при возникновении препятствий для реализации управленческого решения. Постановка цели – конструктивно разрешить проблему в интересах предприятия с учетом интересов работников.

2. Краткое описание процесса или ситуации, при которых возникла проблема. Первоначальный анализ факторов, приведших к возникновению проблемы, определяет роль человеческого фактора. Определяется с помощью наблюдения менеджером за развитием ситуации и опросом участников производственного процесса, в котором начался сбой.

3. При выявлении определяющей роли человеческого фактора и наличии внутриличностного конфликта у работника менеджеру следует определить профессиональные характеристики работника: квалификацию, компетенцию, опыт работы, должность – источником может служить личное дело, отзывы с предыдущего места работы, документы об образовании и повышении квалификации, экспертное мнение самого менеджера как руководителя; физиологические характеристики – пол, возраст, темперамент – источником может служить личное дело, для определения темперамента можно использовать тест опросник РЕН Г. Айзенка; психологические характеристики – психологические тесты, опрос менеджером работников, взаимодействующих с данным сотрудником, мнение самого менеджера о своем подчиненном. Это необходимо для определения базовых параметров стратегического трудового потенциала работника.

4. Построение схемы биструктурного анализа:

- 4.1. Определение соотношения у работника ролей Р, Ре или В и наличия ролевой доминанты – можно с помощью теста измерения выраженности разновидностей ролевого поведения Д. Джонгарда или с помощью наблюдения.

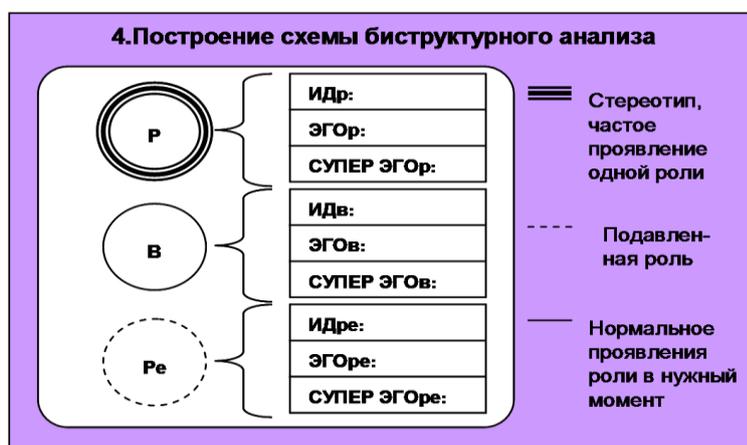
- 4.2. Определение с помощью интервью и методики Е. Фанталовой потребностей работника относительно работы и непосредственно разрешения конфликта, и отнесение менеджером данных потребностей к ИДр, ИДре и ИДв, опираясь на характеристики роли Р, В и Ре согласно Э. Берну.

- 4.3. Определение с помощью интервью, какие препятствия видит работник на пути осуществления своих потребностей, что его тревожит, чего он опасается, и отнесение менеджером ответов к СУПЕР ЭГОр, СУПЕР ЭГОре и СУПЕР ЭГОв, опираясь на характеристики роли Р, В и Ре согласно Э. Берну.

4.4. Менеджер просит работника соотнести отдельно ИДр с СУПЕР ЭГОр, СУПЕР ЭГОре с ИДре, СУПЕР ЭГОв и ИДв и найти три компромиссных решения между потребностями и запретами, опасениями для определения ЭГОр, ЭГОре, ЭГОв, опираясь на характеристики роли Р, В и Ре согласно Э. Берну.

4.5. Вышеизложенная информация заносится в схему (рис. 4). При наличии ролевой доминанты (выявлена в п. 4.1) менеджеру следует обратить внимание именно на эту роль и либо искать причину конфликта в нереализованной потребности (ИД данной роли), либо в опасениях и страхах (СУПЕР ЭГО данной роли). В первом случае менеджер должен принять решение о том, возможно ли реализовать потребность работника без ущерба интересов организации, если нельзя, то предложить альтернативные варианты, воздействуя на потребности других ролей, призывая работника к сотрудничеству, т.е. требуя от него выполнения обязательств перед предприятием, что необходимо для удовлетворения его собственных потребностей. Опасения и страхи также подлежат рассмотрению, если они не обоснованы, не соответствуют реальной ситуации, менеджер должен успокоить работника, объяснив ему фактическое положение вещей, снять напряженность. Если опасения объективны, менеджер должен помочь работнику найти варианты избегания негативных последствий выбора или изменить отношение к ним без ущерба для работника и в интересах организации, если это возможно. Также с помощью разумного убеждения, рациональных доводов (перспективы, поощрения, санкции) менеджер должен воздействовать на роль В работника, активизировать ее. При отсутствии доминирования одной из ролей, следует проанализировать все три как равные и помочь работнику принять эффективное решение, как правило, опираясь на роль В, но учитывая и роли Р и Ре в зависимости от характера ситуации.

5. Менеджер принимает окончательное решение по дальнейшему взаимодействию с работником и разрабатывает комплекс мер по конструктивному разрешению конфликта с целью устранения проблемы п. 1. После реализации данных мер, менеджеру рекомендуется оценить их эффективность.



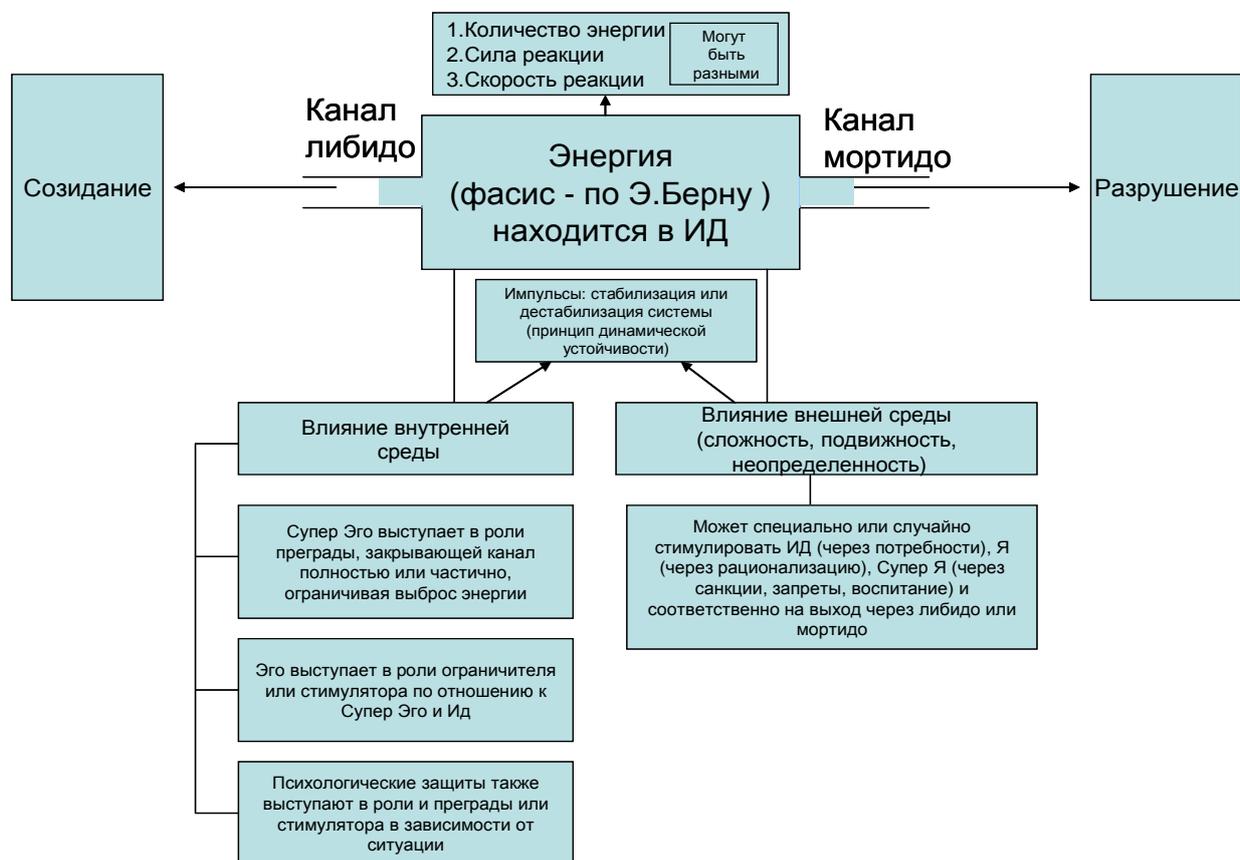
**Рис. 4.** Схема биструктурного анализа

Концепция биструктурного анализа позволяет определить причину внутриличностного конфликта. Однако остается открытым вопрос, каким образом осуществляется переход из одной роли в другую, и почему формируется ролевая доминанта (стереотип).

Автор статьи, развивая свою концепцию биструктурного анализа, предлагает гипотетически с помощью логических рассуждений ответить на этот вопрос следующим образом:

1. Если рассматривать либидо и мортидо не как два вида энергии (по Фрейду находятся в Ид), а как два способа ее выражения, т.е. два возможных выхода единой энергии, циркулирующей в рамках контура личности, то можно предположить, что эту энергию посредством Супер Эго и Эго можно направить на созидание или разрушение целенаправленно через осознание и последующее поведение, т.е. действие или бездействие. То есть энергии может быть дана воз-

возможность высвободиться определенным образом, т.к. биологическая система (работник) является открытой, т.е. обменивается с внешней средой энергией, веществом и информацией. Следовательно, если энергия не находит выхода в течение определенного времени, то происходит ее накопление и появляется потребность в ее растрате, также может увеличиваться или снижаться скорость циркуляции энергии внутри контура личности за счет влияния внешних или внутренних факторов, имеющих физическую или психологическую природу (рис. 5).



**Рис. 5.** Возможности выхода энергии работника во внешнюю среду согласно биструктурному анализу

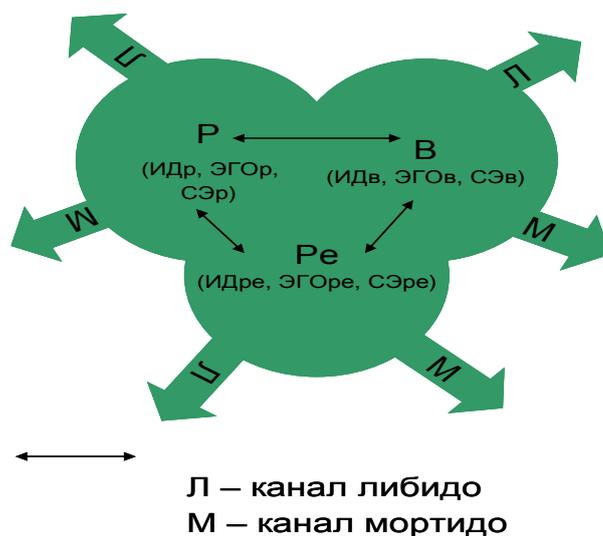
2. Если энергии много (теория пассионарности Гумелёва Л.Н.) и/или скорость ее циркуляции высокая (исследования Павлова И.П.), т.е. вероятность, что она будет искать самый легкий выход, то может возникнуть ролевая доминанта (стереотип). Можно предположить, что если есть психологическая защита (работы З. Фрейда и А. Фрейда), то соответствующий ей канал может быть закрыт (полностью или частично), и либо энергия сломает барьер, либо будет искать более свободный канал.

3. Поскольку у личности согласно концепции биструктурного анализа имеются три роли, и у каждой есть Ид, значит, можно предположить, что каждое Ид, в которой находится фасис, может проявлять себя в виде либидо или мортидо напрямую (выскочить в социальную среду бесконтрольно) или под воздействием Супер Эго и Эго, вступая с ними в конфликт. Важно помнить, что в процессе внутриличностного конфликта (выбора) также затрачивается энергия.

4. Эго и Супер Эго трех ролей могут выстраивать барьеры и направлять энергию к открытым каналам, поэтому если Эго и Супер Эго всех ролей закроют одновременно все каналы (может присутствовать как полное осознание, так и частично бессознательная компонента), то энергия по законам природы все равно устремится во вне, и либо сломает барьер там, где он наименее прочный, либо уйдет с психологического уровня на физиологический, что может при-

вести к психосоматическому заболеванию или нервному срыву даже у очень волевого и воспитанного человека. В случае длительного подавления за счет скопления большого количества энергии или за счет увеличения скорости ее циркуляции или попадания скрытой трансакции при манипуляции она может сломать преграду и выскочить в социальную среду бесконтрольно.

5. Если говорить о личности как о целой субстанции, т.е. о трех взаимосвязанных ролях, способных переходить одна в другую подсознательно или осознанно, то можно предположить, что переход осуществляется посредством движения энергии из Ид одной роли в Ид другой роли (Супер Эго и Эго могут участвовать в переходе) в любом порядке (рис. 6). Потребность является первопричиной.



**Рис. 6.** Движение энергии работника согласно концепции биструктурного анализа

6. Если научиться правильно оценивать преграды, степень закрытости двух каналов каждой роли и подключить Эго и Супер Эго, то энергию можно научиться направлять в конструктивное русло. Менеджеру при разрешении конфликта необходимо стремиться к созиданию, ему также необходимо помнить, что в процессе конфликта и при устранении его последствий расходуется энергия и время, которые могли быть направлены на работу и эффективно использованы для достижения поставленных целей.

## THE DEVELOPMENT OF BISTRUCTURNIY ANALYS

**Lebedeva L.A.**

This article speaks about development of bistructurniy analys, which lets manager find concrete reason for inward conflict of worker, discover constructive withdrawal from this situation in behalf of organization, design for own interests of worker and draw a conclusions, which must be conducive to effective being at the head of worker in future on the basis of principle individual approach to each worker. The development this conception includes new hypothesis about reason constructive or destructive behavior of worker.

**Key words:** conflict, psytransactniy analysis, necessity.

### Сведения об авторе

**Лебедева Любовь Александровна**, окончила МГТУ ГА (2009), ведущий менеджер ООО «ЛАРС», автор 22 научных работ, область научных интересов – маркетинг, стратегический менеджмент, управление персоналом.