



# Значимые психологические детерминанты продуктивной уверенности современного руководителя

**Ирина Вячеславовна Ослякова**

Московский технологический университет (МИРЭА)

## ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Получено: 2020  
Опубликовано: 2020

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

уверенность, эффективность управленческой деятельности, мера уверенности, психологические детерминанты уверенности

## АННОТАЦИЯ:

Уверенность как психологическое явление имеет сложную психологическую структуру и рассматривается как личностно-профессиональное качество, оказывающее влияние на эффективность управленческой деятельности руководителей. Уверенность оказывает двойное действие в определенных пределах в зависимости от вида ситуации, что позволяет выделить продуктивную и непродуктивную уверенность. В описываемом ниже эмпирическом исследовании показан комплексный характер уверенности, обусловленный биологическими, социальными, индивидуально-личностными и профессиональными факторами. Показано, что существует так называемая мера уверенности, которая влияет на успешность управленческой деятельности руководителей, в соответствии с конкретной ситуацией ее осуществления.

# Significant psychological determinants of the modern leader's productive confidence

**Irina Vyacheslavovna Oslyakova**

Moscow Technological University (MIREA)

## ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Received: 2020  
Accepted: 2020

## KEYWORDS:

confidence, management efficiency, measure of confidence, psychological determinants of confidence

## ANNOTATION:

Confidence as a psychological phenomenon has a complex psychological structure and is viewed as a personal and professional quality that influences the effectiveness of management activities of managers. Confidence has a double effect within certain limits depending on the type of situation, which allows us to distinguish productive and unproductive confidence. The empirical study described below demonstrates the complex nature of confidence due to biological, social, personal and professional factors. It is shown that there is a so-called measure of confidence, which affects the success of the management activities of managers, in accordance with the specific situation of its implementation.

## CITATION

Ирина Ослякова (2020), Значимые психологические детерминанты продуктивной уверенности современного лидера. LP (7-3) 4, 45-51. DOI: 10.51233 / 2413-6522\_LP-2020-7-3-45-51. <https://radomir-life.ru/lp/>

Irina Oslyakova (2020), Significant psychological determinants of the modern leader's productive confidence. LP (7-3) 4, 45-51. DOI: 10.51233/2413-6522\_LP-2020-7-3-45-51. <https://radomir-life.ru/lp/>



## Актуальность

Эффективность управленческой деятельности имеет особую актуальность не только для отдельного предприятия или организации, но также для страны в целом. Особое внимание уделяется личностно-профессиональным качествам субъектов управления, среди которых выделяется уверенность [10]. Данное качество имеет как положительные аспекты (например, уверенный руководитель способен вести за собой подчиненных, принимать ответственные решения в непредсказуемых критических ситуациях, поддерживать моральный дух среди сотрудников), так и негативные (чрезмерная уверенность может спровоцировать отчуждение, непримиримость к чужому мнению, отличному от мнения руководителя, снижает уровень доверия). Все вышесказанное ставит нас перед вопросом о необходимости выделения значимых детерминант продуктивной уверенности руководителя, оказывающей положительное влияние на результаты их управленческой деятельности.

Несмотря на то, что в психологии труда и управления уверенность имеет достаточно давнюю историю изучения, единого ее определения как такового не существует, что обусловлено следующими противоречиями относительно уверенности как предмета психологического исследования:

- Потребность определить психологические особенности уверенности субъектов управленческой деятельности ограничена научно-практическими исследованиями в данной области.
- Результаты психологических исследований, связанные с содержанием

самого феномена уверенности, которые можно использовать для продуктивного развития указанного качества, являются недостаточно обоснованными научно.

## Теоретико-методологическая основа исследования

В качестве отправной теоретической базы для исследования природы уверенности как психологического феномена можно выделить следующие подходы:

- А.В. Шептура рассматривает уверенность в качестве психологической установки, имеющей когнитивный, эмоциональный, поведенческий и самооценочный уровни [11];
- Уверенность связана с таким понятием, как «Я-система», базовые внутренние условия, особенности воспитания, научения (Вайнер И.В., Головина Е.В., Скотникова И.Г. др.) [1,4,8];
- О.В. Паршикова и О.В. Смирнов связывают уверенность с наличием положительной самооценки и убежденности в том, что имеющиеся у субъекта возможности превышают или соответствуют требованиям ситуации [7];
- В работах А.И. Крупнова была определена психологическая структура уверенности и ее детерминанты, позволившие выделить уверенность как интегративное базовое свойство личности, состоящее из установочно-целевой, когнитивной, мотивационной, продуктивной, оценочно-рефлексивной, эмоциональной и регуляторной подсистем [6].



Следует отметить недостаточную изученность уверенности руководителей как личностно-профессионального качества, несмотря на его высокую значимость для управленческой деятельности. В частности, В.Г. Зазыкин отмечал, что высоким уровнем уверенности отличаются достигшие высокого уровня профессионализма руководители [5], а И.В. Гайдамашко и Е.В. Пугачева связывали уверенность руководителей со способностью принимать волевые решения, силой личности и активностью [2,3]. Л.Б. Уманский подчеркивал, что уверенность руководителя играет важную роль в создании оптимистической атмосферы в коллективе, повышают его сплоченность и мобилизуют ресурсы [9].

В связи с вышесказанным целью настоящего исследования является определение психологических особенностей руководителей как личностно-профессионального свойства.

**Гипотеза** исследования отражена в следующих положениях:

1. Уверенность является интегративным личностно-профессиональным качеством и проявляется во всех компонентах управленческой деятельности. Она также отвечает за регуляцию отношений, оказывает мобилизующее действие, способствует повышению сплоченности и организованности, улучшая психологический климат, играет важную роль в условиях кризиса и экстремальных ситуациях.
2. Мера уверенности руководителя имеет индивидуальный характер и зависит от условий управления и психологических особенностей персонала организации. Выход за пределы данной меры снижает эффективность управления, в то время как близость к ней сказывается положительно на его продуктивности.

3. Профессионализм и индивидуально-психологические характеристики руководителя влияет на его уверенность.

### Описание процедуры исследования

**Н**астоящее исследование было проведено в период с 2016 по 2019 гг., пройдя все этапы от анализа состояния проблемы уверенности до обобщения полученных результатов, имеющих важное значение для теории и практики управления.

Процедура экспертного оценивания выполнялась на основе стандартизованного интервью с помощью специально разработанной анкеты, которая содержала как открытые, так и закрытые вопросы, а также - задания на ранжирование. Далее следовало дистанционное обсуждение итоговых результатов, позволившее сформировать общее заключение по всем вопросам анкеты, состоявшей из следующих частей: преамбула, основная (информационная) часть, заключение, классификационная часть. Вопросы предполагали один вариант ответа в соответствии с логикой движения от общего к частному.

**Эмпирическую базу исследования** составили в общей сложности 280 человек. Половина экспертов, принимавших участие в исследовании, представлена специалистами, имеющими научную степень доктора или кандидата психологических наук (специальности: «психология труда», «психология личности», «социальная психология»). Остальные эксперты являются руководителями высшего и среднего звена, имеющими дополнительное психологическое образование или проходившими повышение квалификации по психологии управления, т.е. эксперты представлены



компетентными специалистами, способными квалифицированно оценивать проблемы, связанные с уверенностью руководителей, с психологических и управленческих позиций. 64% экспертов - мужчины, 36% - женщины, средний возраст участников - 38 лет, и в процедуре экспертного оценивания гендерный фактор не учитывался ввиду его незначительного влияния.

### Результаты исследования

Как показали результаты экспертного оценивания, 68% экспертов считают, что результативность управленческой деятельности зависит от уровня уверенности руководителей.

По мнению 50% участников, уверенность руководителя может передаваться многим подчиненным, особенно тем, кто подвержен психологическому заражению и склонен к реактивному подражанию. При этом, результативность деятельности и воздействия на подчиненных имеет связь с определенным видом уверенности, известным как позитивная или продуктивная (86% ответов экспертов).

По мнению 57% экспертов, продуктивность или непродуктивность уверенности связана с ее мерой, которая зависит от вида возникшей управленческой ситуации, состояния управляемого объекта и психологических особенностей руководителя и подчиненных. Участниками приводились примеры управления в случае кризисных и экстремальных ситуаций, когда высокая уверенность руководителя оказывала мобилизующее и организационное действие. В обычных условиях повышенная уверенность может восприниматься как неадекватная, оказывая дестабилизирующее действие на эффективность управления. Мера уверенности экспертами рассматривалась как сложный функционал, имеющий связь с такими факторами,

как личностные особенности субъекта управления, его индивидуальный стиль управления, опыт, уровень профессионализма. Эксперты отметили, что мера уверенности не имеет фиксированного значения, но представляет собой некий условный диапазон значений. Мера уверенности экспертами определялась как связанная с уровнем рефлексивной культуры управления, информативной системой обратных связей, умением выполнять точный анализ психологической информации.

По мнению экспертов, связь уверенности с эффективностью управленческой деятельности проявляется в следующих диапазонах:

- повышение эффективности деятельности при росте уверенности;
- эффективная деятельность при близкой к оптимальной для данных условий продуктивной уверенности; проявление индивидуальной меры уверенности;
- снижение эффективности деятельности вследствие выхода уверенности за меру (от полного отсутствия уверенности до излишней самоуверенности).

Рассматривая уверенность как сложный психологический феномен, эксперты высказали следующие точки зрения относительно природы уверенности:

- уверенность как самостоятельное системное личностно-профессиональное качество руководителей (36%);
- уверенность связана с внутренней убежденностью в чем-либо (20%);
- уверенность как составная часть другого, более сложного личностно-профессионального качества руководителей и как психологическая установка, проявляющаяся в сферах поведения, деятельности, отношений и общения (по 18%);
- уверенность как особое психическое состояние, характеризующееся проявляющееся отсутствием сомнений (7%).



Большинство экспертов рассматривают уверенность как личностно-профессиональное системное качество руководителя и выделяют в качестве психологического механизма уверенности позитивный образ «Я-руководитель», опирающийся на адекватную самооценку, осознание собственных возможностей, интеллектуальных и регулятивных ресурсов их усиления, отчетливое представление об условиях деятельности и предъявляемых требованиях, сформированных во время обучения и воспитания качества, психологическую компетентность как основу оказания влияния. В связи с вышесказанным, психологический механизм уверенности руководителя представляет собой сложный функционал, с перечисленными связующими элементами.

Как показали результаты экспертного оценивания, значения уверенности по психологическим составляющим управленческой деятельности распределяются следующим образом:

- уверенность важна при принятии управленческих решений (27%);
- уверенность считается решающим фактором в управленческом общении (18%);
- уверенность играет важную роль в организации взаимодействий при принятии решений (14%);
- уверенность значима при постановке цели, формулировании, постановке и трансляции целей деятельности (12%).

97% экспертов связали уверенность с уровнем знаний, компетентности и профессионального опыта руководителя. При этом 79% из них полагают что уверенность зависит от самооценки, рефлексии и уровня притязаний.

Эксперты отметили, что в нормальных условиях осуществления деятельности более значимыми выступают социальные факторы детерминации уверенности, тогда как в экстремальных или критических ситуациях на уверенность в большей степени влияют биологические факторы. Это

означает, что уверенность имеет врожденный характер, и для своего закрепления она получает социальное подтверждение.

Эксперты дали оценку значимым психологическим детерминантам уверенности в следующем порядке:

- сила личности (15% ответов респондентов);
- уровень профессионализма (14%);
- общая и профессиональная успешность (13%);
- психология победителя, сильная воля, волевые качества, психическая устойчивость (по 10%).

Заслуживает внимания и тот факт, что в качестве негативных факторов, оказывающих влияние на уверенность руководителей, эксперты выделили следующие:

- недостаток профессионализма, неадекватную самооценку, высокий уровень тревожности и недостаточные волевые качества (по 16%);
- недостаток силы личности – (10%);
- сильные неконтролируемые психические акцентуации и низкий уровень притязаний (по 5%).

Кроме того, 34% экспертов отметили, что для повышения продуктивности уверенности необходимо развивать профессионализм личности и деятельности, используя для этого развитие волевых качеств (22%), формирование психологии победителя (10%). Этой цели должны способствовать психологические тренинги (11%), деловые игры и подражание уверенным руководителям (по 5%), а также – развитие рефлексивной организации деятельности (3% ответов).

Таким образом, проведенный теоретический анализ исследований по данной теме и экспертное оценивание с участие компетентных специалистов в области психологии управления позволили сделать следующие **выводы**:

- Уверенность представляет собой системное личностно-профессиональное качество, на формирование



и развитие которого оказывают влияние биологические, социальные и индивидуально-личностные факторы.

- Продуктивность или непродуктивность уверенности связана с ее мерой, которая зависит от вида возникшей управленческой ситуации, состояния управляемого объекта и психологических особенностей руководителя и подчиненных. Мера уверенности представляет собой сложный функционал, имеющий связь с такими факторами, как личностные особенности субъекта управления, его индивидуальный стиль управления, опыт, уровень профессионализма. Мера уверенности не имеет фиксированного значения, но представляет собой некий условный диапазон значений.
- К значимым психологическим детерминантам продуктивной уверенности, позволяющей эффективно осуществлять управление коллективом в различных ситуациях, относятся профессионализм, сила личности, развитые волевые качества, психическая устойчивость. Напротив, негативное влияние на эффективность управления оказывают низкий уровень профессионализма, высокая тревожность, недостаточно развитые волевые качества и неадекватная самооценка.

### Список литературы:

1. Вайнер, И.В. Индивидуальные различия в проявлении субъективной уверенности и особенностях решения психофизической задачи // Проблемы дифференциальной психофизиологии / Под ред. К.В.Бардина. М.: ИП РАН, 2001. С.71-92.
2. Гайдамашко, И.В. Психологические инварианты профессионализма руководителей / И.В. Гайдамашко, В.Г.Зазыкин, Е.В.Пугачева. – М.: МГУ, 2018. – 259 с.
3. Гайдамашко, И.В. Психологические особенности уверенности руководителей / И.В.Гайдамашко, И.В.Ослякова, // Национальное здоровье. – 2019. - №1. – С.104-110.
4. Головина, Е.В. Взаимосвязь уверенности в себе с эмоциональностью и агрессивностью / Е.В.Головина // Прикладная юридическая психология. №4. – 2014. – С.85-92.
5. Зазыкин, В.Г. Психическая устойчивость человека в особых и экстремальных условиях / В.Г. Зазыкин В.Г., С.Л. Кандыбович, М.Ф. Секач, С.В. Смутьский. - М.: АВН, 2015. – 728 с.
6. Крупнов А.И., Психологическая структура уверенности личности А.И.Крупнов, М.А.Селиверстова // Материалы межд. научно-практ. конф. (16-18 окт. 2003). М.: Уникум-Центр, 2003. – 167-171.
7. Паршикова, О.В. Показатели уверенности в себе в структуре личности (Электронный ресурс) / О.В.Паршикова, О.В.Смирнов // Психологические исследования: электрон. научн. журн. 2008 №1 (3)/ URL: [http:// psystudy.ru](http://psystudy.ru).
8. Скотникова, И.Г. Экспериментальное исследование уверенности в решении сенсорных задач / И.Г.Скотникова // Психологический журнал. 2005. Т.26. №4.
9. Уманский, Л.И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив. Избр. тр. / Л.И.Уманский - Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2001. - 208 с.
10. Хохлова, Е.А. Уверенность в себе – базовое качество инновационной личности / Е.А.Хохлова // Молодой ученый. – 2011. - №6. Т.2. – С. 108-110.



11. Шептура, А.В. Исследования уверенности в русле системно-функционального подхода // Системные исследования свойств личности: к 30-летию научной школы А.И.Крупнова в РУДН. Коллективная монография / Научн. ред. А.И.Крупнов, С.И.Кудинов, И.А.Новикова. – М.: РУДН, 2014. – 512 с., С. 295-301.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

**Ирина Вячеславовна Ослякова**

Московский технологический  
университет (МИРЭА)

E-mail: [oslyakova@mirea.ru](mailto:oslyakova@mirea.ru)

SPIN 7722-7045