

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ЛАТЕРАЛЬНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ ГОЛОВНОГО МОЗГА И ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭКСТРЕМАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ**

**Сарсембаева Э.Ю.**

*Инновационный Евразийский университет (Республика Казахстан, 140000, г. Павлодар, ул.Ломова, 45), elmasars@mail.ru*

**В данной статье дан анализ понятия «экстремальная ситуация» в условиях управленческой деятельности, проведено исследование, цель которого – определение зависимости проявлений эмоций от доминирования полушария головного мозга (латеральной специализации). В экспериментальном исследовании были использованы методики: тест, определяющий латеральность полушария головного мозга («Рисунки М.Борисовой» в интерпретации А.С.Потапова), 16 факторный опросник Р.Кеттелла (форма С). При обработке результатов диагностики была использована статистическая обработка данных (коэффициент Дж.Юла), с помощью которой был обоснован профиль эффективного руководства с точки зрения проявления эмоций в управленческой деятельности в экстремальной ситуации. Статья содержит рекомендации, направленные на повышения эффективности деятельности руководителя.**

Ключевые слова: экстремальная ситуация, управленческая деятельность, латеральная специализация головного мозга, эмоциональная характеристика, эмоциональные свойства личности (эмоциональная устойчивость, беспечность, смелость в социальных контактах, эмоциональная чувствительность, тревожность, напряженность)

## **RELATIONSHIP BETWEEN LATERAL SPECIALIZATION OF BRAIN AND EMOTIONAL STABILITY OF A MANAGER AS A CRITERION OF EFFICIENCY OF MANAGERIAL ACTIVITY IN EXTREME SITUATIONS**

**Sarsembaeva E.U.**

*Innovation Eurasian university (Kazakhstan Republic, 140000 Pavlodar city, Lomov str, 45), elmasars@mail.ru*

**This article analyzes the concept of "extreme situation" in terms of management; given a study, the aim of which is determination of dependence of emotion expression on domination of cerebral hemispheres (lateral specialization). Following techniques were used in a pilot study: test to determine laterality of brain ("Images of M. Borisova" in interpretation of A. Potapova); 16 factors questionnaire of R. Cattell (Form C). For processing the results of diagnostics statistical data processing has been used (coefficient G. Yule), which proved a profile of an effective leader in terms of expression of emotions in managerial activities in an extreme situation. The article contains recommendations aimed at enhancing effectiveness of a leader.**

Keywords: extreme situation, managerial activity, lateral specialization of brain, emotional characteristics, emotional traits of individual (emotional stability, carelessness, courage in social contacts, emotional sensitivity, anxiety, tension)

Актуальность и постановка проблемы нашего исследования обусловлены важностью рассмотрения проблемы оптимизации управленческой деятельности в чрезвычайных и экстремальных ситуациях с учетом психофизиологической характеристики индивида.

Общим профессиональным особенностям деятельности руководителя посвящены многочисленные исследования таких ученых, как: М. Альберт, М. Вудкок, П. Друкер, В. Зигерт, И. Кхолл, Г. Кунц, Л. Ланг, М. Мескон, Р. Морита, Т. Питере, А. Файоль, Ф. Хедоури, Г. Эмерсон К.А. Абульханова, Г.М. Андреева, О.С. Анисимов, В.Г. Асеев, В.Г. Афанасьев, А.А. Бодалев, А.И. Донцов, А.Л. Журавлев, Н.И. Загузов, А.И. Китов, Е.С.

Кузьмин, Р.Х. Шакуров, В.М. Шепель и др. Сущностная природа управленческой деятельности имеет ряд специфических особенностей.

И, прежде всего, деятельность руководителя характеризуется опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации, поэтому направленность, выбор способа решения управленческой задачи должен согласовываться с конечной целью организации – получение прибыли.

Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности. Руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. В связи с этим, управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных профессиональных деятельностей. [1]

Так же управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта – руководителя. Сложность этого статуса проявляется в его двойственной природе: руководитель одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы над ней – в силу своего иерархически более высокого положения. Это порождает множество трудностей практического характера.

Управленческая деятельность специфична и по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных – стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто – и отсутствие оценочных критериев эффективности деятельности, множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неалгоритмизованность деятельности и др. Одна из наиболее важных особенностей процесса управления связана с тем, что данная деятельность всегда создает объективные условия для возникновения стрессовых (экстремальных) ситуаций и, прежде всего в ситуациях общения и взаимодействия с другими людьми, что предъявляет особые требования к эмоциональной устойчивости и гибкости руководителя. [2] Это привело исследователей к выводу о том, что критерии эффективности, оптимизации управления находятся в области психологии и могут выражаться так: «эффективное управление = эффективный руководитель».

В «Новейшем философском словаре» понятие «Экстремальная ситуация» (лат. *extremum* – крайнее, предельное; *situatio* – положение) – это радикально или внезапно изменившаяся обстановка, связанная с возникновением неблагоприятных или угрожающих факторов для жизнедеятельности человека, а также с высокой проблемностью, напряженностью и риском в реализации целесообразной деятельности в данных условиях. [4]

Традиционно к экстремальным ситуациям мы относим стихийные бедствия, катастрофы, насилие, терроризм и т.д. Понятие «экстремальность» характеризуется наличием напряженной ситуации. Это такие ситуации, как аварийная, критическая, стрессовая, трудная, рискованная, конфликтная. Общее, что характеризует напряженные ситуации, – это возникновение достаточно сложной для субъекта или групп людей задачи, «трудного» психического состояния.

Любая ситуация предполагает включенность в нее субъекта. Поэтому экстремальная ситуация воплощает в себе единство объективного и субъективного. Объективное – это крайне усложненные внешние условия и процесс деятельности; субъективное – психологическое состояние, установки, способы действий в резко изменившихся обстоятельствах. Следовательно, значительная роль в руководстве экстремальной ситуацией на производстве отводится руководителю, его психологическим характеристикам. [3]

Ученые доказали, что чем более сложной и ответственной является ситуация принятия решения (в данном случае – принятие решений в экстремальной ситуации), тем ярче эффект личностного профиля. В относительно простых ситуациях принятие решений осуществляется испытуемыми как бы по единому алгоритму, так что личностный профиль решения нивелируется. В целом ряде случаев уровень образования, стаж и опыт работы оказываются менее значимыми, чем личностные свойства человека, принимающего решение.

При воздействии стресс-факторов экстремальной ситуации большинство современных исследователей выделяют специфические реакции организма, направленные на устранение или преодоление влияния экстремальных факторов или поддержание необходимых видов деятельности. Особенностью поведенческих форм является их осозанный целенаправленный характер. Это подразумевает формирование у человека определенного плана действий, основанного на анализе качественных, а иногда и количественных характеристик экстремальных условий.

Так как эффективность управленческой деятельности напрямую зависит от личностных характеристик руководителя, мы определили цель нашего исследования: с учетом психофизиологической основы индивида определить эмоциональные характеристики

руководителя, способствующие эффективному руководству, и способы повышения эффективности управления.

В проведенных нами пилотажных исследованиях были установлены конкретные статистические взаимосвязи между доминированием полушария головного мозга и эмоциональной характеристики личности. Мы провели исследование среди руководителей, 258 менеджеров различных организаций г. Павлодара и области (Республика Казахстан). Выборку составили руководители (средний управленческий персонал) со стажем управленческой деятельности – 5-8 лет) и использовали следующие методики:

1. Тест, определяющий латеральность полушария головного мозга («Рисунки М.Борисовой» в интерпретации А.С.Потапова) [5].
2. 16 факторный опросник Р.Кеттела (форма С) [6].

Целью пилотажного исследования являлось установление взаимосвязи доминирования полушария и поведенческими особенностями руководителей, в частности, социально-психологическими особенностями: чувствительность личности к эмоциогенным воздействиям, склонность к рискованному поведению, проявление тревожности как личностного свойства.

На основе этих исследований мы получили следующие результаты: общее количество испытуемых составило 258 человек. Из них: с доминированием левого полушария – 183 человека, что составляет 71% от общего количества испытуемых, и с доминированием правого полушария 75 человек, то есть 29% от общего количества испытуемых. Проанализируем взаимосвязь социально-психологических особенностей и эмоциональной характеристики личности руководителя и латеральностью полушария головного мозга.

В нашем эксперименте мы получили следующие данные:

1. Сочетание факторов С и I: чувствительность личности к эмоциогенным воздействиям.

– среди 183 испытуемых с доминированием левого полушария выявлено 123 человека с частотным выбором сочетания факторов С+ (8-10 стенов) I- (1-3 стенов), что составляет 67% от общего количества испытуемых, 13 человек имеют сочетание факторов С (1-3 стена) и высокие значения фактора I (8-10 стенов) (8%), 47 испытуемых выбрали ответы, соответствующие сочетанию факторов С (4-7 стенов) и I (4-7 стенов) (25%).

- среди 75 испытуемых с доминированием правого полушария выявлено 15 человек с сочетанием факторов С (4-7 стенов) и I (4-7 стенов) (20%), у 51 испытуемых – сочетание факторов С (1-3 стена) и высокие значения фактора I (8-10 стенов) (68%), у 9 испытуемых – С+ (8-10 стенов) I- (1-3 стенов) (12%).

Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сопоставление доминирования полушария головного мозга и чувствительности личности к эмоциогенным воздействиям

Латеральность (X) \ Тест (Y)	Чувствительность личности к эмоциогенным воздействиям		Сумма (n x)
	С+ I-	С - I+	
Доминирование левого полушария головного мозга	A = 123	Б = 13	136
Доминирование правого полушария головного мозга	С = 15	Д = 51	66

Применяя формулу  $\chi = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}}$ , вычисляем коэффициент

корреляции Дж.Юла ( $\chi$ ), который в нашем случае равен 0,68. В данном случае зависимость между доминированием левого полушария и чувствительность личности к эмоциогенным воздействиям оказалась довольно заметной.

## 2. Склонность к рискованному поведению

– среди 183 испытуемых с доминированием левого полушария выявлено 20 человек с сочетанием факторов Н- F-, что составляет 11% от общего количества леволатеральных испытуемых, 139 испытуемых имеют сочетание факторов Н+ F+ (76%), у 24 человек выявлена следующая комбинация факторов со средними показателями: Н F

– среди 75 испытуемых с доминированием правого полушария выявлено 60 человек с сочетанием факторов Н- F-, (80%), у 8 испытуемых – комбинация факторов со средними показателями: Н F (10%), у 7 испытуемых имеют сочетание факторов Н+ F+ (9%)

Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Сопоставление доминирования полушария головного мозга и склонностью к рискованному поведению

Латеральность (X) \ Тест (Y)	Склонность к рискованному поведению		Сумма (n x)
	Н+ F+	Н - F-	
Доминирование левого полушария головного мозга	A = 139	Б = 20	159
Доминирование правого полушария головного мозга	С = 7	Д = 60	159

Коэффициент корреляции Дж.Юла равен 0,74. В данном случае зависимость между доминированием правого полушария и склонность к рискованному поведению является существенной.

### 3. Проявление тревожности как личностного свойства

– среди 183 испытуемых с доминированием левого полушария выявлено 24 человек с сочетанием факторов O + Q4 +, что составляет 13% от общего количества леволатеральных испытуемых, 159 человек имеют сочетание факторов O и Q4, имеющие средние значения (87%).

– среди 75 испытуемых с доминированием правого полушария выявлено 67 человек O – Q4 – (89%), у 8 испытуемых имеют средние значения (1%).

Данные представлены в таблице 3.

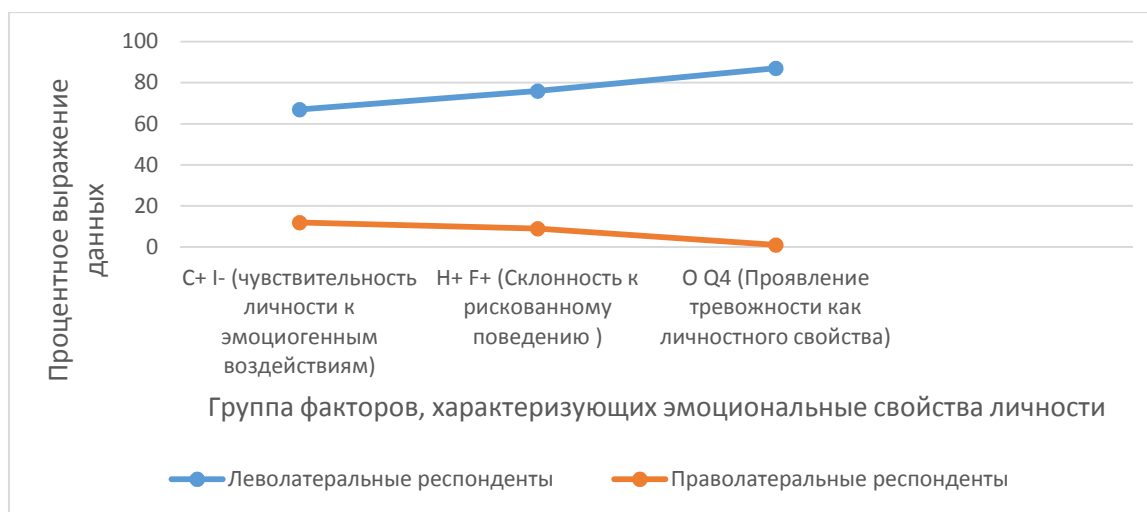
Таблица 3

Сопоставление доминирования полушария головного мозга и проявлением тревожности как личностного свойства

Тест (Y)	Проявление тревожности как личностного свойства		Сумма (n x)
	O – Q4 –	O + Q4 +	
Латеральность (X)			
Доминирование левого полушария головного мозга	A = 159	Б = 24	183
Доминирование правого полушария головного мозга	C = 8	Д = 67	75

Коэффициент корреляции Дж.Юла равен 0,72. В данном случае зависимость между доминированием правого полушария и проявлением тревожности как личностного свойства является существенной.

Данные исследования представлены на рисунке 1.



*Рис. 1. Взаимосвязь эмоциональной характеристики руководителя с учетом психофизиологической основы*

Таким образом, в условиях экстремальной ситуации эффективными являются некоторые личностные особенности как право-, так и леволатеральных испытуемых: эмоциональность, умение вести за собой, быстрое принятие решений – важные качества, преимущественно присущие праволатеральным испытуемым, являются эффективными в ситуациях ограниченного времени, при наличии высокой ответственности, нежелании подчиненных следовать распоряжениям руководства в силу противоречий личностных целей и целей руководства, снижении мотивации сотрудников. Умение регулировать собственные эмоции, действие по инструкции, согласно алгоритму, использование авторитарного стиля руководства – эффективные качества, преимущественно присущие леволатеральным испытуемым востребованы в ситуации регуляции конфликтов, планировании, деятельности согласно плану, соблюдение субординации и т.д.

Следовательно, если праволатеральные руководители будут более эффективными в условиях ограниченного времени, при быстром принятии решений, в эмоциональной поддержке, воодушевлении, то леволатеральные будут более эффективными при выдаче решений, в ситуации урегулирования эмоций, спокойного, рассудительного, логичного способа деятельности.

Мы считаем, что эффективное управление персоналом в экстремальной ситуации невозможно без активного и постоянного участия руководства организации. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. Это заметно повышает эффективность управления персоналом в организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления персоналом, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом.

### **Выводы**

В ходе разработки данной проблемы (соотношение латеральной специализации головного мозга и особенностями эмоциональной сферы личности), нами были сделаны следующие выводы:

1. Заданные генетически, комбинации асимметрий автономных анализаторных систем относятся к базальным характеристикам строения и функционирования мозга человека и поэтому закономерно должны проявляться в особенностях функционирования его психики [6]

2. Результаты проведенного нами исследования свидетельствуют о том, что существует четкая зависимость использования средств управленческой деятельности от доминирующего полушария головного мозга.
3. Вслед за учеными Аршавским В.В. (1988), Роттенбергом В.С. (1989), Kinsbourne M.(1972), Rotenberg V.S. (1991), Потаповым А.С. (2005) мы утверждаем, что восприятие и переработка информации индивидами зависит от доминирования полушария, но не является показателем ограниченности, строгой закрепленности в эмоциональной представленности. Так, «индивиды с преимущественно правополушарным мышлением ... способны ориентироваться в чисто логической ситуации, а индивиды с преимущественно левополушарным мышлением ... способны образно воспринимать окружающий мир. ... Но механизмы этих решений иные, несколько более длительные и «энерготратные», связанные с вовлечением в процесс принятия решения задачи не только специфических полушарных структур коры, но и неспецифических стволовых образований мозга, активирующих всю кору целиком». [7].
4. Если индивидуально-психологические особенности лидера (руководителя) не являются максимально эффективными в конкретной ситуации, то нужно создать команду, действия которой должны быть спланированными и скоординированными.
5. Любая ситуация, характеризующаяся напряженностью, должна подвергнуться анализу, в котором выявляются сильные и слабые стороны деятельности команды, вырабатываются рекомендации для более эффективной деятельности.
6. Наличие методических указаний для руководителей, управленческой команды и людей, являющихся потенциальными участниками экстремальной (или напряженной) ситуации.
7. Наличие учений (тренингов, обучающих семинаров), на которых предполагается отработка в безопасных условиях эффективных способов поведения.

### Список литературы

1. Ивашкин А.Г. Актуальные проблемы управленческой деятельности // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2006. - №13 .– Том 68. – С. 244-247.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. – 464 с.
3. Стасенко В.Г., Хуторная М.Л. Экстремальная психология и психотерапия экстремальных состояний: Учеб. пособие. – Воронеж: НОУ ВПО «Международный институт компьютерных технологий», 2010. – 204 с.
4. Новейший философский словарь. – Минск: Книжный дом, А.А. Грицанов, 1999.
5. Капустина А.Н. Многофакторная личностная методика Р. Кеттелла. – СПб., 2001. – С. 55- 81, 96-97.
6. Потапов А.С. Методы исследований физиологических и психологических особенностей восприятия информации. Методическое пособие. Тесты выявления латеральной асимметрии полушарий головного мозга. / Под ред. доктора медицинских наук, проф. Р.Ю. Ильющенка. Доктора психологических наук, профессора В.Г.Леонтьева. – Новосибирск, 2000. – С. 45-46



7. Потапов А.С. Билатеральность полушарий головного мозга и межличностные отношения: Монография. – Новосибирск: НИПКиПРО, 2005. – С. 42.

**Рецензенты:**

Чухрова М.Г., д.м.н., профессор кафедры общей психологии и истории психологии ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный педагогический университет», г. Новосибирск;

Собольников В.В., д.псх.н., профессор, профессор кафедры психологии личности и социальной психологии ФГБОУ ВПО Новосибирский государственный педагогический университет», г. Новосибирск.