

**НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНЖЕНЕРНЫЙ ИНСТИТУТ**

**ПСИХОЛОГИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ**

**Учебное пособие**

**Новосибирск 2019**

Кафедра технологий обучения, педагогики и психологии  
УДК 159.9:007 (075.8)  
ББК 88.5  
Н 192

Составители: доцент, канд. пед. наук **О.Н. Инкина**,  
доцент, канд. филос. наук **М.А. Назарова**

Рецензент: доцент, д-р биол. наук **З.В. Андреева**

**Психология профессионального образования:** учебное пособие /  
Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. О.Н. Инкина, М.А. Назарова – Новосибирск,  
2019. – с. 156.

Учебное пособие предназначено для лекционных, практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине психология профессионального образования для бакалавров Инженерного института НГАУ по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям).

Утверждено и рекомендовано к изданию методическим советом Инженерного института (протокол № (протокол №11 от 25 июня 2019 г.).

© Новосибирский государственный аграрный университет, 2019

© Инженерный институт, 2019

## Введение

**Возьмите свою жизнь в свои руки, и увидите, что произойдет нечто ужасное: никого нельзя будет винить.**

**Эрика Джонг**

Появление новейших информационных технологий, развитие управленческой мысли, переход к новым социально-экономическим отношениям, складывающимся в постиндустриальном обществе, привели к пониманию того, что на первое место в обеспечении эффективности деятельности любой организации выдвигаются человеческие ресурсы. В связи с этим возрастает роль психологического содержания процесса управления в профессиональном образовании.

Работа руководителя – это, прежде всего, работа с людьми, которая является одним из самых сложных видов деятельности. Уже один только этот факт порождает необходимость психологической подготовки менеджера.

Руководитель должен знать, как вести себя с исполнителями, корректировать своё поведение в зависимости от их состояния, уметь выявить сильные стороны исполнителей и заметить их недостатки с целью наиболее эффективного распределения кадров. Его обязанность – создать сильный сплоченный коллектив, в котором каждый его член занимает своё место, в котором сведены к минимуму возможности возникновения конфликтных ситуаций, который способен слаженно и эффективно работать. Ненормированный рабочий день, сложные психологические ситуации – все это требует умения работать в коллективе, команде, эффективно устанавливать межличностные коммуникации, находить выход из конфликтных ситуаций.

Все эти многообразные функции менеджера невозможно осуществить, не обладая достаточными знаниями в области психологии и опытом их применения в практической деятельности. Курс «Психология профессионального образования» даст возможность студентам приобрести данные навыки. Он формирует у студентов знания и умения, необходимые для профессиональной деятельности специалиста и руководителя в рамках управленческих взаимоотношений.

Цель учебного пособия: способствовать подготовке студентов, а также специалистов, интересующихся вопросами психологии управления, к овладению профессией руководителя; формированию психологической культуры в профессиональной деятельности; самостоятельному нахождению оптимальных путей достижения целей и преодоления трудностей в профессиональных межличностных отношениях.

## **1. Психология профессионального образования как наука**

Современная психология представляет собой весьма разветвленную систему научных дисциплин и учебных курсов.

В структуре психологии профессионального образования можно выделить следующие компоненты:

- основы психологии профессионального образования: становление психологии профобразования, предмет, задачи, структура курса, методология и методы исследования психологии профобразования;
- возрастные особенности субъектов профессионального образования: периодизация;
- психологические основы профессионального образования: личностно ориентированное, последипломное, социально-профессиональное воспитание, образовательно-ориентированная профессиография;
- психологию деятельности и личности педагога профессионального образования: педагог как субъект профессионализации, личностно ориентированное педагогическое общение.

Раскрытие этих подпроблем обуславливает необходимость рассмотреть теоретические основы психологии профессионального образования. В качестве системообразующего фактора выступает концепция профессионального становления личности.

Важная часть курса – методы психодиагностики, а также проблемы профессионального роста специалистов.

Общая цель психологии профессионального образования определяется ее предметом – психологическими особенностями, закономерностями и механизмами профессионального обучения, воспитания и развития личности в процессе ее профессионального становления.

Таким образом, психология профессионального образования как междисциплинарная отрасль научного знания тесно связана с общей, педагогической и возрастной психологией, психологией труда, психологией профессий, акмеологией и вместе с тем она – самостоятельная отрасль прикладной психологии, а также учебная дисциплина. Их отличие прослеживается при сравнении целей, объекта, предмета и методов исследования.

Учитывая важность психологии для начального и среднего профессионального образования, целесообразно поставить вопрос о подготовке психологов профессионального образования. Области профессиональной деятельности выпускников этой специализации: организация психологической службы, психологическое обеспечение профессионально-образовательного процесса, социально-психологическое сопровождение профессионального становления обучаемых, преподавание личностно ориентированных курсов и проведение практикумов по развитию профессионально важных качеств и способностей. Основные виды деятельности психолога профессионального образования:

- преподавание профессионально ориентированных психологических дисциплин;
- организация психологической службы;
- профессиональное консультирование обучаемых;
- психологическая профилактика отклоняющегося поведения;
- диагностика профессиональной пригодности и профессионально важных качеств;
- разработка профессиограмм специалистов;
- мониторинг профессионального развития;
- психологическое просвещение.

Сегодня имеются все предпосылки для оформления психологии профессионального образования как отрасли прикладной психологии, как учебной дисциплины и как специализации, направленной на подготовку практических психологов для системы управления профессиональным образованием.

## 2 Общие подходы в теории управления

Для характеристики современной науки управления существуют три основных и наиболее общих подхода: процессный, системный и ситуационный.

**Процессный подход** сложился как развитие основной идеи административной школы о существовании некоторых основных и универсальных функций управления, которые с точки зрения процессного подхода рассматриваются как взаимосвязанные и образующие единый процесс управления. Для успешного управления необходимы как эффективность самих управленческих функций, так и правильная их сорганизация. Основной вопрос теории управления заключается в том, какие из этих функций считать главными и универсальными. А. Файоль насчитывал пять базовых управленческих функций: «Управлять — означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». В дальнейшем перечень этих функций дополнялся и уточнялся. Популярна также была точка зрения о существовании четырех базовых категорий функций управления – планирования, организации, мотивирования, контроля и двух связующих функций – принятия решения и коммуникации (для согласования базовых категорий).

**Системный подход.** На теорию управления большое влияние оказала «общая теория систем», согласно которой любая организация — это система, под которой следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, вносящих свой вклад в функционирование целого. Руководитель должен видеть всю организацию, все ее части, взаимодействующие друг с другом и с внешним миром. Надо учитывать, что любое управленческое воздействие на какой-либо компонент организации приводит к

многочисленным и зачастую непредсказуемым последствиям. Основная трудность практики управления заключается в том, что современные организации внутренне неоднородны, являясь так называемыми социотехническими системами. Каждая такая система состоит из целого ряда *подсистем*, согласованных иерархически (субординация) и «горизонтально» (координация).

Ранее существовавшие школы акцент делали на собственно процессе управления, системный подход показал, что сам объект управления обладает ничуть не меньшей, если не большей, сложностью. Не только управление, но и его объект имеют свою логику, законы и они системны по своей природе. Поэтому эффективное управление должно их учитывать и уметь использовать.

Системный подход – это определенный способ мышления по отношению к теоретическим и практическим вопросам управления. Он укреплял связи теории управления с другими науками и направлениями исследований.

**Ситуационный подход.** Данный подход, возникший в конце 60-х годов, представляет собой общую методологию, способ разрешения организационных проблем. Он развивает главный тезис системного подхода: организация – *открытая система*, постоянно взаимодействующая с внешней средой. Поэтому причины того, что происходит внутри организации, надо искать *вне ее*, в той ситуации, где она реально функционирует. Это ключевое понятие в данном подходе. В 20-е годы уже был сформулирован «закон ситуации»: «Различные типы ситуаций требуют различных типов знания». Значит, необходим комплекс знаний и умение их выбирать в зависимости от конкретных условий для эффективного поведения в различных жизненных ситуациях. Эти положения получили свою разработку лишь в данном подходе.

Процесс управления, согласно ситуационному подходу, имеет четыре основных этапа:

- 1) формирование управленческой компетентности руководителя;
- 2) предвидение и анализ возможных последствий от применения каких-либо методов по отношению к ситуации;
- 3) адекватная трактовка ситуации, определение ее главных факторов (ситуационных переменных) и оценка воздействия на них;
- 4) согласование приемов управления с реальными условиями для достижения положительного эффекта.

Основным в этом процессе является третий этап.

Ситуационный подход показал, что лучшего способа управления нет в принципе, эффективность любого из них определяется ситуацией управления. Данный подход можно назвать концепцией управленческой относительности. Он контрастирует с абсолютизмом многих других подходов и их претензиями на универсальность. Это – сегодняшний день теории и практики управления.

Развитие управленческой науки в нашей стране в силу определенных экономических, политических и идеологических причин шло своим, изолированным и обособленным от мирового опыта путем. Ему были свойственны различные «деформации» и даже акты прямого насилия над логикой управленческой мысли и самими мыслителями.

Благоприятными были первые этапы развития управленческой науки. В. И. Ленин призывал использовать завоевания школы научного управления, учиться им, хотя и называл тейлоризм соединением «утонченного зверства буржуазной эксплуатации с рядом богатейших завоеваний в области организации труда». В то время у нас объем выпускаемой продукции был в 14 раз меньше, чем в США, а производство на душу населения – в 38 раз ниже. Внимание к научному изучению систем Ф. Тейлора, А. Файоля, практического опыта Г. Форда сразу было возведено в ранг официальной политики, подкреплялось соответствующими партийными постановлениями и усилиями лидеров государства (Л. Д. Троцкий, Г. М. Кржижановский и др.). В первые десятилетия после революции идет активное восстановление народного хозяйства, реконструкция промышленности, строительство. В это время особенно развиваются два направления разработок, включающих в себя и управленческую проблематику. Это движение за научную организацию труда (НОТ) и психотехника. Организуются научные центры в Москве, Казани, Харькове, Петрограде. Региональные центры НОТ создаются в 33 городах страны, по этой проблематике выходят специальные журналы, проводятся Всероссийские конференции, пишутся крупные научные труды. В исследованиях доминировала производственная проблематика, но изучались и вопросы научного управления в условиях нового общественного строя. Разрабатываются принципы управления социалистической системой хозяйствования, которые учитывают ее особенности: централизацию и прямое управление государственными органами производством.

Зарубежные идеи научного управления попытался использовать в условиях советской действительности Н. А. Витке. Он вводит в теорию управления такие понятия, как «человеческий фактор производства», «социально-психологическая атмосфера», «организационный кризис» и др. Эта и подобные ей концепции не получили должного развития и были вскоре практически забыты. Идеология исследований в области управления того времени характеризовалась рационалистическим подходом, т.е. технократическим. Человек — это только «винтик» в производственном процессе. Если его механизировать, то отпадет необходимость в профессиональном управленческом труде (Е. Ф. Розмирович). Эта «узкая» концепция господствовала до конца 70-х годов.

Кадры для административно-командной системы управления готовит Промышленная академия, созданная в 1927 г. Складывается уникальная система номенклатуры, находящаяся под полным партийным контролем. Ад-

министративно-командная система становится основным средством обеспечения организационного порядка. Идеологический и партийный контроль приобретают всепроникающий, а затем и репрессивный характер, вытесняя из общественной жизни проблематику научного управления, формируя к ней враждебное отношение. Период поощрения управленческих исследований государством сменяется периодом отторжения. Психотехника, «наука управления», педология оказываются в итоге полностью разгромленными, а их лидеры репрессированными или физически уничтоженными. Надолго опускается «железный занавес», отгородивший нашу страну и ее науку от эволюции мировой управленческой жизни. Это нанесло нашей стране большой ущерб, до сих пор не восполненный.

### **3. Современное состояние теории управления**

Итак, в теории и практике современного мирового менеджмента сосуществуют и взаимодействуют три основных подхода: системный, процессный и ситуационный. Существует огромное число концепций, подходов, школ, трактовок, что вызывает трудности обобщения, синтеза результатов. Концепцией, позволяющей дать надежную основу для дальнейшего развития теории управления, является ситуационный подход.

Как уже было сказано, согласно этому подходу любая организация – открытая система, взаимодействующая со средой, а все происходящее внутри нее и составляющее содержание эффективного управления нельзя охарактеризовать без основного понятия современного менеджмента – адаптации. Возникают новые направления и течения, перспективные тенденции развития теории управления. Это – концепции «стратегического менеджмента» и «управления персоналом, «организационной культуры». Последнюю концепцию считают «теоретическим прорывом» в управленческой мысли 80-х годов. Все работающие имеют общие цели и принимают непосредственное и заинтересованное участие в выработке путей достижения этих целей. Особенно широко организационная культура как мощное средство управления используется в Японии. В последнее время с японским опытом связаны наиболее яркие страницы истории менеджмента. Японские специалисты, основательно изучив американский менеджмент и позаимствовав из него все самое рациональное, построили свою модель управления. Принципиальное различие между западной и японской концепциями менеджмента заключается в следующем: в первом случае преобладает ориентация на конечный результат, а во втором – на человеческий фактор. Основа японского подхода – идеи самоуправления и самоконтроля. Поощряются способности работников, стимулируется их развитие, упор делается на партнерство и сотрудничество, взаимопомощь, формирование корпоративного духа. Большое внимание уделяется заботе о моральном состоянии ра-



ботников. Принимая человека на работу, администрация интересуется не только его профессиональными качествами, но и морально-этическими, его желанием упорно трудиться и умением вписаться в групповую деятельность.

На современном этапе развития теории управления можно выделить основные тенденции.

1. Придание большей, чем ранее, значимости материально-технологической базе организаций.

2. Дальнейшая демократизация управления, превращение организации из объекта управления в субъект самоуправления.

3. Интернационализация менеджмента и бизнеса и новые проблемы управления, ею порожденные.

Все эти и другие тенденции привели к формированию новой системы взглядов на управление, называемой «тихой управленческой революцией». Вот ее основные черты. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, полагающего, что правильное воздействие на внутренние факторы организации является основой успеха управления. Более важной считается проблема гибкости и адаптации к изменениям внешней среды, диктующая стратегию и тактику управления.

1. Использование теории систем в управлении, что позволило выделить ряд универсальных переменных любой системы, контролирование которых улучшает управление.

2. Ситуационный подход к управлению. Его главный тезис – вся организация внутри предприятия – это ответ на внешние воздействия.

3. Признание социальной ответственности менеджмента перед всем обществом и перед каждым индивидом, работающим в организации.

Принципы управления (90-е годы XX в.):

- лояльность к работникам;
- ответственность;
- коммуникации, пронизывающие организацию по вертикали и горизонтали;
- организационная культура, направленная на раскрытие способностей работающих;
- доленое участие всех работающих;
- адекватная реакция на изменения во внешней среде;
- непосредственное участие в работе групп;
- умение слушать всех, с кем контактирует по работе менеджер;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, сервис, контроль ресурсов, персонал;

- видение организации в перспективе;
- качество личной работы и ее совершенствование.

### *Базовые теории управления*

<b>Теория «X» устаревшая русская</b>	<b>Теория Y американская</b>	<b>Теория Z японская</b>
Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избежать	Работа является желанной для большинства сотрудников	Необходимо забота о каждом сотруднике организации
Большинство сотрудников необходимо заставлять работать, оказывая на них административное, материальное или психологическое давление	Сотрудники способные и целеустремленные, самостоятельно ставят цели и добиваются их. В коллективе действует закон конкуренции	Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений
Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждения по конечному результату	Пожизненная гарантия занятости и периодическая ротация кадров

### **Практическое занятие №1. Стили руководства**

**Задание 1.** В табл. 2 представлены различные формы управленческого поведения в зависимости от уровня развития коллектива. Современному руководителю важно знать, какая форма управления коллективом позволяет наиболее эффективно решать производственные задачи.

Определите соответствующую форму поведения при данных уровнях развития коллектива. Прокомментируйте свой выбор.

Таблица 2. Формы управленческого поведения

<b>Уровень</b>	<b>Форма поведения</b>
<b>1. Низкий:</b> не хотят и не умеют работать	<b>«Популяризация»</b> 1. Инструктаж в мягкой форме 2. Регулярный контроль 3. Интенсивное общение 4. Приказывание - при необходимости Вознаграждение – всегда, наказание – по необходимости

<b>2. Средний:</b> хотя, но еще не уме- ют работать	<b>«Авторитарное указывание»</b> 1. Инструктаж 2. Пошаговый контроль 3. Наказывать все ошибки и поощрять хорошие результаты
<b>3. Хороший:</b> хотя и уме- ют работать	<b>«Передача полномочий»</b> 1. Достичь согласия по отношению к поставленным целям 2. Предоставлять необходимые права для самостоятельного решения 3. Избегать вмешательства 4. Самоуправление и самоконтроль 5. Поддержка по просьбе
<b>3. Высокий:</b> хотя и уме- ют работать творчески	<b>«Участие в управлении»</b> 1. Консультация сотрудников по отдельным проблемам 2. Поощрение инициативы 3. Больше ответственности 4. Ограничение прямых указаний и контроля 5. Создание системы самоконтроля 6. Цели без указания способа достижения 7. Вознаграждение

### Задание 2. Решите тест «Стили руководства».

Отвечая на вопросы, оцените в баллах степень своего согласия: 1 балл – нет, так совсем не бывает; 2 – нет, как правило, так не бывает; 3 – неопределенная оценка; 4 – да, как правило, так бывает; 5 – да, так бывает всегда.

#### **Вопросы**

1. Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Я прислушиваюсь к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других. Как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слово.

### **Обработка результатов**

1. Сложите балльные оценки, проставленные вами в вопросах 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100).

2. Сложите баллы в вопросах 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 и обозначьте сумму через Б.

3. Если сумма А по крайней мере на десять баллов превышает сумму Б, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом. Вы способны учесть мнения других, склонны к **демократическому** стилю управления.

4. Если сумма Б как минимум на десять баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно, склонны к **авторитарному** стилю руководства.

5. Если суммы А и Б различаются менее чем на десять баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к **непоследовательному** стилю руководства.

#### **4. Психологические закономерности управленческой деятельности**

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие.

1 *Закон неопределенности отклика.* Другая его формулировка – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

Это может нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат – к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

2 *Закон неадекватности отображения человека человеком.* Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности, может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту по-

знания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»); принцип развития («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»); принцип неисчерпаемости («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

3 *Закон неадекватности самооценки.* Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логически-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

4 *Закон расщепления смысла управленческой информации.* Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

5 *Закон самосохранения.* Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

6 *Закон компенсации.* При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

## Практическое занятие

### Опросник профессиональных предпочтений

*Цель.* Определение профессиональных предпочтений студентов, их ориентации на педагогическую деятельность.

*Инструкция.* Начертите таблицу и, отвечая на предлагаемые вопросы, заполните ее.

Используя условные обозначения, в таблице проставляете баллы в соответствии с выбранной вами качественной оценкой предлагаемого утверждения, причем по каждому такому утверждению выставляется три оценки: за умение выполнять определенную деятельность, за отношение к этой деятельности и за желание заниматься этой деятельностью. Условные обозначения:

У - умение: 2 балла – делаю хорошо; 1 балл - делаю средне; 0 баллов - не нравится;	О – отношение: 2 балла – нравится; 1 балл - безразлично; 0 баллов - не нравится.	Ж - желание: 2 балла - хочу заниматься; 1 балл - безразлично; 0 баллов - не хочу.
Если затрудняетесь с ответом, то поставьте прочерк.		

Знаковая система				Техника				Природа живая				Художественный образ				Человек				Природа неживая			
№	у	о	ж	№	у	о	ж	№	у	о	ж	№	у	о	ж	№	у	о	ж	№	у	о	ж
1				2				3				4				5				6			
7				8				9				10				11				12			
13				14				15				16				17				18			
19				20				21				22				23				24			
25				26				27				28				29				30			
31				32				33				34				35				36			
37				38				39				40				41				42			
43				44				45				46				47				48			
49				50				51				52				53				54			
55				56				57				58				59				60			
Σ				Σ				Σ				Σ				Σ				Σ			

1. Делать выписки, вырезки из различных текстов, собирать и группировать их по определенному признаку.

2. Выполнять практические задания на лабораторных занятиях по физике (составлять и собирать схемы, устранять неисправности, разбираться в принципах действия приборов и др.).

3. Длительное время ухаживать за растениями (более года поливать, удобрять, пересаживать и пр.).

4. Сочинять стихи, рассказы, писать рефераты, сочинения, которые многие признают интересными.

5. Оказывать посильную помощь тем, кто в ней нуждается.

6. Наблюдать и изучать звездное небо, вести астрономические наблюдения, посещать планетарий.

7. Выделять из текста основные смысловые линии и составлять конспект, план, новый текст.

8. Разбираться в физических процессах, решать задачи по физике.

9. Вести регулярные наблюдения за растениями и записывать их в дневник, выявлять определенные закономерности.

10. Своими руками мастерить красивые изделия из дерева, железа, ткани и других материалов (соломки, ниток, листьев и т.д.).

11. Терпеливо, без раздражения учить кого-либо, даже если приходится повторять много раз одно и то же.

12. Заниматься поиском и изучать образцы камней, руды, других материалов.

13. Легко определять ошибки в письменных работах по русскому языку.

14. Разбираться в химических процессах, решать задачи по химии.

15. Разбираться в признаках многочисленных видов растений.

16. Создавать произведения графики, живописи и скульптуры.

17. Часто и подолгу общаться с разными людьми (и это не надоедает).

18. Вести календарь природы, географических особенностей местности, изучать климат, прогнозировать природные явления.

19. На занятиях по иностранному языку отвечать на вопросы, вести беседу, составлять и рассказывать тексты.

20. Ремонтировать и налаживать работу разных механизмов и приборов (велосипеда, мотоцикла, пылесоса, утюга, светильника и др.).

21. Посвящать свое свободное время наблюдению за животными, уходу за ними.

22. Сочинять музыку, песни, имеющие успех у сверстников и взрослых.

23. Внимательно, терпеливо, не перебивая выслушивать людей.

24. Узнавать о географических открытиях, путешествиях, участвовать в экспедициях.

25. На занятиях по иностранному языку без особых трудностей работать с иностранными текстами.

26. Регулировать и чинить электронную аппаратуру (приемник, магнитофон, телевизор, звуковые колонки и др.).

27. Регулярно без напоминаний выполнять необходимую работу по уходу за животными (кормить, чистить, лечить, обучать, убирать).

28. Не стесняясь разыгрывать разные роли для многих зрителей, подражать, изображать, декламировать.



29. Охотно увлекать делом, игрой, рассказом детей младшего школьного возраста.
30. Заниматься опытами по химии.
31. Выполнять задания по математике и другим предметам, где требуется выведение формул, доказательство теорем, логическое мышление.
32. Ремонтировать замки, краны, мебель, игрушки.
33. Разбираться в породах и видах животных (лошадей, собак, птиц, рыб, насекомых и др.).
34. Четко различать признаки оригинальности и талантливости в художественном произведении (книге, кинофильме, спектакле, картине, скульптуре и т.п.).
35. Организовывать людей на общие дела, проведение мероприятий.
36. Наблюдать и изучать физические явления (теплоту, свет, электричество, магнетизм и др.).
37. Уметь применять законы, правила, формулы при решении различных математических задач.
38. Выполнять действия, требующие хорошей координации и ловкости рук; работать на станке, швейной машине, производить монтаж и сборку изделий из мелких деталей.
39. Легко замечать малейшие изменения во внешнем виде или поведении животных или растений.
40. Играть на музыкальных инструментах, публично исполнять песни, танцы.
41. Выполнять работу, требующую обязательных контактов с разными людьми.
42. Узнавать о гидротехнических сооружениях (каналах, мостах, плотинах, ГЭС и др.).
43. Выполнять различные подсчеты и расчеты, выводить различные закономерности и следствия.
44. Самостоятельно придумывать и конструировать новые изделия из типовых деталей и узлов.
45. Читать научную литературу, слушать лекции и доклады по биологии, анатомии, зоологии.
46. Создавать на бумаге новые оригинальные модели одежды, причесок, украшений, интерьеры помещений и другие предметы.
48. Узнавать о космических исследованиях, открытиях .
49. Составлять и выполнять схемы, чертежи, карты.
50. Выполнять задания, в которых требуется мысленно представлять расположение фигур, предметов и их частей в пространстве.
51. Постоянно заниматься опытной работой по биологии, на биостанции, в зоопарке, питомнике и др.

52. Быстрее и чаще других замечать в обычном новые, удивительные, видеть прекрасные стороны и черты.

53. Сопереживать разным людям, понимать их состояние.

54. Разбираться в свойствах материалов для изготовления моделей и различных предметов.

55. Аккуратно и безошибочно выполнять «бумажную работу»: писать, составлять документы, высчитывать, проверять.

56. Выбирать наиболее рациональный способ решения задачи – технический, математический, логический.

57. Преодолевать трудности при работе с животными и растениями: тяжелый физический труд, грязь, неприятный запах, плохую погоду и др.

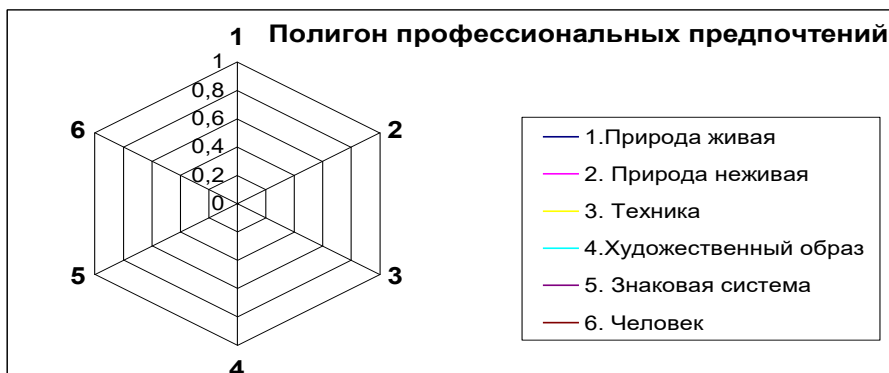
58. Настойчиво, терпеливо повторять и доводить до совершенства создаваемое или выполняемое произведение.

59. Говорить, сообщать что-либо, излагать свои мысли вслух слушателям.

60. Заниматься практическими работами по географии и землеустройству: измерениям и на местности, планированием, составлением карт, работой с атласами.

В нижней графе таблицы подсчитайте сумму в каждом из 18 столбцов. Максимум баллов в каждом из них - 20. Этот подсчет необходим для построения графической схемы интерпретации результатов опросника.

Начертите три лепестковых графика: «У» (умение) по всем шести направлениям, а также «О» и «Ж». Заштрихуйте три полученные области разной штриховкой или разным цветом.



## 5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ И ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Управленческий цикл содержит четыре функции — планирование, организацию, мотивацию и контроль. Данные функции охватывают все виды управленческой деятельности по созданию материальных ценностей, финансированию, маркетингу, управлению человеческими ресурсами и т. д.



Рис 1. Управленческие функции

**Планирование.** Эта функция представляет собой, по существу, процесс подготовки решений. Этапы планирования:

1. рассмотрение прошлой ситуации (причины возникновения трудностей)
2. анализ настоящей ситуации (выделить более важные цели)
3. постановка реальных целей и задач (каждая задача рассматривается отдельно)
4. выявление альтернатив (оценить разные возможности и средства)
5. выбор наилучшей альтернативы (рационально объединить разные планы)
6. ввод и исполнение плана

**Организация управления.** Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Это, прежде всего, оценка менеджером своих возможностей, изучение подчиненных, определение потенциальных возможностей каждого работника, расстановка сил и т. д. Вся эта организаторская деятельность протекает на фоне проявления вполне конкретных структур предприятия.

Можно использовать методику «разгребания завалов», последовательно заполняя таблицу, происходит переоценка ресурсов организации, строится системная картина дел, что позволяет сделать организацию управления более эффективной.

Таблица 1. Методика «разгребания завалов»

Этап предмет	Готовность %	Чего нет	Как исправить ситуацию	Где взять	Сроки	Ответственный за выполнение	Контроль (кто)	Готовность %
сырье								
кадры								
МТБ								
продукт								

**Мотивация.** После проведения подготовительных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. С этой целью используются:

а) стимулирование, т. е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование);

б) собственно мотивирование, т. е. создание у работников внутренних (психологических) побуждений к труду.

Главным здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, переживание чувства удовлетворения от трудовой деятельности.

Для успешного осуществления этой функции управления менеджер должен быть компетентен в различных аспектах мотивации и коммуникации, обязан развивать в себе соответствующие умения и навыки.

Более подробно данный вопрос будет рассмотрен в отдельной лекции.

**Контроль.** Эта функция состоит в подтверждении того, что все идет в соответствии с принятым планом, существующими директивными документами и принятыми принципами управления. Другими словами, контроль — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями.

Ключевые проблемы: • деятельность менеджера заключается в выполнении четырех основных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Любые иные виды деятельности подчинены этим ключевым функциям, отличающим менеджера от других лиц, занимающихся бизнесом; • поскольку менеджер достигает целей организации при помощи своих подчиненных, то функция мотивации сегодня является самой важной; • цели

организации могут быть достигнуты только при условии хорошо налаженной обратной связи, т. е. при осуществлении надежного контроля. Однако эффективный контроль — это не опека. Это совет, помощь, поощрение, одобрение и т. д. Контроль не несет в себе возмездия за упущения; все основные функции менеджмента "цементируются" действиями менеджера по принятию решений. Эффективные решения — это залог существования коммерческого предприятия.

#### **Ошибки контроля:**

1. Контроль, ограниченный инцидентами – причащает к работе на «авось»
2. Тотальный контроль – говорит о неуверенности руководителя
3. Скрытый контроль – порождает недоверие и нездоровую обстановку
4. Избирательный контроль – проверяем только там где хорошо
5. Контроль ради проформы – необъективная информация о настоящей ситуации.

Контроль – это не личное карательное средство руководителя!

#### **Виды контроля:**

- текущий (по отклонениям)
- упреждающий (не допустить)
- результирующий

### **Практическое занятие**

**Задание 1. Выполните тест и определите, какой уровень целей вы задаете себе в жизни**

#### **Тест «Уровень притязаний»**

**Инструкция.** Размеры таблицы 10x3 см, разделена она на 10 столбцов и 3 строки, размеры маленьких квадратиков в таблицах 1x1 см;

1. Подумайте, сколько «плюсиков» вы сможете нарисовать за 10 секунд, и это число предполагаемых «плюсиков» укажите в таблице 1; поставьте цифру рядом с УП (уровень притязаний). Затем по сигналу экспериментатора «Пуск» начинайте рисовать «плюсики» в каждом квадратике табл. 1, а по сигналу «Стоп» - прекратите рисовать. Подсчитайте число реально нарисованных вами «плюсиков» и укажите в табл. 1 рядом с УД (уровень достижений).

2. Учитывая ваш предыдущий опыт и диапазоны ваших возможностей (можете ли вы больше, быстрее нарисовать «плюсики»), укажите в табл. 2 ваш уровень притязаний и затем по сигналам экспериментатора «Пуск» и «Стоп» повторите опыт, подсчитайте и запишите в табл. 2 ваш уровень достижений.

3. Данную процедуру опыта повторите для третьей, а затем для четвертой таблицы.

### Обработка.

1) Вычислите ваш уровень притязаний по формуле

$$\text{УП} = (\text{УП2}-\text{УД1})+(\text{УП3}-\text{УД2})+(\text{УП4}-\text{УД3})/3$$

где УП2 – уровень притязаний из второй таблицы; УД1 – уровень достижений из первой таблицы и т.д. в соответствии с указанными номерами таблиц.

2) Полученные значения уровня притязаний сравните со шкалой (см. ниже).

Образцы заполнения таблиц представлены ниже:

Таблица 1

16УП	+	+	+	+	+	+	+	+	+
+	+	+	+	+	+	+	+	+	
УД18									

### Психодиагностическая шкала (разработана К. Шварцладером)

Уровень притязаний (УП) = 5 и выше – нереалистично высокий; УП = 3+4,99 – высокий; УП = 1+2,99 – умеренный; УП = -1,49+0,99 – низкий; УП = -1,50 и ниже – нереалистично низкий.

Уровень притязаний характеризует степень трудности тех целей, к которым стремится человек и достижение которых представляется человеку привлекательным и возможным. На уровень притязаний оказывает влияние динамика удач и неудач на жизненном пути, динамика успеха в конкретной деятельности. Бывают адекватные уровни притязаний (человек ставит перед собой те цели, которые реально может достичь, которые соответствуют его способностям и возможностям) и неадекватные: завышенные (притязает на то, чего не может достичь) или заниженные (выбирает легкие и упрощенные цели, хотя способен на большее). Чем адекватнее самооценка личности, тем адекватнее уровень притязаний.

Лица с нереалистично завышенным уровнем притязаний, переоценивая свои способности и возможности, берутся за непосильные для них задачи и часто терпят неудачи. Люди с высоким, но реалистичным уровнем притязаний постоянно стремятся к улучшению своих достижений, в самосовершенствованию, к решению все более и более сложных задач, к достижению трудных целей. Лица с умеренным УП стабильно, успешно решают круг задач средней сложности, не стремясь улучшить свои достижения и способности и перейти к более трудным целям. Люди с низким или нереалистично заниженным УП выбирают слишком легкие и простые цели, что

может объясняться: а) заниженной самооценкой, неверием в свои силы, «комплексом неполноценности», либо б) «социальной хитростью», когда, наряду с высокой самооценкой и самоуважением, человек избегает социальной активности и трудных, ответственных дел и целей.

## **Задание 2. Упражнение «Моя визитная карточка»**

Оформите свою «визитную карточку» на текущий момент.

Для этого подготовьте следующие ресурсы:

несколько листов бумаги формата А4; пастельные мелки или цветные карандаши; маркеры; несколько журналов (деловых, глянцевых), которые вы прочли и не планируете к ним больше возвращаться; ножницы; клеящий карандаш.

**Первый шаг.** На одном из листов бумаги вверх напишите фразу «Я – это...». Далее в столбик напишите как можно больше характеристик, которые вы можете отметить у себя на текущий момент.

**Второй шаг.** Когда список будет готов, выделите из него три-четыре характеристики, которые вы считаете для себя наиболее значимыми.

**Третий шаг.** Выпишите их на отдельный лист бумаги и оформите подручными художественными средствами, тем самым создав свою творческую визитную карточку.

**Четвертый шаг.** Спустя некоторое время вернитесь к написанной характеристике. Все ли вас устраивает в визитной карточке? Возможно, вы захотите внести в нее какие-то изменения и дополнения. Сделайте это.

**Пятый шаг.** Покажите свою визитную карточку кому-нибудь из знакомых, коллег и т. д. – людей, чье мнение для вас является значимым. Попросите их прокомментировать то, что вы им представите: насколько ваша «визитная карточка» совпадает с их мнением. Возможно, после этого вы внесете коррективы. Сделайте это, если считаете необходимым.

По аналогии с этой «визитной карточкой» сделайте свою «визитную карточку» того, каким вы хотите видеть себя через несколько лет.

**Первый шаг.** Возьмите лист бумаги и напишите вверх: «Я в 20 \_\_ году».

Далее в столбик напишите характеристики, каким бы вы хотели быть.

**Второй шаг.** Выделите из них три-четыре характеристики наиболее значимые для вас и отразите их в художественном формате на отдельном листе бумаги, тем самым создав свою визитную карточку на определенную перспективу (спустя несколько лет).

**Третий шаг.** Возьмите первую и вторую визитки. Вторая визитная карточка – художественное воплощение вашего вектора развития.

Сравните две визитные карточки. Вам нравится ваша динамика развития?

**Задание:** Определите для себя план достижения и изменений, которые нашли отражение на вашей второй визитной карточке.

### Задание 3. Тайм-менеджмент как основа организации управления

В каких жизненных ситуациях вы обращаете особое внимание на время? Какие причины (факторы, обстоятельства) заставляют вас обращать повышенное внимание на время?

Пробовали ли вы когда-нибудь «сосчитать» время, затрачиваемое на какую-либо сторону вашей деятельности? (Как вы это делали? Каковы были результаты? Помогли ли эти результаты сделать траты вашего времени более продуктивными?).

В чем, на ваш взгляд, главная «беда» времени (временного ресурса) руководителя?. Что такое «пунктуальность»? Всегда ли она необходима? Ваши руководители (коллеги, друзья, знакомые) могут назвать вас пунктуальным человеком? «Тайм-менеджмент» дословно переводится как «управление временем». Насколько, по вашему мнению, корректен данный термин? Можем ли мы *управлять временем*?

**Задание** Анализ эффективности использования своего времени

Проведите эксперимент.

- Возьмите чистый лист бумаги и опишите, как вы распределяете свое время в течение дня и недели (какие задачи вы решаете, и как много времени они отнимают).
- В течение недели ежедневно заполняйте бланк «Один рабочий день», в котором отмечаете выполненное дело и времени, потраченного на него. Таким образом, в пятницу в конце рабочего дня у Вас будет пять заполненных бланков.
- Проведите анализ полученных результатов: сравните свое представление о распределении рабочего времени с реальным положением дел и с достигнутыми результатами.
- Определите, какое количество времени у вас отводится на выполнение задач различных типов:
  - важных и срочных;
  - важных и несрочных;
  - неважных и срочных;
  - неважных и несрочных.

**Подумайте:**

- От решения каких задач вы можете отказаться? - Какие задачи вы можете решать, руководствуясь принципом Скарлетт: «Я подумаю об этом завтра»?
- Какие задачи вы можете делегировать сотрудникам, находящимся в вашем непосредственном подчинении?
- Какие задачи можно решать более оперативно, т. е. затрачивая на их выполнение меньшее количество временных ресурсов?
- Решение каких задач вы можете консолидировать (скомплексировать), объединив их в большие логические блоки?



### **Задание. Список «пожирателей времени».**

Прочитайте ниже предложенный список «пожирателей времени».

Проранжируйте его по степени значимости, применительно к своей текущей жизненной и учебной ситуации.

Наметьте план работы с каждым из «пожирателей времени».

1. Бесконечные телефонные звонки.
  2. Люди, заглядывающие к вам «нежданно-негаданно».
  3. Плохо организованный обмен информацией между структурными подразделениями.
  4. Проблемы с компьютером и иной оргтехникой (технические).
  5. Изменения в очередности работ, навязываемые коллегами по горизонтали и вертикали.
  6. Недостаточно развитый навык слушания.
  7. Недостаточно развитый навык оперативного управленческого планирования.
  8. Родственники, внезапно вклинивающиеся в рабочий процесс.
  9. Неудовлетворительная организационно-управленческая структура предприятия (отдельно взятого подразделения).
  10. Неразбериха в почте.
  11. Исправление ошибок (своих и своих коллег по вертикали и горизонтали), которые можно было избежать.
  12. Нерешительность (прежде всего самого руководителя, т.е. ваша).
  13. Плохо организованные и плохо скоординированные собрания.
  14. Отвлекающие факторы на рабочем месте, начиная от СМС на мобильный телефон и заканчивая... (продолжите сами).
  15. Чрезмерная, нездоровая, гипертрофированная, неуклюжая офисная бюрократия.
  16. Бесполезные дискуссии относительно своей работы и работы других.
- Добавьте в список все, что вы еще можете отметить в качестве «пожирателей времени».

## **6. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ. МОТИВАЦИОННЫЙ КЛИМАТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Социальные ценности, мнения и нормы поведения персонала, составляющие содержание социокультуры организации, имеют свою психологическую основу в виде системы господствующих мотивационных побуждений. Сущностью этих побуждений выступают как индивидуальная, так и социальная психика. На поведение работника в организации оказывают свое влияние родившиеся в атмосфере организации социальные побуждения. Индивидуальные импульсы не пропадают. Индивидуальные импульсы не пропадают, но окрашиваются социальными ценностями, т.е. в организации

складываются специфические мотивационные структуры – мотивационный климат.

**Таблица2. Пирамида потребностей и условия производства**

Иерархия потребностей	Ступени пирамиды		Способы удовлетворения потребностей на производстве	
	5. Потребности в раскрытии своего потенциала (потребности самоактуализации)	метапотребности		Участие в значимых проектах, раскрытие своих творческих способностей, возможность обучаться или обучать других
	4. Потребность в признании и уважении (психологические потребности)	потребности дефицита		Участие в долгосрочных проектах, признание, желание работать в престижных организациях
	3. Потребность в принадлежности к группе (психологические потребности)		Наличие друзей, приятных сослуживцев, хорошего коллектива, уважаемых руководителей, порядочных клиентов.	
	2. Потребность в безопасности (базовые)		Безопасность на рабочем месте, льготы, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение	
	1. Физические потребности (материальное положение) (базовые)		Зарплата, удобство рабочего места, физический комфорт на рабочем месте (тепло, освещение), источники и качество пищи.	

**Потребности дефицита** дают о себе знать в случае неудовлетворения. Люди принимают отчаянное упорство в удовлетворении этих потребностей. Неспособность добиться успеха в этом деле часто приводит людей к психологическим срывам.

**Метапотребности** – это желание людей раскрыть потенциалы своего менталитета и всей гаммы врожденных задатков и способностей.

**Динамика** потребностей в пирамиде подчиняется двум постулатам:

1. Потребности человека, развиваясь, идут к вершине в строгой последовательности: человек не будет переживать потребность в самоактуализации пока «не пройдет» все предыдущие стадии.

2. Проявившаяся потребность не регрессирует: человек добившийся признания и уважения, не откатится к потребностям низшего уровня. Он живет по формуле – «есть, чтобы жить», формула – «жить, чтобы есть» и – не для него.

**Концепция пирамиды может быть использована для оценки мотивационного климата в организации.**

1. Считая неудовлетворенные потребности инструментом, позволяющим стимулировать работу, руководитель должен помнить, **что удовлетворенное желание утрачивает значение стимула.**

Например, взяв на испытательный срок двух молодых работников, мотивировать их можно возможностью получить место, они будут работать по максимуму до тех пор, пока не получат место. После следует искать другие неудовлетворенные потребности для мотивации.

2. Удовлетворение неучтенных социальных потребностей и эгоистических потребностей может противоречить требованиям дела и серьезно повредить ему. Чтобы избежать этого необходимо максимально приспособить условия работы к этим потребностям.

Х. Хекхаузен в своих работах анализирует широкий класс подходов, которые трактуют, что поведение направляется ожиданием, оценкой предполагаемых результатов своих действий и их более отдаленных последствий. Значимость, которую субъект при этом приписывает следствиям, определяется ему присущими ценностными диспозициями, которые чаще всего обозначают словом «мотив».

Понятие «мотив» в данном случае включает такие понятия как потребность, побуждение, влечение, склонность, стремление и т.д.

При всех различиях в оттенках значения этих терминов указывают на «динамический» момент направленности действия, на определенные целевые состояния, которые независимо от их спецификации всегда содержат ценностный компонент, и которое субъект стремится достичь, какие бы разнообразные средства и пути к этому не вели. Сам мотив задается целевым состоянием «индивид-среда». Из этого можно вывести ряд следствий об употреблении понятий «мотив» и «мотивация» при объяснении поведения и вычленил основные проблемы в исследовании мотивации.

1. Существует столько различных мотивов, сколько существует содержательно эквивалентных классов отношений «индивид-среда». ( Речь идет о классификации мотивов)

2. Мотивы формируются в процессе индивидуального развития, как относительно устойчивые оценочные диспозиции. Нужно выяснить, на основании чего возникают индивидуальные различия в мотивах, а также выяснить возможность изменения мотивов путем целенаправленного вмешательства. ( Развитие и изменение мотивов).

3. Люди различаются по индивидуальным проявлениям (характеру и силе) тех или иных мотивов. У разных людей разная иерархия мотивов.

4. Поведение чел-ка в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными мотивами, а только самыми высокими в

иерархии данного индивида, который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующих целей.

5. Мотив остается действенным, т.е. участвует в мотивации поведения до тех пор, пока либо не достигается целевое состояние, либо изменившееся состояние не актуализирует другой мотив, более насущный.

6. Побуждение к действию определенным мотивом обозначается как мотивация, Мотивация мыслится как: а) процесс выбора между различными возможными действиями, б) процесс регулирующий, направляющий действие на достижение целевых состояний и поддерживающий эту направленность.

7. Мотивация не является единым процессом, равномерно пронизывающим поведенческий акт. Она складывается из разнородных процессов, осуществляющих функцию саморегуляции до и после выполнения действия.

8. Деятельность мотивирована, т.е. направлена на достижение цели мотива, но ее не следует смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из отдельных функциональных компонентов - восприятия, мышления, научения, воспроизведение знаний, речи. От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности.

Вместо мотивов можно говорить о потребностях или установках. Вместо мотивации – о направленном влечении.

Трудность в изучении мотивов состоит в том, что мотивы и мотивация и их эквиваленты напрямую ненаблюдаемы, и тем самым недоступны непосредственному познанию. В качестве объяснительных понятий они являются гипотетическими конструктами.

В действительности никаких мотивов не существует. Во-первых, мотивы непосредственно не наблюдаемы и не могут быть представлены как факты действительности. Во-вторых, они не являются фактами в смысле реальных предметов, доступных нашему прямому наблюдению. Они суть условные, облегчающие понимание, помогающие конструкты нашего мышления, или говоря языком эмпиризма гипотетические конструкты.

### ***Мотив достижения.***

В описании отдельных мотивов Хекхаузен описывает методики, с помощью которых можно измерить конкретные мотивы. В частности Г.Мюрреем была разработана методика: тематический апперцепционный тест (ТАТ), направленная на измерение мотива достижения. Позднее этот метод доработал Мак-Клелланд: испытуемые должны были вновь писать рассказы по картинкам, но тематика уже относилась к достижениям. Далее Мак –Клелланд выделил, что в мотиве достижения выделяются две тенденции:

1. Надежда на успех (мотив успеха)
2. Боязнь неудачи (мотив неудачи).

Соответственно были отобраны признаки обоих мотивационных тенденций:

**Надежда на успех:**

1. Потребность достижения успеха.
2. Инструментальная деятельность, направленная на достижение цели.
3. Ожидание успеха.
4. Похвала как результат высокого достижения.
5. Позитивное эмоциональное состояние.
6. Тема успеха.

**Боязнь неудачи:**

1. Потребность избежать неудачи.
2. Инструментальная деятельность, направленная на избегание неудачи.
3. Неуверенность в успехе или в удаче.
4. Обсуждение и критика.
5. Негативные переживания.
6. Неудача.
7. Негативные переживания.
8. Тема неудачи.

Преобладание той или иной мотивационной тенденции всегда сопровождается различиями в выборе степени трудности цели. Мотивированные на успех предпочитают цели, которые лишь незначительно превосходят уже достигнутый результат; мотивированные на неудачу разделяются на две подгруппы, одна из которых нереалистично занижает, а другая нереалистично завышает цели.

***Социальные мотивы: аффилиация и власть.***

Социальные мотивы характерны наличием целей, которые могут быть осуществлены лишь во взаимодействии с другими людьми.

Мюррей описывал мотив (потребность) аффилиации так: заводить дружбу и испытывать привязанность. Радоваться другим людям и жить вместе с ними. Сотрудничать и общаться с ними. Любить, Присоединяться к группе.

Завязывание и поддержание отношений с другими людьми могут преследовать различные цели: произвести впечатление, властвовать над другими, получать или оказывать помощь. Под аффилиацией Хек-н подразумевает определенный класс социальных взаимодействий, имеющих повседневный и в то же время фундаментальный характер. Содержание их заключается в общении с другим людьми (также с незнакомыми или малознакомыми) и такое его поддержание, которое приносит удовлетворение, увлекает и обогащает обе стороны.

Степень, в которой это достигается, зависит не только от стремящегося к аффилиации, но также от его партнера. Человек, стремящийся к аффи-

лиации, должен добиться многого: должен дать понять о своем желании вступить в контакт, должен сделать очевидным для партнера, что рассматривает его как равного себе и предлагает ему отношения полностью взаимные, т.е. он не только стремится к аффилиации, но и одновременно выступает партнером по аффилиации для соответствующей потребности человека, с которым он вступает в контакт. Наконец человек, стремящийся к аффилиации, должен добиться определенного созвучия своих переживаний переживаниям партнера, что побуждало бы обе стороны к взаимодействию и ощущалось бы им как нечто приятное, приносящее удовлетворение, подживающее чувство собственной ценности.

**Мотив власти.**

Определение власти Рассела охватывает широкий круг явлений, и звучит так: любое достижение намеченного результата действия уже есть проявление власти. Каждый эффект, который производит индивид, воздействуя на окружающий его мир, определяется его властью, понимаемой как способность, сила или компетентность.

Для успешного воздействия на мотивационную основу др. чел-ка применяющий власть должен иметь определенные ср-ва подкрепления, с помощью которых он сможет удовлетворить соответствующие мотивы другого. Такие ресурсы называются источниками власти. Существуют:

1. Власть вознаграждения
2. Власть принуждения или наказания.
3. Нормативная власть.
4. Власть эталона.
5. Власть знатока.
6. Информационная власть.

***Просоциальный мотив-помощь.***

Под оказанием помощи, альтруистическим, или просоциальным, поведением могут пониматься любые направленные на благополучие других людей действия. Мюррей в своем перечне мотивов ввел для деятельности помощи базовый мотив-заботливость, признаки соответствующих действий он описывает так: «высказывать сочувствие и удовлетворять потребности беспомощного или того, который нуждается, помогать в опасности, кормить, опекать, заботиться, исцелять».

**Антисоциальный мотив-агрессия.**

Агрессия означает множество разнообразных действий, которые нарушают физическую или психическую целостность другого человека, наносят ему материальный ущерб, препятствуют осуществлению его намерений, противодействуют его интересам или же ведут к его уничтожению.

Агрессия различается на:

1. Экспрессивную: произвольный взрыв гнева и ярости, причем источник нарушения спокойствия не обязательно подвергнется нападению.

2. Враждебную: Цель-нанесение вреда другому.

3. Инструментальную: например на достижение цели нейтрального характера (например: выстрел в захватившего заложника бандита.).

### ***Практическое занятие по теме***

#### **Задание 1. Выполните тест «Иерархия потребностей»**

Вам даются 15 утверждений. Сравните эти утверждения попарно между собою. Начинайте сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т.д. Результаты вписывайте в колонку 1. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так при каждом сравнении. Далее проделывайте аналогичные операции со вторым утверждением: сравнивайте его сначала с третьим, потом с четвертым и т.д. Результаты вписывайте в колонку 2. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк. Каждое сравнение пар делайте после проговаривания «Я хочу...».

#### **«Я хочу...»**

1. Добиться признания и уважения;
2. Иметь теплые отношения с людьми;
3. Обеспечить себе будущее;
4. Зарабатывать на жизнь;
5. Иметь хороших собеседников;
6. Упрочить свое положение;
7. Развивать свои силы и способности;
8. Обеспечить себе материальный комфорт;
9. Повышать уровень мастерства и компетентности;
10. Избегать неприятностей;
11. Стремиться к новому и неизведанному;
12. Обеспечить себе положения влияния;
13. Покупать хорошие вещи;
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи;
15. Быть понятым другими.

Когда заполните весь бланк, подсчитайте, сколько раз в бланке встречается каждое утверждение. Полученные суммы впишите в клетки, выделенные жирными линиями. Эти операции покажут ваши предпочтения по всем утверждениям. Далее посчитайте суммы баллов по пяти шкалам:

**I. Материальное положение.** Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13.

**II. Потребность в безопасности.** Сумма по позициям 3, 6, 10.

**III. Потребность в межличностных связях.** Сумма по позициям 2, 5, 15.

**IV. Потребность в уважении со стороны:** Сумма по позициям 1, 9, 12.

**V. Потребность в самореализации.** Сумма по позициям 7, 11, 14.  
Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности по пяти шкалам. Необходимо полученные результаты отложить на каждой шкале.

Полная удовлетворенность – 0-13 баллов;

Частичная удовлетворенность – 13-26 баллов;

Полная неудовлетворенность – 26-39 баллов.

**Доминирующая потребность будет обозначаться высшим баллом.**

39	Зона	неудовлетворенности		
26	Зона	частичной	удовлетворенности	
13	Зона	удовлетворенности		
I	II	III	IV	V

Бланк для выполнения теста

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15

## 7 ТЕОРИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### 7.1 СТАДИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Первая стадия развития организации - ее *формирование*. На этой стадии для организации важно найти тот «товар» (услугу), который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на



рынке, «раскрутить» свой «товар», то она может перейти в следующую стадию - *интенсивный рост*. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии - *стабилизации*. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию - *кризис*, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя «товар», занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50-60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев.

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие ***основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.***

1. *Стадия формирования* - в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

2. *Стадия закрепления на рынке* с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

3. Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, - *закрепление на достигнутом* - потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная “пассионарность отцов-основателей”, означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй - азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее “аутентичности” существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

4. *Стадия кризиса* организации - самый трудный этап ее существования, поскольку это - сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации (табл. 3).

Однако если мы сравним особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, то увидим, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Не менее существенным оказывается и *генеральная целевая, ценностная установка фирмы* в определенный период существования.

**Таблица 3. Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенностей персонала**

Стадия. Цель	Тип стратегии. Краткое описание	Характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала

<p><b>Формирование.</b> “Заявка” на рынке товаров/услуг</p>	<p><b>Предпринимательская.</b> Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента</p>	<p>Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика.</p>	<p>Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников</p>
<p><b>Интенсивный рост.</b> “Размножение систем”</p>	<p><b>Динамический рост.</b> Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур</p>	<p>Степень риска - меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы.</p>	<p>Организационная закрепленность, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала</p>
<p><b>Стабилизация.</b> Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности</p>	<p><b>Прибыльность.</b> Поддержание системы в равновесии</p>	<p>В центре внимания - сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различные правила</p>	<p>Служащие, достигшие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска</p>
<p><b>Спад.</b> Прекращение нерентабельного затратного производства. Воз-</p>	<p><b>Ликвидация.</b> Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической</p>	<p>Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем - сокращение работающих</p>	<p>Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные</p>

рождение			
	<p><b>Предприниматель-ская/Ликвидация.</b> Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности</p>	<p>Основное - спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу</p>	<p>Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда</p>

## 7.2 ЦИКЛЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Как правило, специалисты сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или “размножение”, стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться “смертью” или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее “возрождения” или “преобразования” (рис. 2).



## Рис. 2. Жизненные циклы организации

1 - формирование организации, 2 - интенсивный рост, 3 – стабилизация(стагнация), 4 - кризис.

### *Задачи и проблемы организации в процессе роста*

#### **1 стадия - «ТУСОВКА»**

**Описание:** все работают "как единая команда", все сплочены и сориентированы на задачу закрепления на рынке, все готовы выполнять указания руководителей и сами проявлять инициативу. Особенного контроля за исполнением поручений нет, да он и не нужен: люди стараются на совесть. Нет распределения ответственности, но зато какой дух! Нет функциональных обязанностей, но зато какая энергетика! Нет организационной структуры, но зато всегда рядом плечо друга! Общение на «ты». Люди вместе проводят свободное время, отмечают праздники.

**Задачи:** Закрепление на рынке. Достижение материальной стабильности.

**Точка кризиса.** Старые цели организации достигнуты, а новых нет. В момент наступающего утомления и материального насыщения при стабилизации дел в организации. Разные стратегические ориентиры учредителей.

**Проблемы, которые нужно решать:** отсутствие маркетинговых исследований; нет профессионального отбора кадров; нет анализа результатов финансовой деятельности; нет распределения ответственности и функциональных обязанностей; нет организационной структуры; дефицит менеджерских навыков; потеря чувства рыночной реальности у главы организации; феномен "незаменимости" менеджеров и сотрудников; обостряются межгрупповые конфликты между старыми и новыми поколениями сотрудников, между профессионалами и непрофессионалами; проблемы создания механизмов планирования, организации работ, контроля за результатами деятельности, позиционирования и мотивации персонала.

#### **2 стадия - «МЕХАНИЗАЦИЯ»**

**Описание:** Достижение стабильности бизнеса через его упорядочивание и систематизацию, совершенствование обслуживающего его инструмента - организации. Определение организационной структуры и уровней иерархии, создание системы документооборота и отладка информационных потоков.

Создание финансовой прозрачности, службы персонала, обеспечивающей приток квалифицированных кадров под прописанные функциональные обязанности и должностные инструкции. Стабильность. "Не суй руку в налаженный механизм"

**Задачи:** Прописывание и отладка всех бизнес процессов для стабильного функционирования организации.

**Точка кризиса.** Противоречие с самой идеей организации как инструмента для бизнеса, потому что клиенты уходят к конкурентам, при-

*бьль уменьшается вследствие роста расходов, а активность людей падает, поскольку мотив стабильности и так удовлетворен.*

Фиксация психологических и организационных дистанций между людьми и подразделениями, вследствие чего структура организации становится многоуровневой и громоздкой, что сильно затрудняет управление.

Принятия управленческих решений затягивается до невозможности, а ситуация в бизнесе не ждет. Увеличение доли расходов компании на нужды обслуживающих структур, которые растут часто в явном несоответствии с ростом доходов.

**Проблемы, которые нужно решать:** разведение отношений собственности и отношений управления; неготовность смены внутренней позиции Предпринимателя на позицию Менеджера у управляющего компанией; неприятие изменений со стороны первых сотрудников; -проблемы взаимодействия подразделений и разделения ответственности; -появление серьезных проблем в области маркетинга из-за слабой мобильности компании; при расширении задач подразделений экстенсивный путь распределения обязанностей за счет увеличения количества сотрудников; потеря инициативы людей, мотив стабильности выходит на первое место.

### **3 стадия - «ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»**

**Описание:** Оценка работы и развития организации по экономическим показателям. Ценность результата и уважение к человеку, способному его добиться, становятся базисом формирования организационных отношений. Особую роль играет "команда". Удовлетворение потребностей клиента становится движущей силой развития организации.

**Задачи:** Развитие организации через ориентацию на рынок.

**Точка кризиса.** Разные направления бизнеса, существующие в одной компании, отдаляясь друг от друга, либо вступают в борьбу между собой за ограниченные ресурсы, либо стремятся к выходу из подчинения головной организации и полной самостоятельности. Появление убыточных или нерентабельных проектов. Промахи на уровне генеральной стратегии развития компании.

**Проблемы, которые нужно решать:** проблема конкуренции между сотрудниками и подразделениями; проблемы в делегировании ответственности и делегирование полномочий; построение мотивации исключительно по результату может оправдываться не со всеми сотрудниками; недовольство распределением поощрений, полномочий и ответственности каждого, так как этим менеджер занимается сам. Отсутствие управляющих-профессионалов, вследствие дефицита таких кадров и мотивационного насыщения у действующих как результата психологически напряженной и ответственной работы.

### **4 стадия - «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»**

**Описание:** Захват стратегических приоритетов на рынке через задание своих стандартов качества. Формирование потребностей клиентов, которые раньше просто не могли существовать. Стремление к монополии на рынке. Ценность – человек способный создать новый продукт

**Задачи:** Формирование новых потребностей клиента как гарантия прибыли.

**Точка кризиса:** Проблемы из-за кризиса личности отдельных сотрудников – автократизм, харизматичность, соревновательность, самоуверенность, стремительность, нетерпеливость, страстность, упорство, убедительность, бунтарство и рискованность.

**Проблемы, которые могут возникнуть:** резкое снижение качества, потеря «марки» продукта; проблемы с самоменеджментом отдельных сотрудников; отсутствие харизматического лидера; неоправданный риск нововведений и изменений, конфликт «непризнанных гениев», пробуксовка из-за недостатка креативных кадров.

В настоящее время в России не существует ни одной организации дошедшей до стадии «Управление качеством»

### **Резюме**

1. Для понимания специфики конкретной фирмы (предприятия) необходимо проанализировать элементы, из которых состоит организация: цели, структуру, управление, финансы, персонал, технологию.

2. Все элементы организации должны соответствовать друг другу, проблемы организации - тем больше, чем в большем диссонансе находятся элементы организации.

3. Зная цель, мы можем выбрать адекватную технологию, ориентируясь на имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и человеческие), а также систему управления.

4. Жизнь организации протекает по определенным законам: стадию формирования сменяет стадия интенсивного роста, которая может перейти в стадию стабилизации, а затем - спада.

5. Если организации удастся закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития, более длительных периодов, которые отличаются друг от друга ценностными установками и ориентацией организации. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного (семейного) уклада, для следующего - стремление к максимальной формализации, затем - ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее - стремление к максимальному качеству продукции.

## **8 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования

и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности. Можно сказать, что организационная культура — это «душа» организации.

В специальной литературе существуют различные определения понятия «организационная культура». Концепция организационной культуры не имеет единственного толкования.

Одни авторы понимают под организационной культурой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива.

Другие авторы трактуют организационную культуру как философию и идеологию управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Большинство современных исследователей под культурой понимают специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного производства, системе социальных норм и духовных ценностей, совокупности отношений людей к природе, друг к другу и к самим себе.

По мнению Э.А. Смирнова, организационная культура означает упорядоченную совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей.

Все приведенные определения понятия организационной культуры не противоречат друг другу. Разница заключается в том, что одни даются в узком смысле этого слова, другие — в широком.

Наиболее полное определение понятия организационной культуры разработано известными исследователями проблем менеджмента: «Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий».

Организационная культура имеет определенный набор элементов — символы, ценности, верования, предположения. Э. Шайк предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням.

Первый уровень, или поверхностный, включает, с одной стороны, такие видимые внешние факты, как технология, архитектура, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., а с другой — все то, что можно ощущать и воспринимать с помощью чувств человека. На этом уровне вещи и явления обнаружить легко, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Второй уровень, или подповерхностный, предполагает изучение ценностей и верований. Их восприятие носит сознательный характер и зависит от желания людей.



Третий уровень, или глубинный, включает базовые предположения, определяющие поведение людей: отношение к природе, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку, работе и др. Без специального сосредоточения эти предположения трудно осознать даже самим членам организации.

Исследователи организационной культуры часто ограничиваются поверхностным уровнем, так как на глубинном уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Мы принимаем следующее определение: организационная культура — это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации.

### *Типы организационной культуры*

**Организационной культуры.** Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: • гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация.

**Клановая организационная культура:** очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Адхократическая организационная культура** (от лат. *ad hoc* — «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

**Иерархическая организационная культура:** очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют про-

цедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

**Рыночная культура.** Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего рвения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность

#### ***Этапы формирования нужной организационной культуры***

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и образцов поведения. Пример: ключевые ценности ФОРД МОТОР КОМПАНИИ — люди — наши люди — источник нашей силы. Они обеспечивают наш потенциал и определяют репутацию и жизнеспособность корпорации. Основными человеческими ценностями является вовлеченность (заинтересованность) и командная работа. Продукция — наша продукция это конечный результат наших усилий, и она должна быть лучшей в обслуживании потребителей по всему миру. Как воспринимают нашу продукцию, так воспринимают и нас.

2. Изучение уже существующей организационной культуры и доминирующих в ней ценностей

3. Определение степени соответствия сложившейся оргкультуры стратегии развития организации. Выявление позитивных и негативных ценностей

4. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

5. Целенаправленные воздействия на оргкультуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии

6. Оценка успешности воздействия на оргкультуру и внесение необходимых коррективов.

#### ***Ошибки при формировании оргкультуры***

1. **Отсутствие событий.** Персонал слышит о первом шаге по изменению, а затем ничего не происходит.

2. **Работа на словах.** На словах люди быстро признают изменения, вводят в оборот слова, типа «Служба качества», «Все для клиента», но на деле все остается по-прежнему.

3. **Угодить начальству.** Как только внимание руководителя ослабевает, реформы прекращаются.

4. **Недоверие.** Недоверие – вина не маловеров, а тех, кто его порождает.

5. **Блицкриг.** Желание получить быстрые результаты.

6. **Процесс без продукта.** Много слов, совещаний, бесконечный анализ, за которым не следует действий.

7. **Продукт без процесса.** Плакаты и призывы, висящие по организации, за которыми не следует действий.

## 9. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНТАЛИТЕТА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

### «СТРАТЕГ»

Ценности: интеллект, целеполагание, достижение, компетентность.

Руководители-«стратеги» мыслят глобально, крупными блоками, в терминах стратегических целей и планов. Обычно ставят перед собой и организацией масштабные цели (глобальные бизнес-проекты). Прекрасно ориентируются в рыночной ситуации. Рациональны, системны. Разработку деталей делегируют специалистам. Мало занимаются отношениями людей в организации, их интересами, чувствами (а если и занимаются, то в терминах «человеческого фактора»). В организации часто выступают инициаторами внедрения разного рода «научных систем» управления, контроля качества, мотивации персонала и пр. С уважением относятся к экспертам-консультантам, нередко «очаровываются» ими.

Для сотрудника «Стратега» характерна ориентация на будущее. Ему свойственно заниматься анализом проблем и планированием, прогнозированием и разработкой перспектив развития организации. Чувствительность к интеллектуальному потенциалу людей, свойственная «Стратегам», способствует тому, что в организации они становятся своего рода «генераторами идей».

Рутинная работа «Стратегов» тяготит. Мелкие детали мало их интересуют, и доведение проектов они обычно поручают своим подчиненным, оставляя за собой контрольные функции. Эмоции «Стратегов», как правило, маловыразительны и со стороны они могут казаться черствыми и отстраненными. Они очень критичны как к своим, так и к чужим недостаткам. Занимаясь стратегическим планированием и исследованиями, «Стратеги» высоко ценят компетенцию. Если они убеждаются в чьей-либо компетенции, то им не нужны никакие дипломы, и наоборот, если они убеждаются в недо-

статочной компетенции того или иного сотрудника, никакие дипломы здесь не помогут. В Америке «Стратеги» составляют 12% населения.

*Положительные качества:*

- умение рассуждать логически, проводить всесторонний анализ ситуации;
- способность четко и ясно излагать свои мысли;
- способность быть своего рода «генераторами идей», высоко ценить компетентность и профессионализм сотрудников организации.

*Негативные качества:*

- жесткость;
- узость взглядов по отношению к выполнению правил и инструкций.

Представители этого типа: Робеспьер, Бальзак, Дон Кихот, Джек Лондон.

*«КОММУНИКАТОР»*

Ценности: отношения, чувства, самореализация, творчество, личность, эстетика.

Руководитель-«коммуникатор» решает организационные и бизнес задачи за счёт управления людьми, выстраивания отношений с ними. Всегда принимает во внимание интересы людей и их чувства. В организациях «коммуникатора-гуманиста» много занимаются корпоративным духом, созданием команды, карьерным ростом сотрудников. Могут создавать должности под человека. «Коммуникатор-диктатор» управляет на основе жестких отношений, использует принцип «разделяй и властвуй», опирается на «верных людей» и пр.

Фиксация внимания руководителя-«коммуникатора» на людях и отношениях в организации может приводить к потере стратегического видения, плохой организации бизнес-процессов. Нередко при принятии решений отдают предпочтение отношениям даже в ущерб бизнесу. Однако, сотрудники от руководителя «Коммуникатора» сами не уходят (настолько благоприятна психологическая атмосфера в коллективе, которым он управляет), их только увольняют

Сотрудники «Коммуникаторы» являются своего рода «катализаторами групповой активности», доминирующие ориентации которых — человеческие отношения, реализация самих себя и содействие в самоактуализации окружающих. Высокая способность к налаживанию сотрудничества, культурных межличностных взаимоотношений, которыми обладают «Коммуникаторы», часто приводит к тому, что у них не остается времени на решение своих жизненных проблем. Представители этого типа часто выступают связующими звеньями между «Стратегами» и «Стабилизаторами», каждый из которых считает их своими сторонниками.

Организационные решения «Коммуникаторов» чаще всего подвержены влиянию симпатий и антипатий, в результате чего они нередко попадают в

сложные ситуации между двумя противостоящими группировками «Стратегов» и «Стабилизаторов» вне зависимости от того, какая из этих группировок оказывается на Олимпе. «Коммуникатор» стремится избежать дискомфортных отношений и в итоге запутывается в противоречиях. По данным Кейрси, «Коммуникаторы» составляют, как и «Стратеги», 12% населения.

*Положительные качества:*

- умение налаживать сотрудничество, культурные межличностные взаимоотношения;
- готовность оказать помощь окружающим.

*Негативные качества:*

- подверженность влиянию симпатий и антипатий;
- чрезмерно личностный подход при выработке организационных решений.

Представители этого типа: Есенин, Гексли, Достоевский, Гамлет.

### *«ПОЖАРНИК»*

Ценности: интерес, риск, решение проблем, конкретность, изменения, динамичность, развитие, инновации.

Руководители этого типа в стабильной среде «загнивают». Напротив, проблемы, форс-мажор – это их стихия. Они в курсе всего, знают, «где что лежит» и что делается в их организации. Удовлетворение от удачно найденного выхода из трудной ситуации – большая моральная награда для «пожарника». Нередко люди такого типа создают бизнес в необычных областях (например, экстремальный туризм), или с возможностью смены предмета деятельности (сегодня фирма может заниматься компьютерами, завтра – продуктами питания) и пр. Они являются спонтанными противниками точки зрения, что «лучшее – враг хорошего» - могут начать реорганизацию в компании без видимых на то бизнес оснований, только чтобы «не стоять на месте», чтобы «двигаться вперед».

Сотрудник «Пожарник» — это реалист, практик, доверяющий опыту. Хорошо чувствует настоящее, окружающую среду, нарастающее напряжение в отношениях. Обладает посредническим талантом, способен тактично вмешиваться в конфликтные ситуации и предупреждать их.

Стремление к свободе — жизненное кредо «Пожарника». Они любят действие, получают удовольствие от самого процесса деятельности. Питают определенную неприязнь к высоким теориям и абстрактным рассуждениям, считая их проявлениями схоластики. Не любят связываться с планами и обязательствами, нередко нарушая нормы регламентации и сроки выполнения заданий. Тем самым «Пожарники» порождают определенное недовольство со стороны представителей типа «Стабилизатор». Однако в обсуждении насущных проблем организации принимают активное участие, докапы-

ваются до самых слабых мест, предлагая идеи и способы устранения недостатков, пути рационального изменения организации.

В личной жизни «Пожарники» живут «здесь и сейчас», не особенно ориентируясь на конечный результат. Род занятий «Пожарников» нередко связан с определенным риском. Это может быть вождение гоночного автомобиля, реактивного самолета, монтаж высоковольтных электрических линий, виртуозное исполнение различных трюков (каскадеры) и т.п. Согласно Д. Кейрси, среди населения США «Пожарники», так же как и «Стабилизаторы», составляют 38%.

*Положительные качества:*

- практичность и находчивость;
- способность к принятию рациональных решений в сложной обстановке, в кризисных ситуациях.

*Негативные качества:*

- неприязнь к высоким теориям и абстрактным рассуждениям;
- нежелание связывать себя обязательствами, конкретными сроками выполнения заданий.

Представители этого типа: Дюма, Жан Габен, Наполеон, Г. Жуков.

### *«СТАБИЛИЗАТОР»*

Ценности: ясность, четкость, упорядоченность, стабильность.

Руководитель-«стабилизатор» прекрасно чувствует себя в стабильной бизнес и организационной среде. Стремится к тому, чтобы все процессы были прописаны в форме четких, разработанных до мелочей процедур, была четкая система соподчинения, каждый сотрудник работал в рамках своей компетенции и т.п. В организации «стабилизатора», как правило, прекрасно организовано движение информации, отчетность, документооборот.

Нестабильность, ситуации форс-мажора некомфортны для «стабилизатора». Его реакция на такие обстоятельства – попытка восстановить стабильность системы путем «переписывания» процедур, что нередко ведет к потере времени. Бизнес и организационные решения часто принимаются в пользу стабильности, даже в ущерб прибыльности.

Сотрудники «стабилизаторы» - хорошие организаторы, обладают высоким чувством ответственности, поддерживают иерархические отношения в организации, где им приходится работать. В действиях решительны и последовательны, во всем любят порядок. Питают слабость к составлению инструкции, наставлений, регламентов, расписаний и правил, строго контролируют точность их выполнения. «Стабилизаторы» незаменимы в работе, требующей высокой точности и сосредоточенности. Могут одинаково успешно работать и в роли руководителя, и в роли подчиненного. В Эзоповой басне о Стрекозе и Муравье Муравей принадлежит к этому типу.

*Положительные качества:*

- высокое чувство долга и ответственности перед организацией
- решительность и настойчивость в выполнении намеченных планов.

*Негативные качества:*

- жесткость;
- узость взглядов в отношении инструкций и правил (излишний педантизм);
- некоторая ригидность в отношении к изменениям организации;
- снижение активности в условиях дефицита информации.

Представители этого типа — Драйзер, М. Горький, Гюго, Штирлиц.

В крупных государственных организациях в советское время до 70-80% руководителей высшего и среднего звена являлись людьми, относящимися к типу «Стабилизатор», в то время как «Коммуникаторов» в этих организациях были считанные единицы. В лучшем случае они вытеснялись в профком, партбюро или совет трудовых коллективов (СТК), с их ориентацией на человеческие отношения, на заботы людей. Таким образом, в государственных организациях чаще всего оказывались люди, наиболее склонные к регламентациям, наставлениям и правилам, то есть люди, противостоящие изменениям организации.

На Западе до 2/3 руководителей высшего и среднего звена — люди «Стратеги» и «Коммуникаторы». В условиях серьезной конкуренции это вполне оправданно и диктуется соображениями выживаемости: «Не выживает тот, кто не меняется, и кто не видит изменений».

## Практическое занятие № 1

### Задание 2. Разработка проекта организации и определение поведенческого менталитета

#### Деление на подгруппы по методике Майерс-Бриггс

Из приведенных парных утверждений выберите одно наиболее соответствующее вашему образу действий и обведите соответствующую букву.

#### 1. После напряженного дня для восстановления вам необходимо:

**I** – побыть одному

**E** – побыть в компании, пообщаться с близкими

#### 2. Представьте себе комнату в которой вы бываете. Что встает перед глазами:

**N** – общая картина, а потом детали

**S** – конкретные детали, предметы мебели

#### 3. Когда вы принимаете решение, вы руководствуетесь

**F** – эмоциями и своей интуицией

**T** – взвесив все «за» и «против»

#### 4. Как вы организуете свою жизнь?

**Р** – ставите цели, планируете и действуете по намеченному плану, имея запасной вариант

**Ж** – плывете по течению. Легко меняете свои планы. Не «суетитесь» заранее. Живете по принципу: «Будут проблемы, тогда и будем их решать».

На основе полученных результатов группа делится на четыре подгруппы:

1-я группа	2-я группа	3-я группа	4-я группа
NT	NF	SP	SJ

**Задание:** разработайте проект организации и сделайте рекламный плакат. Определите структуру и направления деятельности организации, кадровый состав, место каждого члена подгруппы в организации, перспективы развития и т.д.

### 10 ОСНОВЫ РЕКРУТИНГА

Одним из критических моментов организационной эффективности являются профессионализм и деловые качества ее персонала.

Индивидуальные различия людей в способностях, мотивации, знаниях и умениях чрезвычайно велики, и нередко это серьезно отражается на эффективности их деятельности. Поэтому для каждой организации важно разработать эффективные методы найма более продуктивных работников, которые должны заменить тех, кто был уволен, получил повышение по службе, был переведен на другой участок или ушел на пенсию,

Основной гипотезой, послужившей толчком для разработки и использования методов профессионального отбора и подбора, явилось предположение о том, что люди обладают различной вероятностью успеха в различных видах профессиональной деятельности.

Цель профессионального отбора — выбрать из числа претендентов такого работника, который сможет успешно выполнить порученную ему задачу и тем самым внести свой вклад в достижение общей цели организации. Несоответствие отдельных работников своим обязанностям, недостаток мотивации, знаний или способностей, в конечном счете, приводят к тому, что и организация в целом теряет свою эффективность и неизбежно проигрывает в конкурентной борьбе. Таким образом, повышение качества персонала с помощью профессионального отбора является важным резервом повышения общей эффективности организации.

#### *Схема подбора персонала*

1. *Определение потребности в персонале:* горящая вакансия, расширение штатов, открытие филиала, новое производство и др.



2. *Экспертиза вакансии*: цели, задачи, как часто выполняется, подчинение, ожидаемые результаты.

3. *Поиск и привлечение кандидатов*: определяем где искать – внешний или внутренний рекрутинг.

4. *Предварительный отбор*: анализ резюме, телефонное интервью, собеседование, тестирование, анкетирование.

5. *Оценка и выбор кандидатов. Второе собеседование*. Собеседование это всегда двустороннее оценивание! Основные цели собеседования:

- Определить, может ли кандидат успешно выполнять должностные обязанности с необходимым для вас результатом и качеством, то есть определить ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ КАНДИДАТА.

- Выяснить, может ли он работать в компании, то есть определить СООТВЕТСТВИЕ его ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ корпоративной культуре вашей компании

- Определить уровень МОТИВАЦИИ, сможет ли ваша компания удовлетворить его потребности.

- Определить ЛИЧНОСТНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА (характер, темперамент, стрессоустойчивость, волевые качества и др.)

6. *Проверка рекомендаций*.

7. *Прием на работу на испытательный срок*.

8. *Прием на постоянную работу или меняем критерии отбора и начинаем заново*.

### ***Методы подбора при внутреннем рекрутинге***

- Внутренний конкурс
- Совмещение профессий
- Ротация с повышением или понижением
- Ротация с повышением квалификации и зарплаты, но без повышения должности
- Ротация с расширением сферы обслуживания без изменения должности и оплаты

### ***Источники внешнего рекрутинга***

- Государственные службы занятости.
- Агентства по подбору персонала.
- Учебные заведения.
- Профессиональные клубы.
- Объединения фрилансеров.
- «Сарафанное радио».
- Создание базы данных кандидатов, которые приходили в организацию.
- Проведение «Дней карьеры» и других профориентационных мероприятий.

- **Объявления в СМИ.**

Как правило, первое впечатление о кандидате складывается на основе резюме. На какие моменты обращают внимание:

1. Оформление – аккуратность, внимательность, грамотность, умение излагать информацию, владение компьютером

2. Указана ли должность и цель – расплывчатые фразы о перспективной и высокооплачиваемой работе часто говорят о неоформившемся интересе и представлении о будущей работе.

3. Образование – образование и опыт работы должны дополнять друг друга, перекося в сторону образования говорит о неумении применять знания

4. Описание опыта работы – при длительном опыте есть смысл анализировать последние 2-3 места работы или опыт за 5 лет. Все, что было раньше, может представлять интерес разве что для общего впечатления.

5. Рекомендации - указывает ли кандидат имена последних работодателей, которые могли бы дать ему рекомендации

### ***Памятка при собеседовании***

**1. Будь подготовлен.** Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, спектр деятельности основных конкурентов. Постарайтесь что-либо узнать о человеке, который будет вести собеседование.

Заранее составьте презентацию для себя и про себя применительно к той позиции, на которую вы претендуете.

Нелишне будет записать все аспекты вашего опыта, которые вы считаете важными и выигрышными.

Расставьте в презентации акценты по принципу: о чем вы не можете не рассказать, о чем вам хотелось бы рассказать, и о чем вы расскажете, только если останется время или будет задан специальный вопрос.

Прорепетировав ответы на вопросы и написав презентацию, взгляните на них еще раз с позиции работодателя, чтобы оценить, насколько они убедительны.

Если у вас не было предварительного опыта работы в той области, где открыта вакансия, важно заранее определить, как в своих ответах вы можете дать собеседнику понять, что подходите на позицию. То есть, рассказывая о своем опыте — во время работы, стажировок, практик, учебы и т. п., — вам нужно постоянно опираться на то, как те или иные результаты вашей деятельности и способности применимы на данной работе, приводить примеры предыдущих успехов.

Важно заранее отметить в своем опыте слабые моменты, которые могут вам помешать успешно пройти интервью, и подумать, какие аргументы смогут обратить данную ситуацию в вашу пользу.

**2. «Правило двух минут».** 80% впечатлений о кандидате получают в первые две минуты. В данной ситуации огромное значение имеет невербальная информация.

**3. Главное – контакт.** Чем раньше Вы переведете разговор о вас на разговор о компании, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависят ваш успех и неудача. Важно понять, с каким человеком Вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение.

**4. Умейте правильно задавать вопросы.** О ваших способностях будут судить не только по вашим ответам, но и по вашим вопросам. По ним должно быть понятно, что Вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую Вы хотите выполнять.

**5. Во время собеседования следует выяснить:**

- что будет входить в ваши служебные обязанности;
- характеристика отдела (численность, возраст, пол)
- заработная плата, возможности повышения;
- требования к человеку, который будет занимать эту должность (специальные знания, порядок подчинения)
- выяснить, чем не устраивал работодателя предыдущий сотрудник;

**6. Особенно важно последнее слово.** Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что Вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы.

**7. Обязательно поинтересуйтесь,** каким образом можно узнать о решении отборочной комиссии.

### **Возможные вопросы на собеседовании**

**1. Образование.** Касаются и видов, содержания, способов получения, умения учиться, способностей к обучению.

**2. Работа и карьера.** Основная группа. Направлены на выявление профессионального соответствия кандидата. Профессиональные ЗУН, профпригодность, личностные качества необходимые для данной должности.

**3. Мотивация.** Выяснение целей в отношении карьеры, планов на будущее. Цель – выяснить мотивы и возможности их удовлетворения на данном рабочем месте.

**4. Семья, хобби.** Выясняют круг возможных проблем при выполнении должностных обязанностей.

### **Типы вопросов на собеседовании:**

-Почему вы ищете работу?

-Каковы ваши сильные стороны? Перечислите не просто качества, но и подтвердите их примерами.

- Каковы ваши слабые стороны? Проверяется степень откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Обратите внимание на жесты, мимику, эмоции.

- Назовите ваши самые большие достижения. Человек не способный назвать хотя бы один значимый результат не готов к серьезной ответственной работе?

- Как вы проводите свободное время?

- Каким вы видите итог своей жизни?

### **Практическое занятие №2** **ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА**

Время выполнения 4 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

Цель – в завершении занятия студент должен:

– **знать** основные факторы отбора кадров, источники набора кадров, правила приема и увольнения, психологические особенности получения и передачи информации при собеседовании;

– **уметь** составлять резюме для приема на работу, формировать положительное впечатление у собеседника, учитывать психологические особенности получения и передачи информации при собеседовании.

#### **Ход занятия**

##### **I. Разработка карты вакансий организации.**

**Задание 1. Определите в вашей организации (занятие 1) вакансии и заполните таблицу**

Вакансия	Требования к соискателю	Условия работы	Заработная плата

**Задание 2. Составьте резюме на одну из предложенных вакансий**

### **Форма резюме**

**ФАМИЛИЯ, имя, отчество**

**Адрес**

**Телефон**

**Дата рождения**

**1. Цель резюме.** Должность, на которую вы претендуете. Если не можете указать конкретную должность, то придумайте обтекаемую формулировку.

**2. Образование.** Сначала (если оно есть) –  
высшее,  
какой вуз,  
в каком году закончили,

полученная специальность.

Затем перечисляются в обратном порядке другие виды образования вплоть до года окончания школы.

3. **Трудовая деятельность.** Этот перечень составляется с настоящего времени до момента окончания школы – в обратном порядке.
4. **Специальные знания.** Нужно перечислить все ваши достоинства, начиная от знания языков, умения обращаться с компьютером до наличия у вас деловых связей в каких-то сферах – все, что может заинтересовать работодателя.
5. **Семейное положение и наличие детей.**

Задание №3.

Представьте, что осуществились ваши самые смелые мечты — вы получили профессиональное образование, овладели любимой профессией и решили осчастливить некую фирму, предложив ей свои услуги. Заполните анкету от имени молодого специалиста, заинтересованного в получении работы. Отнеситесь к этой работе серьезно, потому что вы таким образом моделируете свое профессиональное будущее.

Анкета кандидата на должность \_\_\_\_\_ в компанию

- 
1. Анкетные данные (фамилия, имя, отчество, возраст, семейное положение, адрес, телефон)

---

  2. Образование (полное название учебного заведения, год окончания, название факультета, специальность по диплому)

---

  3. Ваши дополнительные навыки и умения

---

  4. Ваши увлечения

---

  5. Назовите Ваши главные достоинства

---

  6. Назовите Ваши главные недостатки

---

  7. Ваши достижения (награды, премии, открытия, публикации и т.п.)

---

  8. Ваше профессиональное кредо (девиз)

---

  9. Почему Вы хотите работать в нашей компании

---

  10. Какие профессиональные цели Вы ставите перед собой?

---

11. На что Вы рассчитываете при достижении этих целей?

---

Какое вознаграждение Вы хотели бы получать за свою работу?

---

### **Задание 3. Деловая игра «Формирование кадрового состава»**

Из числа студентов избираются руководители предприятия: директор производства, финансовый директор, менеджер по управлению персоналом, зав. производством, секретарь. Остальные являются претендентами, участвующими в конкурсе на замещение вакантной должности.

Каждый претендент должен предъявить свое резюме. Комиссия, рассмотрев резюме, задает интересующие ее вопросы. Секретарь фиксирует всю информацию, относящуюся к претенденту.

После рассмотрения всех кандидатур ведется обсуждение. Ведущий игры должен наблюдать, чтобы все участники отборочной комиссии высказали свое мнение. **Высказывания должны аргументироваться при помощи знаний, полученных на лекциях, в ходе самостоятельной работы.**

## **11 СТРЕСС И ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ МЕНЕДЖЕРА**

*Стресс* – состояние психического напряжения, возникающее у человека в трудных условиях под воздействием внешних раздражителей – стрессоров (Г. Селье, 1936 г.). Наиболее распространенными симптомами стресса служат: учащенное сердцебиение, боль в груди, затрудненность дыхания, расстройство пищеварения, слабость, раздражительность и т. д. Накапливающийся стресс приводит к психосоматическим заболеваниям: гипертония, ишемическая болезнь сердца, язва желудка, бронхиальная астма, сахарный диабет.

**Стрессоры** (то, что вызывает стресс):

*Физиологические* - боль, физическая перегрузка, экстремальные температуры, перепады температуры и атмосферного давления.

*Психологические* – информационные и эмоциональные (конфликты, принятие решений, ответственность и др.)

### **Стадии протекания стресса**

1. *Стадия тревоги* – мобилизация защитных сил организма. Организм выходит на новые функциональные параметры.

2. *Стадия стабилизации* – все параметры выведенные из равновесия на первой стадии закрепляются на новом уровне. Наступает затишье перед бурей. Если стресс не прекращается наступает третья фаза.

3. *Стадия истощения* – организм начинает «поедать» себя, что приводит к психосоматическим заболеваниям.

### **Типы реагирования на стресс**

«*Стресс льва*» - реакция активная, эффективность деятельности возрастает. Склонны люди с завышенной самооценкой, неудовлетворенные своим положением в жизни, конфликтные, холерики с высокими показателями по шкале невротизма. Подвержены развитию сердечно-сосудистой патологии.

«*Стресс кролика*» - реакция пассивная, эффективность деятельности падает. Склонны люди с заниженной самооценкой на фоне повышенной требовательности к себе, тревожные, слишком исполнительные, меланхолики с высокими показателями по шкале невротизма. Подвержены развитию заболеваний желудочно-кишечного тракта, язвенной болезни.

Жизнь и работа в условиях постоянного стресса ведет к возникновению как психосоматических заболеваний, так и **неврозов** – приобретенное функциональное заболевание нервной системы, при котором происходит «срыв» деятельности головного мозга без каких-либо признаков его анатомического повреждения.

Неврозы – это состояния, когда преграды, вызывающие фрустрацию, *кажутся* непреодолимыми для клиента, а не являются таковыми объективно. Невротическое поведение или состояние отличается от нормального своей *нерациональностью* (которую человек либо не видит, либо оправдывает), *циклическостью* (то есть поведенческие реакции постоянно повторяются), *пустой тратой энергии и «нервов»*, а главное, их «хитростью», то есть эти нерациональные и тем не менее не прекращающиеся поведенческие реакции не признаются человеком как невротические, он убежден в их разумности или по крайней мере неизбежности.

#### ***Неврозы бывают следующих видов:***

- неврастения (раздражительность),
- истерический невроз (чаще у женщин),
- невроз навязчивых состояний (стойкие тревожные мысли, страхи),
- ипохондрический невроз (чрезмерная обеспокоенность здоровьем),
- депрессивный невроз (чрезмерная угнетенность, вплоть до потери интереса к жизни).

*Невроз возникает при остром информационном дефиците, недостатке сведений о возможности выхода из ситуации, мучительной для человека. Само возникновение и переживание стресса зависит не столько от объективных, сколько от субъективных факторов, от особенностей самого человека: оценки им ситуации, сопоставления своих сил и способностей с тем, что от него требуется и т.д. Свойственная страдающему неврозом подчеркнутая эмоциональность может привести «к бегству в болезнь», заменяющему разрешение конфликта.*

#### ***Пути выхода из стресса***

1. Решить проблему, конфликт, либо изменить отношение к ним.
2. Переключение на другую, успешную деятельность.

3. Сон, время.
4. Физическая нагрузка, баня, слезы.
5. Логическое переосмысление ситуации.
6. Поделиться проблемой с близким человеком.
7. Аутотренинг. Замечательно, если вы владеете аутотренингом – особой методикой самовнушения на фоне мышечного расслабления, но овладеть ей нужно заранее.

8. Эмоционально-рациональная терапия (методика А-В-С).

Для проработки невроза заполняется таблица.

А) Типичная ситуация стресса	В) Мысли, возникающие при ее переживании	С) Эмоции
Конфликт с клиентом	Вдруг не сумею доказать свою правоту Опять конфликт у меня Все потому, что у меня такая работа Услышат другие Я ведь забочусь о его безопасности	Страх Угнетенность Раздражение Волнение Обида

**Алкоголь и успокоительные таблетки для борьбы с постоянным стрессом неэффективны и вредны.**

#### **Действия в условия острого стресса**

Если все же сильного стресса избежать не удалось – нужно постараться быстрее от него избавиться. Желательно найти воду и протереть водой лицо, руки, шею.

Затем можно выполнить несколько упражнений, которые помогут справиться со стрессом. Например, такие:

- сделайте глубокий медленный вдох через нос. На пике вдоха на мгновение задержите дыхание, после чего еще более медленно выдохните воздух через нос. Это успокаивающее дыхание. Постарайтесь представить себе, что с каждым вдохом и продолжительным выдохом вы частично избавляетесь от стрессового напряжения;

- чтобы расслабить мышцы лица, соберите губы вместе в виде трубочки, зафиксируйте в таком положении, затем расслабьте их; поднимите брови как можно выше, задержите их на несколько секунд, затем спокойно опустите; сильно зажмурьте глаза, а потом постепенно раскройте их;

- оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите окружающие дома, природу. Медленно, не торопясь, мысленно «переберите» все предметы, находящиеся вокруг вас, обращайте внимание на мельчайшие детали.

Тем, кто не любит концентрироваться на своих внутренних ощущениях, рекомендуем физическую нагрузку. Кто-то вполне обойдется приседаниями и наклонами. Восстановить душевное равновесие помогает разговор на отвлеченную тему.



Будем информированы, благоразумны и предупредительны. Стрессы в современной жизни неизбежны. От них никуда не деться. К ним нужно быть морально и физически готовыми. Старая мудрость гласит: *«Тот вооружен – кто предупрежден»*.

**Синдром эмоционального выгорания** («эмоциональное сгорание») – специфический вид профессиональной деформации лиц, вынужденных во время выполнения своих обязанностей тесно общаться с людьми. Термин «burnout» («эмоциональное выгорание») был предложен американским психиатром Фрейденбергом в 1974 г. Иногда его переводят на русский язык как: «**эмоциональное сгорание**» или «профессиональное выгорание». Синдром эмоционального выгорания проявляется в:

- а) чувстве безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде);
- б) дегуманизации (развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам);
- в) негативном самовосприятии в профессиональном плане – недостаток чувства профессионального мастерства.

В настоящее время существует несколько теорий, выделяющих стадии эмоционального выгорания. **Дж. Гринберг** предлагает рассматривать эмоциональное выгорание как пятиступенчатый прогрессирующий процесс.

1. *Первая стадия эмоционального выгорания* («медовый месяц»). Работник обычно доволен работой и заданиями, относится к ним с энтузиазмом. Однако по мере продолжения рабочих стрессов профессиональная деятельность начинает приносить все меньше удовольствия и работник становится менее энергичным.

2. *Вторая стадия* («недостаток топлива»). Появляются усталость, апатия, могут возникнуть проблемы со сном. При отсутствии дополнительной мотивации и стимулирования у работника теряется интерес к своему труду или исчезают привлекательность работы в данной организации и продуктивность его деятельности. Возможны нарушения трудовой дисциплины и отстраненность (дистанцирование) от профессиональных обязанностей. В случае высокой мотивации работник может продолжать гореть, подпитываясь внутренними ресурсами, но в ущерб своему здоровью.

3. *Третья стадия* (хронические симптомы). Чрезмерная работа без отдыха, особенно «трудоголиков», приводит к таким физическим явлениям, как измождение и подверженность заболеваниям, а также к психологическим переживаниям – хронической раздражительности, обостренной злобе или чувству подавленности, «загнанности в угол». Постоянное переживание нехватки времени (синдром менеджера).

4. *Четвертая стадия* (кризис). Как правило, развиваются хронические заболевания, в результате чего человек частично или полностью теряет ра-

ботоспособность. Усиливаются переживания неудовлетворенности собственной эффективностью и качеством жизни.

5. *Пятая стадия эмоционального выгорания* («пробивание стены»). Физические и психологические проблемы переходят в острую форму и могут спровоцировать развитие опасных заболеваний, угрожающих жизни человека. У работника появляется столько проблем, что его карьера находится под угрозой.

Отечественные исследователи (Водопьянова, 1998) выделяют три основных фактора, влияющих на эмоциональное выгорание.

*Первый фактор*, снижающий вероятность синдрома выгорания, образуют: ориентация на сотрудничество и компромисс, высокая мотивация саморазвития и профессионального роста, креативность подхода к решению профессиональных задач, высокий уровень коммуникативных умений. К личностным факторам, препятствующим психическому выгоранию, относятся: высокая общительность в малых группах, социальная смелость, радикализм.

*Второй фактор*, определяющий вероятность развития эмоционального истощения и деперсонализации, включает заниженную самооценку, эмоциональную неустойчивость, низкую активность и неумение формировать свою команду (сплачивать коллектив), использование стратегии избегания (ухода от проблем).

*Третий фактор* эмоционального выгорания менеджеров — это «размытость» личных целей и ценностей, низкий уровень управленческих умений, неадекватность самооценки, консерватизм, негибкость моделей поведения. Личностные качества и умения, составившие второй и третий факторы, могут рассматриваться как персональные факторы риска выгорания для менеджеров.

Также изучалось влияние стилей поведения в конфликтных ситуациях и личностных характеристик на степень выраженности синдрома выгорания. Было обнаружено, что наиболее высокое эмоциональное выгорание и истощение наблюдаются у тех менеджеров, которые предпочитают управленческий стиль избегания (пассивный уход от разрешения конфликтов). Менеджеры с преобладанием стилей «компромисс» и «сотрудничество» подвержены выгоранию реже, чем те, кто в конфликтных ситуациях использует поведенческие модели «соревнование» и «приспособление».

Особую опасность возникновения эмоционального выгорания представляет сочетание импульсивности и низкой эмоциональной устойчивости с неэффективными стилями поведения в конфликтных ситуациях. Получены эмпирические данные о том, что менеджеры с высокой жизненной активностью и оптимистичной жизненной позицией менее подвержены эмоциональному выгоранию по сравнению с их коллегами, характеризующимися низкой жизненной активностью и пессимистичностью. Обнаружена связь

между степенью эмоционального выгорания и умением генерировать новые идеи.

### Практическая часть

#### *Упражнение 1. «Любимая копилка»*

Психологические игры часто запускаются из-за того, что мы игнорируем причину дискомфорта, игнорируем истинные чувства.

Выделяют 4 вида аутентичных эмоций: **страх, печаль, гнев, радость**. Если человек переживает подмененные эмоции, задача аналитика научить клиента:

1. Распознавать истинные эмоции и чувства.
2. Отделять чувства от действий

Также для консультанта важно уметь распознавать собственные истинные эмоции, иначе клиент может запустить свою «любимую» игру с консультантом, на которую тот попадет. Лекарство от игр - антitezисы, он позволяет отключиться от сценарной стратегии.

Антitezисы:

1. искреннее признание – отказ от лжи самому себе и другим
2. контрактные отношения
3. обращение к профессионалам
4. отказ от «халявы»

Игры на чувствах затеваются ради переживания рэкетных чувств (бонусов). Человек складывает в копилку разные чувства (преимущественно отрицательные), когда копилка переполняется, устраивается скандал, ссора, что дает возможность выхода истинным эмоциям, получению бонусов.

Задание 1. Вспомните и проанализируйте ситуацию, когда вы или ваши знакомые накапливаете определенные эмоции и чувства, подумайте, ради чего вы это делаете – какие бонусы копите.

Задание 2. В парах, по очереди выступая в роли клиента и терапевта, проработайте данные «копилки», определите истинные естественные эмоции.

Задание 3. Обсуждение по кругу: Что дало выполнение упражнения, обнаружили ли подмену чувств.

Задание 4. Готовы ли вы расстаться со своей любимой копилкой? Что мешает?

### **ОПРОСНИК АГРЕССИВНОСТИ БАССА — ДАРКИ**

#### **Инструкция.**

*Отвечайте «да» если вы согласны с утверждением, и «нет» - если не согласны. Старайтесь долго над вопросами не раздумывать.*

## Вопросы.

1.	Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим.	
2.	Иногда я сплетничаю о людях, которых не люблю.	
3.	Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь.	
4.	Если меня не попросят по-хорошему, я не выполню просьбы.	
5.	Я не всегда получаю то, что мне положено.	
6.	Я знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной.	
7.	Если я не одобряю поведения друзей, то даю им это почувствовать.	
8.	Если мне случалось обмануть кого-нибудь, я испытывал мучительные угрызения совести.	
9.	Мне кажется, что я не способен ударить человека.	
10.	Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться предметами.	
11.	Я всегда снисходителен к чужим недостаткам.	
12.	Если мне не нравится установленное правило, мне хочется нарушить его.	
13.	Другие умеют (лучше, чем я) почти всегда пользоваться благоприятными обстоятельствами.	
14.	Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне несколько более дружелюбно, чем я ожидал.	
15.	Я часто бываю не согласен с людьми.	
16.	Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь.	
17.	Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему.	
18.	Когда я раздражаюсь, я хлопаю дверьми.	
19.	Я гораздо более раздражителен, чем кажется окружающим.	
20.	Если кто-то корчит из себя начальника, я всегда поступаю ему наперекор.	
21.	Меня немного огорчает моя судьба.	
22.	Я думаю, что многие люди не любят меня.	
23.	Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной.	
24.	Люди, увливающие от работы, должны испытывать чувство вины.	
25.	Тот, кто оскорбляет меня или мою семью, напрашивается на Драку.	
26.	Я не способен на грубые шутки.	
27.	Меня охватывает ярость, когда надо мной насмеются.	
28.	Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, чтобы	

	они не зазнавались.	
29.	Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне не нравится.	
30.	Довольно многие люди завидуют мне.	
31.	Я требую, чтобы люди уважали мои права.	
32.	Меня угнетает то, что я мало делаю для моих родителей.	
33.	Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их шелкнули по носу.	
34.	От злости я иногда бываю мрачен.	
35.	Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь.	
36.	Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю на это внимания.	
37.	Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть.	
38.	Иногда мне кажется, что надо мной сменются.	
39.	Даже если я злюсь, я не прибегаю к «сильным» выражениям.	
40.	Мне хочется, чтобы мои ошибки были прощены.	
41.	Я редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня.	
42.	Когда получается не по-моему, я иногда обижаюсь.	
43.	Иногда люди раздражают меня просто своим присутствием.	
44.	Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел.	
45.	Мой принцип: «Никогда не доверяй чужакам».	
46.	Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать все, что я о нем думаю.	
47.	Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею.	
48.	Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь.	
49.	С десяти лет я никогда не проявлял вспышек гнева.	
50.	Я часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться.	
51.	Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым не легко ладить.	
52.	Я всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-то приятное для меня.	
53.	Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ.	
54.	Неудачи огорчают меня.	
55.	Я дерусь не реже и не чаще, чем другие.	
56.	Я могу вспомнить случай, когда я был настолько зол, что хватал попавшуюся мне под руку вещь и ломал ее.	
57.	Иногда я чувствую, что готов первым начать драку.	
58.	Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо.	

59.	Раньше я думал, что большинство людей говорит правду, но теперь я в это не верю.	
60.	Я ругаюсь со злости.	
61.	Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть.	
62.	Если для защиты своих прав мне надо применять физическую силу, я применяю ее.	
63.	Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу по столу кулаком.	
64.	Я бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся.	
65.	У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить.	
66.	Я не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает.	
67.	Я часто думаю, что жил неправильно.	
68.	Я знаю людей, которые способны довести меня до драки.	
69.	Я не раздражаюсь из-за мелочей.	
70.	Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня.	
71.	Я часто просто угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение.	
72.	В последнее время я стал занудой.	
73.	В споре я часто повышаю голос. -	
74.	Обычно я стараюсь скрывать плохое отношение к людям.	
75.	Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить.	

## Обработка результатов.

*Индексы различных форм агрессивных и враждебных реакций определяются суммированием полученных ответов.*

1. Физическая агрессия: «да» - № 1, 25, 33, 48, 55, 62, 68;  
«нет» - № 9,17,41.
2. Косвенная агрессия: «да» - № 2,18,34,42, 56, 63;  
«нет» - № 10, 26, 49.
3. Раздражение: «да» - № 3,19, 27, 43, 50, 57, 64, 72;  
«нет» - № 11, 35, 69.
4. Негативизм: «да» - № 4, 12, 20, 23, 36.
5. Обида: «да» - № 5, 13, 21, 29, 37, 51, 58;  
«нет» - № 44.
6. Подозрительность: «да» - № 6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59;  
«нет» - № 65,70.
7. Вербальная агрессия: «да» - № 7, 15, 23, 31, 46, 53, 60, 71, 73;

«нет» - № 39, 74, 75.

8. Угрызения совести,  
чувство вины: «да» - № 8.16, 24, 32, 40, 47, 54,61,67.

*Опросник выделяет следующие формы агрессивных и враждебных реакций:*

1. Физическая агрессия (нападение) - использование физической силы против другого лица.
2. Косвенная – агрессия, окольным путем направленная на другое лицо или ни на кого не направленная.
3. Раздражение – готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость).
4. Негативизм – оппозиционная манера в поведении от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов.
5. Обида – зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия.
6. Подозрительность – в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и приносят вред.
7. Вербальная агрессия – выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы).
8. Чувство вины – выражает возможное убеждение субъекта в том, что он является плохим человеком, что поступает зло, а также ощущаемые им угрызения совести.

Физическая агрессия, косвенная агрессия, раздражение и вербальная агрессия вместе образуют суммарный индекс агрессивных реакций, а обида и подозрительность — индекс враждебности; враждебность - общая негативная, недоверчивая позиция по отношению к окружающим; агрессия - активные внешние реакции агрессии по отношению к конкретным лицам.

*Индекс враждебности включает в себя 5 и 6 шкалы, а индекс агрессивности (как прямой, так и мотивационной) включает в себя шкалы 1, 3, 7.*

Нормой агрессивности является величина её индекса, равная 21 плюс-минус 4, а враждебности – 6,5–7 плюс-минус 3. При этом обращается внимание на возможность достижения определённой величины, показывающей степень проявления агрессивности.

**Диагностика профессионального «выгорания»**

(К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н. Е. Водопьяновой)

**Назначение.** Изучение степени профессионального «выгорания».

**Инструкция.** Ответьте, пожалуйста, как часто вы испытываете чувства, перечисленные ниже в опроснике. Для этого на бланке для ответов отметьте по каждому пункту вариант ответа:

- «никогда» - 0 баллов;
- «очень редко» - 1 балл;
- «иногда» - 3 балла;
- «часто» - 4 балла;
- «очень часто» - 5 баллов;
- «каждый день» - 6 баллов.

### **Опросник**

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. После работы я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, и стараюсь учитывать это в интересах дела.
5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми подчиненными и коллегами как с предметами (без теплоты и расположения к ним).
6. После работы на некоторое время хочется уединиться от всех и всего.
7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами.
8. Я чувствую угнетенность и апатию.
9. Я уверен, что моя работа нужна людям.
10. В последнее время я стал более черствым по отношению к тем, с кем работаю.
11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня.
12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление.
13. Моя работа все больше меня разочаровывает.
14. Мне кажется, что я слишком много работаю.
15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными и коллегами.
16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех.
17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе.
18. Во время работы я чувствую приятное оживление.
19. Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного.
20. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе.
21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами.



22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей.

### **Обработка результатов**

Опросник имеет три шкалы: «эмоциональное истощение» (9 утверждений), «деперсонализация» (5 утверждений) и «редукция личных достижений» (8 утверждений).

### **Ключ к опроснику**

Ниже перечисляются шкалы и соответствующие им пункты опросника.

1. «Эмоциональное истощение» - ответы «да» по пунктам 1, 2,3,6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальная сумма баллов - 54). Средний уровень – 16-24 балла, высокий - 25 и более

2. «Деперсонализация» - ответы «да» по пунктам 5, 10, 11, 15, 22 (максимальная сумма баллов - 30).

Средний уровень – 6-10 баллов, высокий - 11 и более

3. «Редукция личных достижений» - ответы «да» по пунктам 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимальная сумма баллов - 48). Низкий уровень – 36-48 баллов, средний уровень – 36-31 балл, высокий – 30 и меньше

Чем больше сумма баллов по шкалам 1,2 в отдельности, тем больше у обследованного выражены различные стороны «выгорания». По шкале 3 чем меньше баллов тем выше уровень выгорания.

## **12. СУЩНОСТЬ ОБЩЕНИЯ: ЕГО ФУНКЦИИ, СТОРОНЫ, ВИДЫ, ФОРМЫ, БАРЬЕРЫ**

Известны два основных вида социальных контактов: деятельность и общение, между ними, как видами человеческой активности, существуют различия. Результатом деятельности является обычно создание какого-либо материального или идеального предмета, продукта (например, формулировка мысли, идеи, высказывания). Итогом общения становится взаимное влияние людей друг на друга. И деятельность и общение следует рассматривать как взаимосвязанные стороны развивающей человека социальной активности.

Содержание категории общения многообразно: это не только вид человеческой деятельности, но и условие, и результат этой же деятельности; обмен информацией, социальным опытом, чувствами, настроениями.

Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека оно приобретает самые совершенные формы, становится осознанным и опосредствованным речью. В жизни человека нет даже самого не продолжительного периода, когда бы он находился вне общения, вне взаимодействия с другими субъектами. В общении выделяются: *содержание,*

*цель, средства, функции, формы, стороны, виды, барьеры.*

**Содержание** - это информация, которая в межиндивидуальных контактах передаётся от одного живого существа к другому. Содержанием общения могут быть сведения о внутреннем мотивационном или эмоциональном состоянии живого существа. Содержанием общения может стать информация о состоянии внешней среды, например, сигналы об опасности или о присутствии где-то поблизости положительных, биологически значимых факторов, например пищи. У человека содержание общения значительно шире, чем у животных. Люди обмениваются друг с другом информацией, представляющей знания о мире: богатый, прижизненно приобретенный опыт, знания, способности, умения и навыки. Человеческое общение многопредметно, оно самое разнообразное по своему внутреннему содержанию. По содержанию общение может быть представлено как:

**Материальное** - обмен продуктами и предметами деятельности, которые в свою очередь служат средством удовлетворения актуальных потребностей субъектов.

**Когнитивное** - обмен знаниями.

**Деятельное** - обмен действиями, операциями, умениями, навыками. Иллюстрацией когнитивного и деятельного общения может служить общение, связанное с различными видами познавательной или учебной деятельности. Здесь от субъекта к субъекту передаётся информация, расширяющая кругозор, совершенствующая и развивающая способности.

**Кондиционное** - обмен психическими или физиологическими состояниями. При кондиционном общении люди оказывают влияние друг на друга, рассчитанное на то, чтобы привести друг друга в определённое физическое или психическое состояние, например поднять настроение или испортить его; возбудить или успокоить друг друга, а в конечном счёте - оказать определённое воздействие на самочувствие друг друга.

**Мотивационное** – обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями. Мотивационное общение имеет своим содержанием передачу друг другу определённых побуждений, установок или готовности к действиям в определённом направлении. Например, один человек желает добиться, чтобы у другого возникло или исчезло некоторое стремление, чтобы сложилась определённая установка к действию, актуализировалась некоторая потребность и т. п.

**Цель общения** – это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. У животных целью общения может быть побуждение другого живого существа к определённым действиям, предупреждение о том, что необходимо воздержаться от какого-либо действия. У человека количество целей увеличивается. Если у животных цели общения обычно не выходят за рамки удовлетворения актуальных для них биологических потребностей, то у человека они представляют собой средство удовлетворения многих раз-

нообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, эстетических, потребностей интеллектуального роста, нравственно-го развития и ряда других.

По целям общение делится на *биологическое* и *социальное*.

**Биологическое** – это общение, необходимое для поддержания, сохранения и развития организма. Оно связано с удовлетворением основных органических потребностей.

**Социальное** общение преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида. Существует столько частных видов общения, сколько можно выделить подвидов биологических и социальных потребностей. Назовем основные из них.

**Деловое** общение обычно включено как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир,

**Личностное** общение, напротив, сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера, тех интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают личность человека; поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего конфликта.

**Инструментальное** - общение, которое не является самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения.

**Целевое** - это общение, которое само по себе служит средством удовлетворения специфической потребности, в данном случае – потребности в общении.

В жизни человека общение не существует как обособленный процесс или самостоятельная форма активности. Оно включено в индивидуальную или групповую практическую деятельность, которая не может ни возникнуть, ни осуществиться без интенсивного и разностороннего общения.

**Средства** общения можно определить как способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения от одного живого существа другому. Кодирование информации - это способ передачи её от одного к другому. Информация может передаваться с помощью прямых телесных контактов: касанием тела, руками и т. п. Информация может передаваться и восприниматься людьми на расстоянии, через органы чувств (наблюдение со стороны одного человека за движением другого или восприятие производимых им звуковых сигналов). У человека, кроме всех этих данных от природы способов передачи информации, есть немало таких, которые изобретены и усовершенствованы им са-

мим. Это - язык и другие знаковые системы, письменность в её разнообразных видах и формах (тексты, схемы, рисунки, чертежи), технические средства записи, передачи и хранения информации (радио – и видеотехника; механическая, магнитная, лазерная и иные формы записей). По своей изобретательности в выборе средств и способов общения человек намного опередил все известные нам живые существа, обитающие на планете Земля.

**Функции** общения выделяются в соответствии с содержанием общения. Различают четыре основные функции общения. Сочетаясь, они придатывают процессам общения конкретную специфику в конкретных формах.

**Инструментальная** функция характеризует общение как социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия.

**Интегративная** функция раскрывает общение как средство объединения людей.

Функция **самовыражения** определяет общение как форму взаимопонимания психологического контекста.

**Трансляционная** функция выступает как функция передачи конкретных способов деятельности, оценок и т. д.

Разумеется, этими четырьмя функциями вовсе не исчерпываются значение и характеристики общения. Среди других функций общения можно назвать: **экспрессивную** (функция взаимопонимания переживаний и эмоциональных состояний), **социального контроля** (регламентации поведения и деятельности), **социализации** (формирования навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами) и др.

Общение чрезвычайно разнообразно по своим **формам**. Можно говорить о прямом и косвенном общении, непосредственном и опосредствованном, массовом и межличностном.

При этом под **прямым** общением понимается естественный контакт "лицом к лицу" при помощи вербальных (речевых) и невербальных средств (жесты, мимика, пантомимика), когда информация лично передается одним из его участников другому.

**Косвенное** общение характеризуется включением в процесс общения "дополнительного" участника как посредника, через которого происходит передача информации.

**Непосредственное** общение осуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу природой: руки, голова, туловище, голосовые связки и т. п. Непосредственное общение является исторически первой формой общения людей друг с другом, на его основе на более поздних этапах развития цивилизации возникают различные виды опосредствованного общения.

**Опосредствованное** (то есть посредством чего-либо) общение может рассматриваться как неполный психологический контакт при помощи пись-

менных или технических устройств, затрудняющих или отдаляющих во времени получение обратной связи между участниками общения. Опосредствованное общение связано с использованием специальных средств и орудий для организации общения и обмена информацией. Это или природные предметы (палка, брошенный камень, след на земле и т. д.), или культурные (знаковые системы, записи символов на различных носителях, печать, радио, телевидение и т. д.).

Далее различают межличностное и массовое общение.

**Массовое** общение - это множественные, непосредственные контакты незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами массовой информации.

**Межличностное** связано с непосредственными контактами людей в группах или парах, постоянных по составу участников. Оно подразумевает известную психологическую близость партнёров: знание индивидуальных особенностей друг друга, наличие сопереживания, понимания, совместного опыта деятельности.

Современному специалисту сферы торговли и обслуживания приходится в своей повседневной деятельности наибольшее внимание уделять межличностному общению, а потому сталкиваться с определёнными проблемами как вербального, так и невербального характера. Давайте же уделим этим проблемам достойное внимание.

В соответствии с установившейся традицией, в отечественной социальной психологии выделяют три различных по своей ориентации типа межличностного общения: императив, манипуляцию и диалог.

**Императивное** общение - это авторитарная, директивная форма воздействия на партнёра по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определённым действиям или решениям. В данном случае партнёр по общению рассматривается как объект воздействия, выступает пассивной, "страдательной" стороной. Особенность императива в том, что конечная цель общения - принуждение партнёра - не завуалирована. В качестве средств описания влияния используются приказ, указания, предписания и требования.

**Манипуляция** - это распространённая форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнёра по общению с целью достижения своих скрытых намерений. Как и императив, манипулятивное общение предполагает объектное восприятие партнёра по общению, который используется манипулятором для достижения своих целей. Роднит их и то, что при манипулятивном общении также ставится цель добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Коренное отличие состоит в том, что партнёр не информируется об истинных целях общения; они либо просто скрываются от него, либо подменяются другими.

В манипулятивном процессе партнёр по общению воспринимается не

как целостная уникальная личность, а как носитель определённых, "нужных" манипулятору свойств и качеств. Так, неважно, насколько добр этот человек, важно, что его доброту можно использовать, и так далее. Однако человек, выбравший в качестве основного именно этот тип отношения к другим, в результате сам часто становится жертвой собственных манипуляций. Самого себя он тоже начинает воспринимать фрагментарно, переходит на стереотипные формы поведения, руководствуется ложными мотивами и целями, теряя нить собственной жизни. Манипулятивное отношение к другому приводит к разрушению близких, доверительных связей между людьми.

Сравнение императивной и манипулятивной форм общения позволяет выявить их глубокое внутреннее сходство. Объединив их вместе, мы можем охарактеризовать их как различные виды монологического общения. Человек, рассматривая другого как объект своего воздействия, по сути дела общается сам с собой, со своими целями и задачами, не видя истинного собеседника, игнорируя его. Как сказал по этому поводу А. А. Ухтомский, человек видит вокруг себя не людей, а своих "двойников".

В качестве реальной альтернативы такому типу отношений между людьми может быть рассмотрено *диалогическое* общение, позволяющее перейти от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнёра по общению. Диалог возможен лишь в случае соблюдения следующих непреложных правил взаимоотношений:

1. Психологический настрой на актуальное состояние собеседника и собственное актуальное психологическое состояние. В данном случае речь идёт об общении по принципу "здесь и сейчас" с учётом тех чувств, желаний и физического состояния, которые партнёры испытывают в данный момент.
2. Безоценочное восприятие личности партнёра, априорное доверие к его намерениям.
3. Восприятие партнёра как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение.
4. Содержанием общения должны являться не прописные истины и догмы, а проблемы и нерешённые вопросы (проблематизация содержания общения).
5. Персонификация общения - разговор от своего имени, без ссылки на мнения и авторитеты, презентация своих истинных чувств и желаний.

Способность к такому общению - величайшее благо для человека так как оно, по мнению известного психотерапевта К. Роджерса, обладает психотерапевтическими свойствами, приближает человека к большему психическому здоровью, уравновешенности и целостности.

"Овладеть внутренним человеком, увидеть и понять его нельзя, делая его объектом безучастного нейтрального анализа, нельзя овладеть им и пу-

тём слияния с ним, вчувствования в него. К нему можно подойти и его можно раскрыть - точнее, заставить его самого раскрыться - лишь путём общения с ним, диалогически", - писал М. М. Бахтин [26, с. 338]. Из этого мы можем сделать вывод о том, что путь познания глубины человеческой души - это диалог.

Общаясь, мы стремимся понять друг друга; чем глубже отношения, тем сильнее желание понять не только значение, но и смысл слова. Мы говорим ради того, чтобы поняли нашу индивидуальную мысль, но именно в этом-то часто остаёмся непонятыми.

П. А. Флоренский писал: "Мы верим и признаём, что не от разговора мы понимаем друг друга, а силою внутреннего общения, и что слова способствуют обострению сознания, сознанию уже происшедшего духовного обмена, но не сами по себе производят этот обмен. Мы признаём взаимное понимание и тончайших, часто вполне неожиданных отрогов смысла: но это понимание устанавливается на общем фоне уже происходящего духовного соприкосновения" [335, с. 237].

Общение богаче, чем коммуникативный процесс. Оно связывает людей не только передачей информации, но и практическими действиями, элементом взаимопонимания.

Структуру общения мы можем охарактеризовать путём выделения в ней трёх взаимосвязанных **сторон**: коммуникативной, интерактивной и перцептивной. При этом надо помнить, что в реальности мы имеем дело с процессом общения как единым целым.

**Коммуникативная** сторона общения (или коммуникация в узком смысле этого слова) состоит во взаимном обмене информацией между партнёрами по общению, передаче и приёме знаний, идей, мнений, чувств. Универсальным средством коммуникации и общения является речь, с помощью которой не только передаётся информация, но и осуществляется воздействие друг на друга участников совместной деятельности. Выделяют два типа информации – побудительную и констатирующую.

**Интерактивная** сторона общения (от слова "интеракция" - взаимодействие) заключается в обмене действиями, то есть организации межличностного взаимодействия, позволяющего общающимся реализовать для них некоторую общую деятельность.

**Перцептивная** (социально-перцептивная) сторона общения есть процесс воспитания, познания и понимания людьми друг друга с последующим установлением на этой основе определённых межличностных отношений и означает, таким образом, процесс восприятия "социальных объектов". В реальном общении люди могут познавать друг друга с целью дальнейшего совместного действия, а может быть, напротив, люди, включенные в совместную деятельность, познают друг друга.

Специфика межличностной коммуникации раскрывается прежде всего

в следующих процессах и феноменах: процессе обратной связи, наличии коммуникативных барьеров, феномене коммуникативного влияния и существовании различных уровней передачи информации (вербального и невербального). Проанализируем подробнее эти особенности.

Прежде всего, необходимо отметить, что информация в общении не просто передаётся от одного партнёра к другому (лицо, передающее информацию, принято называть *коммуникатором*, а получающего эту информацию - *реципиентом*), а именно обменивается.

**Обратная связь** - это информация, содержащая реакцию реципиента на поведение коммуникатора. Цель обратной связи - помочь партнёру по общению в понимании того, как воспринимаются его поступки, какие чувства они вызывают у других людей.

Остановимся на анализе ещё одного важного специфического свойства межличностной коммуникации – его двухуровневой организации. В процессе общения обмен информацией между его участниками осуществляется как на вербальном, так и невербальном (неречевом) уровне.

На основном, **вербальном**, уровне в качестве средства передачи информации используется человеческая речь. Именно речь, как проявление активности воли и сознания говорящего, является условием духовного преобразования личности. Процесс выговаривания своих трудностей переводит их из плана индивидуального и эгоцентрического в план общечеловеческий.

**К невербальной** коммуникации относятся воспринимаемый внешний вид и выразительные движения человека - жесты, мимика, позы, походка и т. д. Они во многом являются зеркалом, проецирующим эмоциональные реакции человека, которые мы как бы "считываем" в процессе общения, пытаемся понять, как другой воспринимает происходящее. Сюда же можно отнести такую специфическую форму человеческого невербального общения, как контакт глаз. Роль всех этих невербальных знаков в общении чрезвычайно велика. Можно сказать, что значительная часть человеческого общения разворачивается в подводной части "коммуникативного айсберга" - в области невербального общения. В частности, именно к этим средствам чаще всего прибегает человек при передаче обратной связи партнёру по общению. Через систему невербальных средств транслируется и информация о чувствах, испытываемых людьми в процессе общения. К анализу "невербалики" мы прибегаем в тех случаях, когда не доверяем словам партнёров. Тогда жесты, мимика и контакт глазами помогают определить искренность другого.

Невербальные средства являются важным дополнением речевой коммуникации, естественно вплетаются в ткань межличностного общения. Их роль определяется не только тем, что они в состоянии усилить или ослабить речевое влияние коммуникатора, но и в том, что они помогают участникам общения выявить намерения друг друга, делая тем самым процесс комму-



никации более открытым.

Передача любой информации возможна лишь посредством знаков, точнее знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, которые используются в коммуникативном процессе, соответственно им можно построить классификацию коммуникативных процессов. При грубом делении различают вербальную и невербальную коммуникации. Однако этот второй вид сам требует более детального деления на различные формы. Сегодня описаны и исследованы многочисленные формы невербальных знаковых систем. Из них главные: кинесика, паралингвистика и экстралингвистика, проксемика, визуальное общение. Соответственно возникает и многообразие видов коммуникативного процесса.

Вербальная коммуникация, как уже было сказано, использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, то есть систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса.

При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Американским исследователем Г. Лассуэллом предложена простейшая модель речевого коммуникативного процесса для изучения убеждающего воздействия средств массовой информации (в частности, газет), включающая пять элементов:

1. Кто? (передаёт сообщение) - Коммуникатор.
2. Что? (передаётся) - Сообщение (текст).
3. Как? (осуществляется передача) - Канал.
4. Кому? (направлено сообщение) - Аудитория.
5. С каким эффектом? - Эффективность.

Существуют характеристики коммуникатора, способствующие повышению эффективности его речи, в частности, выявлены типы его позиции во время коммуникативного процесса. Таких позиций может быть три: открытая - коммуникатор открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в подтверждение этой точки зрения; отстранённая - коммуникатор держится подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения, не исключая ориентации на одну из них, но не заявленную открыто; закрытая - коммуникатор умалчивает о своей точке зрения, даже прибегает иногда к специальным мерам, чтобы скрыть её.

Невербальная коммуникация – вся совокупность этих средств призва-

на выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнёров по коммуникативному процессу.

Первым среди них нужно назвать **оптико-кинетическую** систему знаков, что включает в себя жесты, мимику, пантомимику. В целом оптико-кинетическая система предстаёт как более или менее отчётливо воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела (рук, и тогда мы имеем жестикуляцию; лица, и тогда мы имеем мимику; позы, и тогда мы имеем пантомимику). Значимость оптико-кинетической системы знаков в коммуникации настолько велика, что в настоящее время выделилась особая область исследований - кинесика, которая специально имеет дело с этими проблемами. Например, в исследованиях М. Аргайла изучались частота и сила жестикуляции в разных культурах (в течение одного часа финны жестикулировали 1 раз, итальянцы - 80, французы - 120, мексиканцы - 180).

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы знаков представляют собой также "добавки" к вербальной коммуникации. **Паралингвистическая система** – это система вокализации, то есть качество голоса, его диапазон, тональность, фразовые и логические ударения, предпочитаемые конкретным человеком. **Экстралингвистическая система** - включение в речь пауз, других вкраплений, например покашливания, плача, смеха, наконец, сам темп речи. Все эти дополнения выполняют функцию фасцинации: увеличивают семантически значимую информацию, но не посредством дополнительных речевых включений, а "околоречевыми" приёмами.

Пространство и время организации коммуникативного процесса выступают также особой знаковой системой, несут смысловую нагрузку как компоненты коммуникативных ситуаций. Так, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину может иметь определённое значение отрицательного порядка. **Проксемика** как специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения, располагает в настоящее время большим экспериментальным материалом. Основатель проксемики Э. Холл назвал её "пространственной психологией" [401]. Холл зафиксировал нормы приближения к партнеру по общению, свойственные американской культуре: интимное расстояние (0-45 см); персональное расстояние (45-120 см); социальное расстояние (120-400 см); публичное расстояние (400-750 см). Каждое из них свойственно особым ситуациям общения.

Следующая специфическая знаковая система, используемая в коммуникативном процессе, - это "**контакт глаз**", имеющий место в визуальном общении. Исследования в этой области тесно связаны с общепсихологическими разработками в области зрительного восприятия - движения глаз. В социально-психологических исследованиях изучается частота обмена взгляда

дами, "длительность" их, смена статики и динамики взгляда, избегание его и т. д. Как и все невербальные средства, контакт глазами имеет значение дополнения к вербальной коммуникации, то есть сообщает о готовности поддерживать коммуникацию или прекратить её, поощряет партнёра к продолжению диалога, наконец, способствует тому, чтобы обнаружить полнее своё "Я", или, напротив, скрыть его.

Для всех четырёх систем невербальной коммуникации встаёт один общий вопрос методологического характера. Каждая из них использует свою собственную знаковую систему, которую можно рассмотреть как определённый код. Как уже было отмечено выше, всякая информация должна кодироваться, причём так, чтобы система кодификации и декодификации была известна всем участникам коммуникативного процесса. Но если в случае с речью эта система кодификации более или менее общеизвестна, то при невербальной коммуникации важно в каждом случае определить, что же можно здесь считать кодом и, главное, как обеспечить, чтобы и другой партнёр по общению владел этим же самым кодом. В противном случае никакой смысловой прибавки к вербальной коммуникации описанные выше системы не дадут.

Подводя итог разговору о невербальной коммуникации, предлагается выполнить небольшой тест (№ 18) для самопроверки. Он позволяет оценить, хорошо ли вы владеете невербальными компонентами делового общения. Ответьте на приведенные ниже вопросы "да" или "нет".

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.
2. Во время разговора я, порой, не знаю, куда деть руки.
3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
5. Я часто бываю скован в движениях.
6. В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-либо не облокотиться.
7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредоточиваясь на его речи.
8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.
9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.
10. Мне трудно скрывать внезапно возникшие эмоции.
11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

В литературе отмечается более 20 000 описаний выражения лица. Чтобы как-то классифицировать их, П. Экманом предложена методика, получившая название FAST. Принцип: лицо делится на три зоны горизонталь-

ными линиями (глаза и лоб, нос и область носа, рот и подбородок). Затем выделяются шесть основных эмоций, наиболее часто выражаемых при помощи мимических средств: радость, гнев, удивление, отвращение, страх, грусть. Фиксация эмоции "по зоне" позволяет регистрировать более или менее определённо мимические движения.

А. А. Бодалев, проводя исследование по физиогномике, получил весьма интересные данные: из 72 опрошенных им людей относительно того, как они воспринимают внешние черты других людей, 9 ответили, что квадратный подбородок - признак сильной воли, 17 - что большой лоб – признак ума, 3 отождествляют жёсткие волосы с непокорным характером, 16 - полноту с добродушием, для 2 толстые губы - символ сексуальности, для 5 малый рост – свидетельство властности, для 1 человека близко посаженные друг к другу глаза означают вспыльчивость, а для 5 других красота - признак глупости [38]. Никакой тренинг в полной мере не сможет снять эти житейские обобщения, однако он может хотя бы озадачить человека в вопросе о "безусловности" его суждения по поводу других людей.

Область исследований, связанных с выявлением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, получила название исследования аттракции и эмпатии.

**Аттракция** - понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого. Говоря иными словами: аттракция - это искусство нравиться другим людям, производить на них приятное впечатление.

**Эмпатия** - сопереживание другому человеку, способность чувствовать то же, что и собеседник, понимать его не "умом", а "сердцем" (то есть постижение эмоционального состояния, проникновение - вчувствование в переживания другого человека).

Вполне понятно, что оба этих качества играют далеко не последнюю роль в сугубо специфических отношениях повседневного общения между людьми. Названные выше качества далеко не всем даны от рождения, но ими можно и нужно овладеть, если поставить перед собой главную цель - существенно улучшить и оптимизировать свои отношения с окружающими, свой индивидуальный стиль общения.

В процессе коммуникации человек может играть каждую из трёх ролей: быть передатчиком, принимающим и передающим средством связи. В то же время он является самым подверженным помехам каналом коммуникации, и тем не менее информация очень часто передаётся именно через людей, что обуславливает определённые искажения в информационном процессе.

Человек, как элемент коммуникации - сложный и чувствительный "получатель" информации со своими чувствами и желаниями, жизненным опытом. Полученная им информация может вызвать внутреннюю реакцию лю-

бого рода, которая, возможно, усилит, исказит или полностью блокирует посланную ему информацию.

Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия в процессе общения **коммуникативных барьеров**. В случае возникновения барьера информация искажается или теряет изначальный смысл, а в ряде случаев вообще не поступает к реципиенту.

Коммуникативными помехами может быть механический обрыв информации и отсюда её искажение; неясность передаваемой информации, в силу чего искажается изложенная и переданная мысль; эти варианты можно обозначить как **информационно-дефицитный барьер**.

Случается, что принимающие ясно слышат передаваемые слова, но придают им иное значение (проблема состоит в том, что передатчик может даже не обнаружить, что его сигнал вызвал неверную реакцию). Здесь можно говорить о **замещающе-искажающем** барьере. Искажение информации, проходящей через одного человека, может быть незначительным. Но когда она проходит через несколько человек – ретрансляторов, искажение может быть существенным.

Значительно большая возможность искажения связана с эмоциями - **эмоциональные барьеры**. Это происходит, когда люди, получив какую-либо информацию, более заняты своими чувствами, предположениями, чем реальными фактами. Слова обладают сильным эмоциональным зарядом, причём не столько сами слова (символы), сколько ассоциации, которые они порождают в человеке. Слова имеют первичное (буквальное) значение и вторичное (эмоциональное).

Можно говорить о существовании барьеров непонимания, социально-культурного различия и барьеров отношения.

Возникновение барьера непонимания может быть связано с рядом причин как психологического, так и иного порядка. Так, он может возникать из-за погрешностей в самом канале передачи информации; это так называемое **фонетическое непонимание**. Прежде всего, оно возникает, когда участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют существенные дефекты речи и дикции, искажённый грамматический строй речи. Барьер фонетического непонимания порождает также невыразительная быстрая речь, речь-скороговорка и речь с большим количеством звуков-паразитов.

Существует также **семантический барьер** непонимания, связанный, в первую очередь, с различиями в системах значений (тезаурусах) участников общения. Это, прежде всего, проблема жаргонов и слэнгов. Известно, что даже в рамках одной и той же культуры есть множество микрокультур, каждая из которых создаёт своё "поле значений", характеризуется своим пониманием различных понятий, явлений, ими выражаемых. Так, в различ-

ных микрокультурах не одинаково понимается смысл таких ценностей как "красота", "долг", "естество", "приличие" и т. д. Кроме того, каждая среда создаёт свой мини-язык общения, свой слэнг, в каждой свои любимые цитаты и шутки, выражения и обороты речи. Всё это вместе может значительно затруднять процесс общения, создавая семантический барьер непонимания.

Не меньшую роль в разрушении нормальной межличностной коммуникации может сыграть *стилистический барьер*, возникающий при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента и др. Так, партнёр по общению может не принять критическое замечание, так как оно будет высказано в несоответствующей ситуации панибратской манере, или дети не воспримут интересный рассказ из-за сухой, эмоционально не насыщенной или наукообразной речи взрослого. Коммуникатору необходимо тонко чувствовать состояние своих реципиентов, улавливать оттенки возникающей ситуации общения, с тем чтобы привести в соответствие с ней стиль своего сообщения.

Наконец, можно говорить о существовании *логического барьера* непонимания. Он возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему не верной, противоречит присущей ему манере доказательства. В психологическом плане можно говорить о существовании множества логик и логических систем доказательств. Для одних людей логично и доказательно то, что не противоречит разуму, для других то, что соответствует долгу и морали. Можно говорить о существовании "женской" и "мужской" психологической логики, о "детской" логике и т. д. От психологических пристрастий реципиента зависит, воспримет ли он предлагаемую ему систему доказательств или сочтёт её не убедительной. Для коммуникатора же выбор адекватной данному моменту системы доказательств всегда является открытой проблемой.

Как уже отмечалось выше, причиной психологического барьера могут служить *социально-культурные различия* между партнёрами по общению. Это могут быть социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые приводят к различной интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе коммуникации. В качестве барьера может выступать и само восприятие партнёра по общению как лица определённой профессии, определённой национальности, пола и возраста. Например, огромное значение для возникновения барьера играет авторитетность коммуникатора в глазах реципиента. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации. Само нежелание прислушиваться к мнению того или иного человека часто объясняется его низкой авторитетностью (например, знаменитое "яйца курицу не учат").

**Барьеры общения** – это уже чисто психологический феномен, возникающий в ходе общения коммуникатора и реципиента. Речь идёт о возникновении чувства неприязни, недоверия к самому коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию.

Особое место могут занимать ситуации, характеризующиеся постоянным специфическим сочетанием пространственно-временных координат, так называемые "хронотопы". Описан, например, хронотоп "вагонного попутчика", "больничной палаты".

В процессе человеческого общения со всей наглядностью проявляется различие двух, казалось бы, близких понятий: "слушать" и "слышать". К сожалению, достаточно часто люди, слушая, не слышат друг друга. В научном плане мы можем говорить об эффективном и неэффективном слушании. Слушание неэффективно в тех случаях, когда оно не обеспечивает правильного понимания слов и чувств собеседника, создаёт у говорящего ощущение, что его не слышат, подменяют его проблему другой, более удобной для собеседника, считают его переживания смешными, незначительными. Слушание неэффективно и в тех случаях, когда не обеспечивает продвижения партнёров по общению в понимании обсуждаемой проблемы, не приводит к её решению или правильной постановке, не способствует установлению доверительных отношений между партнёрами по общению.

Эффективное слушание, обеспечивающее правильное протекание названных выше процессов, – это сложный волевой акт, требующий от слушающего постоянного внимания, заинтересованности, готовности оторваться от собственных задач и вникнуть в проблемы другого. Различают два вида эффективного слушания, различающихся по ситуации их использования.

**Нерефлексивное слушание** – умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями (применяется на этапах постановки проблемы, когда она только формулируется говорящим, а также в ситуации, когда цель разговора со стороны говорящего - "излияние души", эмоциональная разрядка). Внимательное молчание - это слушание с активным использованием невербальных средств - кивков, мимических реакций, контакта глаз и поз, внимательного интереса. Используются также и речевые приемы типа повторения последних слов говорящего ("Зеркало"), междометий ("Угу-поддакивания").

**Рефлексивное слушание** – это объективная обратная связь с говорящим, используемая в качестве контроля точности восприятия услышанного (используется в ситуациях, когда говорящий нуждается не столько в эмоциональной поддержке, сколько в помощи при решении определенных проблем). В данном случае обратная связь дается слушающим в речевой форме через следующие приемы: задавание открытых и закрытых вопросов по теме разговора (выяснение), перефразирование слов собеседника, позволяю-

щее изложить ту же мысль другими словами (парафраз), отражение чувств и резюмирование – изложение промежуточных и окончательных выводов по беседе (обычно используется в длительных разговорах).

В случае возможности обратной связи процесс коммуникации упрощается. Обратная связь с клиентом является важным фактором общения. Обратная связь – это проясняющий и очищающий от помех элемент коммуникации. Она выполняет следующие функции:

1. Получаемая от окружающих обратная связь, несущая клиенту сведения о том, как он воспринят в процессе общения другим, способствует обретению собственного "Я".

2. Переработка обратной связи в соответствии с внутренними диспозициями дополняет представление о собеседниках.

3. Конструктивная обратная связь, детерминируя саморегуляцию, вызывает корректировку последующего поведения, замену его более эффективным.

В общении специалиста любого профиля с клиентом, коллегой адекватность обратной связи потребностям обоих партнёров – важное и необходимое условие установления доверительных отношений. Это достигается в том случае, когда ваш партнер уверен, что общающийся с ним человек разделяет его проблемы, переживания, способен помочь ему.

Под обратной связью понимается техника и приёмы получения информации о партнёре по общению, используемые собеседниками для коррекции собственного поведения в процессе общения. Обратная связь включает сознательный контроль коммуникативных действий, наблюдение за партнёром и оценку его реакций, последующее изменение в соответствии с этим собственного поведения. Обратная связь предполагает умение видеть себя со стороны и правильно судить о том, как партнёр воспринимает себя в общении. Малоопытные собеседники чаще всего забывают об обратной связи и не умеют её использовать.

Механизм обратной связи предполагает умение партнёра соотносить свои реакции с оценками собственных действий и делать вывод о том, что явилось причиной определённой реакции собеседника на сказанные слова. В обратную связь также включены коррекции, которые вносит общающийся человек в собственное поведение в зависимости от того, как он воспринимает и оценивает действия партнёра. Умение использовать обратную связь в общении является одним из важнейших моментов, входящих в процесс коммуникации и в структуру коммуникативных способностей человека.

Содержание и цели общения являются его относительно неизменными составляющими, зависящими от потребностей человека, не всегда поддающихся сознательному контролю. То же самое можно сказать и о различных средствах общения. Этому можно обучаться, но в гораздо меньшей степени, чем технике и приёмам общения. Под средствами общения понимается то,



каким образом человек реализует определённое содержание и цели общения. Зависят они от культуры человека, уровня развития, воспитания и образования. Когда говорят о развитии у человека способностей, умений и навыков общения, прежде всего, имеют в виду технику и средства общения.

**Техника общения** – это способы преднастройки человека на общение с людьми, его поведение в процессе общения, а **приёмы** - предпочтительные средства общения, включая вербальные и невербальные.

Прежде чем вступить в общение с другим человеком, необходимо определить свои интересы, соотнести их с интересами партнёра по общению, оценить его как личность, выбрать наиболее подходящую технику и приёмы общения. Затем, уже в процессе общения, необходимо контролировать его ход и результаты, уметь правильно завершить акт общения, оставив у партнёра благоприятное или неблагоприятное впечатление о себе и сделав так, чтобы в дальнейшем у него возникло или не возникло (если этого желания нет) стремление продолжать общение.

На начальном этапе общения его техника включает такие элементы, как принятие определённого выражения лица, позы, выбор начальных слов, тона высказывания, движений и жестов, привлекающих партнёра действий, направленных на его преднастройку, на определённое восприятие сообщаемого (передаваемой информации). В процессе общения применяются виды техники и приёмы разговора, основанные на использовании обратной связи.

Существует множество приёмов повышения эффективности общения, преодоления коммуникативных барьеров. Назовем некоторые из них.

**1. Приём "имя собственное"** основан на произнесении вслух имени-отчества партнера, с которым общается работник. Это показывает внимание к данной личности, способствует утверждению человека как личности, вызывает у него чувство удовлетворения и сопровождается положительными эмоциями, тем самым формируется аттракция, расположение работника к клиенту или партнеру.

**2. Приём "зеркало отношений"** состоит в доброй улыбке и приятном выражении лица, свидетельствующем, что "я - ваш друг". А друг - это сторонник, защитник. Возникает чувство защищенности у клиента, что образует положительные эмоции и вольно или невольно формирует аттракцию.

**3. Приём "золотые слова"** заключается в высказывании комплиментов в адрес человека, способствующих эффекту внушения. Тем самым происходит как бы "заочное" удовлетворение потребности в совершенствовании, что ведёт также к образованию положительных эмоций и обуславливает расположенность к работнику.

**4. Приём "терпеливый слушатель"** вытекает из терпеливого и внимательного выслушивания проблем клиента. Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека - потребности в самоутверждении. Её удовлетворение, естественно, ведёт к образованию

положительных эмоций и создаёт доверительное расположение клиента.

**5. Приём "личная жизнь"** выражается в привлечении внимания к "хобби", увлечениям клиента (партнера), что также повышает его вербальную активность и сопровождается положительными эмоциями.

Если человек общителен, это еще не значит, что с ним приятно разговаривать. Есть люди, которые своей общительностью надоедают каждому буквально с первых минут разговора. Посмотрите внимательно, разве мало вокруг таких людей? А вы - приятный собеседник? Чтобы выяснить это, ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы (тест № 19):

1. Вы больше любите слушать, чем говорить?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?
3. Вы всегда внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли вы давать советы?
5. Если тема разговора вам не интересна, станете ли вы показывать это собеседнику?
6. Раздражаетесь, когда вас не слушают?
7. У вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора вам не знакома, станете ли ее развивать?
9. Вы любите быть в центре внимания?
10. Есть ли хотя бы три предмета, по которым вы обладаете достаточными знаниями?
11. Вы хороший оратор?  
-консультантом.

По мнению Скалли и Хопсона, существует три основных цели консультирования: помощь другим в их самоусилении, личностное развитие клиента и создание здоровых микро- и макросистем для функционирования индивидуумов [5].

Схема деятельности консультанта может быть представлена следующим образом: *выявление проблемы – диагноз – анализ фактов – план вмешательства – вмешательство в виде консультирования – оценка результатов совместной деятельности консультанта и клиента.*

Таким образом, в процессе консультирования психолог, как правило, помогает клиенту сориентироваться в собственных проблемах, найти направление, в котором следует искать выход из затруднительной ситуации; а также актуализирует психические силы и способности клиента, способствующие нахождению новых возможностей решения проблем.

### **Практическое занятие № 3** **ОЦЕНКА УРОВНЯ ОБЩИТЕЛЬНОСТИ** **(Тест В.Ф.Ряховского)**

**Оценка ответов:**

«да» - 2 очка, «иногда» - 1 очко, «нет» - 0 очков.

Полученные очки суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории относятся.

**30-31 очко.** Вы явно некоммуникабельны, и эта ваша беда, так как больше всего страдаете от этого вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

**25-29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете не довольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в вашей власти переломит эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**19-24 очков.** Вы в известной степени общительны и внезапной обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма, без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**14-18 очков.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

**9-13 очков.** Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

**4-8 очков.** Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызывать у вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

**3 очка и меньше.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в к которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Тест содержит возможность определить уровень коммуникабельности человека. Отвечать на вопросы следует, используя три варианта ответов – «да», «иногда», «нет».

**Инструкция:** Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «иногда», «нет».

№	суждения	баллы
1	Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?	
2	Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?	
3	Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?	
4	Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?	
5	Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?	
6	Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?	
7	Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?	
8	Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?	

9	В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?	
10	Оказавшись один на один с незнакомым человеком вы, не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?	
11	Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она не была (в магазине, библиотеке, кассе, кинотеатре). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост, и будете томиться в ожидании?	
12	Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?	
13	У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не примемте. Это так?	
14	Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в разговор	
15	Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?	
16	Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?	
17	<b>Итого</b>	

### 13. РАППОРТ. ТЕХНОЛОГИЯ УСТАНОВЛЕНИЯ

Ежедневно людям нужно обмениваться большим количеством информации. Способность собирать информацию и/или обмениваться ей помогает нам сберечь собственное время, энергию и позволяет нам действовать эффективнее.

Многочисленные исследования свидетельствуют о том, что необходимым умением для эффективного обмена информацией является способность войти в раппорт. Установив раппорт, вы можете собрать информацию быстро и изящно. Раппорт означает восприимчивость, а не просто симпатию и/или согласие с кем-то. Есть разница между тем, чтобы дать человеку почувствовать, что вы его выслушали и поняли, и тем, как вы действительно поняли смысл его сообщения. Раппорт дает людям ощущение того, что их уважают и ценят.

**Раппорт** – механизм установления таких отношений между участниками общения, при которых межличностное взаимодействие будет наиболее эффективным.

Обычно нам нравятся те, кто *похож на нас* самих. С такими людьми проще ладить, то есть общаться более эффективно. В свою очередь, мы тоже нравимся этим людям – по той же причине. Таким образом, хороший раппорт подразумевает соответствие, подстройку. Те, кто пребывают в раппорте, склонны *вести себя сходным образом*.

Вы можете установить раппорт, добиваясь подстройки по нескольким параметрам:

1. Физиология: поза и телодвижения.
2. Голос: тон, темп речи и прочие характеристики.
3. Язык и образ мышления: используемый словарь и соответствующая «система представления» (зрение, слух, ощущения).
4. Убеждения и ценности: то, во что люди верят и что считают важным.
5. Личный опыт: поиск общей основы в профессиональной деятельности и интересах.
6. Дыхание: утонченное, но очень мощное средство подстройки

Если вы пытаетесь установить раппорт, то не стоит это делать слишком резко, т. е. не стоит резко менять позу или интонацию, а также копировать жесты клиента. Любые нужные изменения необходимо вносить постепенно и как можно незаметнее. Нужно стараться не привлекать внимание клиента к языку своих телодвижений, но всячески способствуйте тому, чтобы и с его стороны был подсознательно установлен раппорт. В противном случае вы рискуете вызвать у него раздражение, задеть его и даже оскорбить. Еще один важный момент заключается в том, что нужно внимательно слушать собственное тело. Если подстраиваясь под клиента, вы чувствуете напряжение, то лучше этого не делать. Более эффективным в этом случае будет, если вы примите привычную для себя позу, в которой вы будете чувствовать себя комфортно.

#### *Физиологическая подстройка*

Чтобы подстроиться к клиенту, вы можете:

- сидеть или стоять в той же позе, изменить осанку или склонить голову набок;
- скрестить либо, напротив, освободить руки или ноги;
- повторять его жесты движениями рук, головы и тела.

Подстройка проводится последовательно. Вам не обязательно мгновенно начать повторять язык тела клиента во всех подробностях. Можно начать с одной черты – например, общей позы или осанки, – затем постепенно подстройтесь к наклону головы, скрестите ноги, воспроизведите движения рук, размах жестов, уровень громкости и высоту голоса и так далее.

Если клиент принял совершенно неподражаемую или слишком своеобразную позу, для подстройки вам достаточно лишь *частично* изменить по-

ложение тела, не доводя данное его движение до конца. Чтобы установить и сохранить раппорт, вам не обязательно в точности подражать клиенту.

#### *Подстройка к голосу*

Здесь необходимо учитывать следующие моменты. К индивидуальным особенностям, которые вы можете выявить в голосе клиента, относятся:

- *Громкость* (Как он говорит – громко или тихо?)
- *Темп* (Быстро или медленно?)
- *Ритм* (Удается ли вам уловить в его словах единую мелодию?)
- *Высота* (Какой у него голос, высокий или низкий?)
- *Тембр* (Какие в его голосе имеются особенности? Голос звонкий или хриплый?)
- *Интонация* (Какие чувства клиент подчеркивает голосом?)
- *Произношение* (Использует ли клиент какие-либо характерные слова или диалектические выражения?)

Подстройка должна происходить постепенно, т. е. сначала вы подстраиваетесь к какой-то одной характеристике (например, громкость), а дальше по ходу беседы вносите и другие изменения. Однако не стоит переусердствовать: не пытайтесь подражать диалектному произношению и особенностям дикции – клиент может подумать, что вы его передразниваете.

#### *Подстройка к языку и образу мышления*

Разделяют три типа мышления: визуальное, аудиальное и кинестетическое. Люди, мыслящие главным образом визуально, склонны пользоваться в своей речи образными словами и выражениями: например, «у меня сложилась картина происходящего» или «давайте посмотрим на это с другой точки зрения». Аудиальное мышление будет представлено такими выражениями как «я прекрасно слышу, о чем вы говорите» или «по-моему, звучит неплохо» и т. п. Люди с кинестетическим образом мышления часто пользуются словами, которые связаны с ощущениями и осознанием: например, «накопец-то ухвачена суть проблемы» или «дела идут гладко».

#### *Подстройка к убеждениям и ценностям*

Люди очень высоко ценят свои глубоко укоренившиеся убеждения, и подстройка к ним временами может нечаянно задеть «чувствительную струнку» в душе клиента. Выражая свою солидарность, а именно свое согласие с какой-то ценностью клиента, вы подстраиваетесь под его убеждения и вносите в разговор атмосферу общности ваших взглядов. Это позволяет клиенту чувствовать себя более комфортно. У него появляется больше уверенности в том, что его понимают. Это может способствовать большему самораскрытию клиента.

#### *Подстройка к личному опыту*

Даже самое отдаленное «сходство» личного опыта или условное единство целей помогает установить раппорт. Наблюдательность и внимание к клиенту позволяют быстро определить его увлечения, интересы, переживания.

### *Подстройка к дыханию*

Поддерживая зрительный контакт с клиентом, старайтесь уловить периферийным зрением, в каком чередующемся ритме поднимаются и опускаются его плечи и грудная клетка. После этого вы можете изменить ритм своего дыхания и подстроиться к дыханию клиента. Этот навык приносит и дополнительное преимущество: умение почувствовать и управлять своим эмоциональным состоянием.

Таким образом, умение устанавливать раппорт позволяет повысить эффективность работы не только психолога-консультанта, но и любого человека, как в деловом, так и в личностном консультировании.

## **Практическое занятие № 4 ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА**

Время: 8 часов, из них 6 часов – самостоятельная работа.

Цель – в завершении занятия студент должен:

– **знать**, что влияет на формирование имиджа делового человека, основные эффекты восприятия, как одежда влияет на формирование имиджа, имидж деловой женщины, имидж делового мужчины.

– **уметь** анализировать имидж разных людей, формировать собственный имидж.

### **Ход занятия**

**Задание 1. Ответьте на приведенные ниже вопросы. Проанализируйте, все ли факторы и обстоятельства, влияющие на создание образа делового человека, вы знаете. Обоснуйте свои ответы.**

Помните, что власть человека над людьми зависит не только от его силы, ума и воли, но и от производимого им впечатления и его привлекательности.

1. Стоит ли в беседе с деловым партнером подчеркнуть, что только письменное соглашение имеет ценность?

2. Одна из фирм, специализирующаяся на продаже очень дорогих костюмов, привела в своей рекламе следующее утверждение: «Когда один из самых богатых ныне людей начинал свою карьеру мелким служащим, он почти весь свой скромный заработок, живя впроголодь, тратил на приобретение дорогих костюмов».

Можно ли верить этому утверждению?

а) да, можно;

б) нет, это рекламный трюк.

3. Влияет ли одежда на деловой успех?

а) да;

б) нет, «по одежке только встречают, а провожают по уму».

4. Что можно класть в наружные карманы пиджака: ручку, карандаш, расческу?

5. Какие кроссовки можно надеть:

а) с пиджаком;



- б) с галстуком.
6. Обращают ли женщины внимание, начищены ли ботинки у мужчин?
7. Верно или нет, что будто бы хоккеистам НХЛ и баскетболистам НБА запрещено появляться в общественных местах в джинсах?
- а) это верно;  
б) это «газетная утка».
8. Те же вопросы относительно слухов, что этим спортсменам якобы не рекомендуется перекусывать в «Макдональдсе».
9. Перстень на руке делового человека:
- а) повышает его престиж;  
б) понижает.
10. Должен ли деловой человек производить впечатление:
- а) заботящегося о своей внешности;  
б) не заботящегося о ней.
11. Должен ли деловой человек следить за модой?
12. Классическая одежда делового человека – белая рубашка, темный костюм, черный галстук:
- а) да;  
б) нет.
13. При посещении цехов руководство должно одеваться изысканно, чтобы подкрепить свой статус:
- а) да;  
б) нет.
14. Сочетание коричневых и синих тонов:
- а) придает облику авторитетность;  
б) ничего подобного.
15. Какой силуэт престижен – расширяющийся:
- а) книзу;  
б) кверху.
16. Телосложение и рост не имеют значения для продвижения по службе?
- а) да;  
б) нет.
17. Если вам предстоит выступать перед аудиторией более трех минут, вы:
- а) откажетесь от яркого галстука;  
б) не откажетесь.
18. Вам, как и каждому из 8 выступающих конкурентов, отведено по полторы минуты для рекламного сообщения. Как вы предпочтете одеться?
- а) светло-серый костюм, голубая рубашка, светло-голубой галстук;  
б) синий костюм; белая рубашка, красный галстук;  
в) для такого выступления это не имеет значения – главное, что и как я скажу.
19. В деловом общении следует быть максимально серьезным:
- а) всегда;

- б) не всегда
20. В беседе с малознакомым человеком шутки облегчают взаимопонимание:
- а) да;
  - б) нет.
21. При деловом общении в вас должны видеть только делового партнера; пол при этом не имеет значения – «деловое общение бесполо».
- а) да;
  - б) нет.
22. Имидж укрепиться, если действовать по принципу:
- а) будьте мягки, говоря о проблеме, но тверды с людьми;
  - б) будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.
23. В деловом контакте необходимо:
- а) примирить позиции, а не интересы;
  - б) примирить интересы, а не позиции;
  - в) примирить и интересы и позиции.
24. В деловом контакте предпочтительно использовать:
- а) утверждения;
  - б) вопросы.
25. Общаясь, следует:
- а) показывать свою открытость для критики;
  - б) избегать этого
26. В ваш адрес сделано нетактичное, задевшее вас высказывание. Что лучше?
- а) дать моментальный и эффектный отпор;
  - б) сделать паузу перед ответом.
27. Как воспринимается ношение дымчатых очков?
- а) повышает имидж;
  - б) понижает;
  - в) не влияет.
28. Как воспринимается ношение обычных очков?
- а) повышает имидж;
  - б) понижает;
  - в) не влияет.
29. Влияет ли наличие автоответчика, факса на имидж их обладателя?
30. О чем могут «сказать» письменные принадлежности делового человека.

**Задание 2. Эффекты восприятия играют важную роль в создании имиджа. Чтобы проверить знание их, ответьте на нижеследующие вопросы. Обоснуйте, какой из эффектов восприятия имеет место в том или другом случае.**

1. Человека, добившегося больших успехов в какой-то конкретной области, окружающие преимущественно считают способным и в других областях:

- а) на большее;
- б) на меньшее

по сравнению с другими людьми.

2. Тот же вопрос относительно потерпевшего неудачу в деле.

3. При поступлении противоречивой информации (проверить которую не можем) мы склонны принимать как более достоверную:

- а) более свежую;
- б) поступившую ранее.

4. Тот же вопрос при поступлении непротиворечивой однотипной информации.

5. Приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать:

- а) достоинства;
- б) недостатки.

6. Тот же вопрос относительно неприятного для нас собеседника.

**Задание 3. Определите, насколько хорошо вы знаете этикетные правила, касающиеся одежды в деловом общении. Из предлагаемых вариантов ответов выберите правильные. Обоснуйте свой выбор.**

1. Классическая одежда делового человека – белая рубашка, темный костюм, черный галстук:

- а) да;
- б) нет.

2. Наиболее подходящая женская одежда для работы:

- а) платье;
- б) костюм;
- в) блузка с юбкой;
- г) брюки.

3. Сочетается ли коричневый костюм с синей, светло-зеленой или салатного цвета сорочкой?

- а) да;
- б) нет.

4. Подойдут ли светлые носки к деловому костюму?

- а) подойдут;
- б) нет.

5. Рекомендуются ли двубортный костюм для невысоких мужчин?

- а) да;
- б) нет.

6. Стоит ли носить облегающие свитера, джинсы, подчеркивающие достоинства фигуры?

7. Прическа должна быть:

- а) эффектной;
- б) строгой.

8. Украшений должно быть:
  - а) много;
  - б) как можно меньше;
  - в) отказаться от них вообще.
9. Украшения должны быть:
  - а) средней цены;
  - б) дорогие.
10. Косметика должна быть заметна:
  - а) со среднего расстояния;
  - б) с близкого расстояния.
11. Правда ли, что в солидных фирмах женщины в обеденный перерыв должны переодеваться?
  - а) да;
  - б) нет.
12. Во время проведения досуга рекомендуется надевать деловой костюм:
  - а) на презентацию;
  - б) концерт классической музыки;
  - в) театр;
  - г) свадьба.

#### **Задание 4. Деловая игра «Имиджмейкер» с видеоанализом.**

Представьте, что вам предложили стать имиджмейкером известного политического деятеля. Что бы Вы изменили в его имидже? Обоснуйте свой ответ.

Нескольким студентам предлагается изобразить политического деятеля, директора фирмы, директора учебного заведения, директора магазина. Жюри и остальные учащиеся по атрибутам имиджа, манере поведения должны определить, кого изображали участники игры, затем оценивается, насколько удачно справились с заданием те и другие.

#### **Контрольные вопросы**

1. Почему одежда, осанка, внешняя манера поведения имеют большое значение для самопрезентации?
2. Что влияет на имидж делового человека?
3. Какие эффекты восприятия вы знаете?
4. По каким признакам можно определить характер человека. Есть ли у вас свои собственные ключи для этого?
5. Какие ошибки можно допустить, оценивая другого человека. От чего это зависит?
6. Как одежда влияет на формирование имиджа делового человека?

#### 14. НЕПРОДУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В СОЦИУМЕ, ПРИЧИНЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Сложные ситуации, проблемы. Кто из нас не задает себе вопросы «как быть?» и «что делать?» Задаем. И часто. И сами пытаемся как-то разрешить сложившиеся трудности. А вот с внутренними проблемами сложнее. Признаваться в них не хочется зачастую даже самому себе. Люди по-разному реагируют на свои внутренние трудности. Одни подавляют свои склонности, отрицая их существование. Другие – «забывают» о травмирующем их событии. Третьи – ищут выход в самооправдании и снисхождении к своим «слабостям». А четвертые стараются исказить реальность и занимаются самообманом. Но к какому бы способу не прибегали бы люди, защищая свою психику от болезненных напряжений, помогают им в этом защитные механизмы. Что же такое защитные механизмы?

Под *защитными механизмами* – понимается система таких механизмов, которые стараются свести до минимального негативные, травмирующие личность переживания. Эти переживания в основном связаны с внутренними или внешними конфликтами, состояниями тревоги или дискомфорта. Механизмы защиты помогают нам сохранить стабильность своей самооценки, представлений о себе и о мире. Так же они могут выступать в роли буферов, стараясь не допустить очень близко к нашему сознанию слишком сильные разочарования и угрозы.

*Виды защитных механизмов:*

– *Вытеснение* – информация, которая неприемлема – человек забывает. Детские переживания. В этот период происходит то, за что взрослому бывает стыдно.

– *Проекция* – то, что не принимает в себе – наделяет этим окружение. У человека есть некое настроение, которое он не хочет показывать, он видит это настроение у других.

– *Рационализация* – разумное объяснение иррациональных чувств, желаний.

– *Отрицание* – отрицает реальность как таковую – «этого не может быть».

– *Идентификация* – отождествление себя с кем-то или чем-то. Дети боялись проходить через темный коридор. Мальчика одели привидением, и он больше не боялся.

– *Замещение* – удовлетворение потребности при помощи не тех объектов, которые реально могли бы их удовлетворить. Не отреагировал на выговор начальника – пришел домой и «сорвался».

– *Сублимация* – перенаправление либидо на социально приемлемые виды деятельности.

– *Реактивное образование* – преобразование невозможных для реализации импульсов в такие, которые имеют форму проявления потребности

прямо противоположного толка, что в случае сексуального влечения выглядит как смена знака: любовь-ненависть.

К числу нормальных механизмов преодоления следует отнести юмористическое осмысление сложной ситуации, сублимацию. Поскольку фактически любой психологический процесс может быть использован в качестве

*Фрустрация* – это состояние сильной неудовлетворенности, которое возникает, когда наши стремления, желания наталкиваются на сопротивление. Состояние фрустрации сопровождается психической напряженностью, депрессивным состоянием. Сильная фрустрация нарушает нормальное течение психофизиологических процессов, негативно отражается на познавательных, эмоциональных процессах человека, нарушает взаимодействие с другими людьми.

*Неврозы* – это вид психического нарушения, при котором отсутствуют нарушения во внутренних органах и ЦНС, которое связано со стрессом, и при котором нет грубых психических нарушений. Т.е. это состояния, когда преграды, вызывающие фрустрацию кажутся непреодолимыми для клиента. Если личностная проблема становится настолько значительной, что человек не может больше продолжать работать или строить отношения с окружающими, мы называем это неврозом (фобии, неврастении, невроз навязчивых состояний, соматоформное болевое расстройство, посттравматическое стрессовое расстройство). Например, у студента было относительно простая проблема – перед экзаменами он учился с большим нервным напряжением. Это напряжение нарастало, пока он не заболел в ночь накануне экзамена и был от него освобожден; впоследствии он развил удобную невротическую схему – заболеть перед всеми экзаменами. Подобное невротическое состояние может иметь причинной значительный эмоциональный конфликт, который не может быть разрешен самим индивидом.

Но данный термин не предполагает наличия органического заболевания. Психоз – это термин для обозначения более тяжелого состояния психического расстройства, чем невроз, который включает в себя довольно много форм психических заболеваний. *Консультант не работает с психозами.* Он должен обладать достаточными знаниями, чтобы распознать подобное психическое состояние и порекомендовать человеку обратиться за профессиональной психиатрической помощью. *Сам консультант никогда не назначает медицинских препаратов и не отменяет их!*

*Психологические тупики* – это ситуации, в которых человек по тем или иным причинам не имеет возможности трезво и адекватно воспринимать поступающую информацию. В силу чрезмерной эмоциональной вовлеченности в ситуацию или по другим причинам человек может неверно интерпретировать, делать ошибочные выводы и действовать, не осознавая и не контролируя себя до конца. В такие моменты часто совершаются действия, вредящие самому человеку.

Человек обычно не замечает своего «попадания» в сети собственных неверных выводов. Совершая одно ошибочное действие, он подкрепляет его другими, такими же неверными. Чем дальше он следует по пути ложных суждений, тем труднее ему отказаться от этого пути, тем труднее ему осознать этот психологический тупик, тем труднее из него выбраться. Признать одну ошибку, как правило, не очень трудно, но вот признать, что действовал неправильно длительное время, несколько лет – это под силу не каждому. Люди подвержены страху перед мнением окружающих.

Попадание в «психологические тупики» ведёт к депрессии и неврозам, заставляет человека снова и снова действовать подобным ошибочным образом. Распознав психологические тупики, человек имеет возможность найти из них психологические выходы.

Виды «психологических тупиков»:

1. *«Препятствование самому себе»*. Некоторые люди не верят в то, что они могут достичь успеха. Мотивом такого поведения служит защита представлений о самом себе, защита созданного образа, своей самооценки. Человек боится неудачи из-за тех чувств, которые он испытывает, потерпев поражение. Поэтому он предпочитает приписывать неудачи неким внешним факторам, но не самому себе.

2. *«Пустота жизни»*. Большое количество людей страдают от ощущения постоянной неудовлетворённости жизнью, собой, своим существованием. Они постоянно ощущают пустоту и бессмысленность своей жизни. Ощущения бессмысленности и пустоты может возникнуть по целому ряду причин, начиная от неправильного воспитания и полученных ещё в детстве психологических травм, и заканчивая чрезмерным чувством долга, заставляющим человека подавлять собственные интересы ради того, что конкретно ему радости не приносит. Ощущение «пустоты жизни» нередко заполняется алкоголем, наркотиками, сигаретами, переизбытком еды.

3. *«Посвящение жизни другому», «зависимость от другого»*. В данном психологическом тупике человек оказывается более сконцентрированным на ком-то другом, нежели на самом себе. Когда забота о другом вытесняет важность человека для самого себя, когда человек теряет сам себя, когда все его мысли и чувства посвящены другому. Постепенно такой человек становится зависимым и отдаление «объекта его мыслей» вызывает «ощущение внутренней пустоты». Чем сильнее привязанность к кому-либо или чему-либо, тем сильнее страх потери, тем сильнее кризисы от потери, тем сильнее человек «взлетает» в психологическом тупике. Кстати необходимо учитывать то, что есть люди, которые будут наслаждаться «зависимостью» другого, потому что она будет приносить им ощущение власти. Соответственно такие люди будут препятствовать самостоятельности зависимого. Например, зависимость «мать-сын».

4. *«Я жертва всего и вся»*. Человек постоянно ощущает себя жертвой обстоятельств, людей, времени. Он прямо или косвенно об этом заявляет. В речи такого человека Вы можете встретить много объяснений тому, кто и что виноваты в его несостоятельности. Он предпочитает быть жертвой. У жертвы всегда есть что-то или кто-то, кто на самом деле виноват, «а я что? я всего лишь жертва обстоятельств» - скажет Вам такой человек. Тупик состоит в том, что из положения жертвы человек не видит реальности - того, что он не является хозяином своих решений, своих действий, своих чувств. Позиция жертвы делает человека слабым, безвольным, ленивым и жалующимся. Жертва находит себе друзей среди подобных жертв. Тогда они могут объединиться и обвинять весь окружающий мир.

5. *«Привычное, обыденное, знакомое»*. Как правило, люди отдают предпочтение привычным и проверенным вещам и способам действия. Постепенно тяга к познанию нового ослабевает и с годами человек оказывается замкнутым в рамках привычного и обыденного. Нередко таким людям даже не приходит в голову, что можно действовать по другому, что каждый раз нечто можно делать по-новому. В результате возникает довольно много привычек и стереотипов, из которых довольно сложно выпутаться. Представьте себе семью рабочих, где все поколения были простыми рабочими, где все друзья рабочие. В такой семье появляется талантливый ребёнок, который поёт, танцует или делает нечто очень хорошо. Но у окружающих его рабочих нет даже мыслей о том, что кто-то в их семье может быть «нерабочим», они не похвалят такого ребёнка, потому что для них это не талант, а глупость.

6. *«Навешивание ярлыков»*. «Навешивание ярлыков» означает формирование определённого мнения о человеке, предмете или событии. В дальнейшем это мнение не подлежит пересмотру или изменению и формирует неадекватные представления о чём-либо. «Навешивание ярлыков» мешает общению и развитию личности человека. Со временем человеку становится «ясно абсолютно всё», теряется новизна ощущений, гибкость восприятия, таким людям жизнь начинает казаться скучной и однообразной. Кроме того, человек, навешивающий ярлыки, обычно полон таких же мнений-ярлыков и о самом себе.

7. *«Идеальный человек»*. С детства окружающие говорят нам, какими мы должны быть, к чему должны стремиться, и какими мы быть ни в коем случае не должны быть. На протяжении всей жизни человек сталкивается с мнениями общества о том, что такое хорошо и что такое плохо. В результате у человека формируется так называемый «идеальный образ самого себя». И зачастую, эти представления не соответствуют истинным мнениям самого человека, не соответствуют его истинным потребностям. Он стремится быть таким, каким его хотят видеть другие. В результате начинает страдать от чувства неудовлетворённости собой и собственной жизнью.



8. «И вот тогда я буду счастлив». Многие люди готовы рассказать, чего именно им не хватает для полного счастья. Они уверенно заявляют, что только тогда, когда они добьются того-то и того-то, они наконец-то будут счастливы.

Таким образом, мы выяснили и соотнесли понятие психологической защиты, фрустрации и невроза. Некоторые психологические тупики действуют как защитные механизмы, но со временем они приводят к неадекватному невротическому поведению.

## **Практическое занятие № 5**

### **НЕПРОДУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В СОЦИУМЕ, ПРИЧИНЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ**

#### *Темы докладов*

1. Виды психологических защит.
2. Защитные механизмы. Виды защитных механизмов.
3. Невроз. Виды неврозов.
4. Фрустрация.
5. Психологические тупики. Виды психологических тупиков.

#### *Практические задачи*

**1. Укажите, какой из перечисленных ниже защитных механизмов действует, объясните свой выбор:**

а) У Саши сломалась машина. Поскольку у него нет денег на ремонт, ему надо вставать на работу на час раньше и идти на работу пешком. Саша говорит, что таким образом он экономит деньги на бензине, и к тому же ему нравятся физические нагрузки.

а) реактивное образование    б) рационализация    в) сублимация

б) Миша пилил дрова и поранил руку. По дороге в ближайшую больницу он вспомнил, какие болезненные уколы ему делали, когда он в прошлый раз обращался в этот пункт за помощью. Казалось, что он пропустил нужный поворот и теперь, чтобы найти дорогу ему нужно спрашивать.

а) вытеснение    б) рационализация    в) проекция

**2. Определите психологические тупики, объясните свой выбор:**

а) Человек постоянно ощущает себя жертвой обстоятельств, людей, времени. Он прямо или косвенно об этом заявляет. У него всегда есть что-то или кто-то, кто на самом деле виноват.

б) В данном психологическом тупике человек оказывается более сконцентрированным на ком-то другом, нежели на самом себе. Когда забота о другом вытесняет важность человека для самого себя, когда человек теряет сам себя, когда все его мысли и чувства посвящены другому.

в) Большое количество людей страдают от ощущения постоянной неудовлетворённости жизнью, собой, своим существованием. Они постоянно ощущают пустоту и бессмысленность своей жизни

## 15. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ ТРАНСАКТНОГО АНАЛИЗА В ДЕЛОВОМ И ЛИЧНОСТНОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Трансактный анализ [лат. *transactio* – соглашение, сделка] – направление психологии, разработанное в 50-е годы американским психологом и психиатром Эриком Берном.

*Философия и ключевые идеи трансактного анализа.*

Трансактный анализ основан на идее о том, что человек запрограммирован «ранними решениями» в отношении жизненной позиции и проживает свою жизнь согласно «сценария», написанного при активном участии его близких (в первую очередь родителей), и принимает решения в настоящем времени, основанные на стереотипах, которые некогда были необходимы для его выживания, но теперь по большей части бесполезны.

Основной целью трансактного анализа является реконструирование личности на основе пересмотра жизненных позиций.

Большая роль уделяется способности человека *к осознанию непродуктивных стереотипов своего поведения*, которые мешают принятию именно *адекватных настоящему моменту решений*, а также способности формировать новую систему ценностей и решений, исходя из собственных потребностей и возможностей.

Трансактный анализ (ТА) является оптимистичной теорией. Его основное предположение состоит в том, что любой человек, не смотря на неудачи, провалы в прошлом, может измениться.

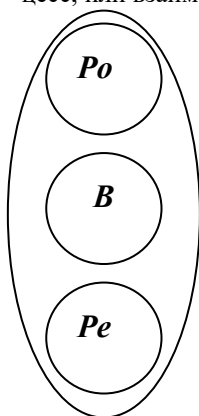
ТА сосредотачивается на 4-х главных методах понимания и предсказания человеческого поведения:

- *Структурный анализ*: понимание того, что происходит внутри индивида.
- *Анализ трансакций*: описание того, что происходит между двумя или более людьми.
- *Анализ игр*: понимание трансакций между людьми, которые приводят к чувству беспокойства.
- *Анализ жизненных сценариев*: понимание жизненного плана, которому следует человек.

### **Суть структурного анализа:**

*Эго-состояние* – устойчивая модель (паттерн) ощущений и переживаний, непосредственно соотносящаяся с соответствующей устойчивой моделью поведения. Другими словами, это совокупность связанных друг с другом способов поведения, мыслей и чувств, как способ проявления нашей личности в данный момент.

Помимо структурной модели эго-состояний (рис.2) выделяют функциональную модель. Структурная модель отражает содержание, или внутренне состояние человека (храняемая память и стратегии), функциональная – процесс, или взаимодействие между людьми (способы поведения).



**Po** – эго-состояние Родителя: поведение, мысли и чувства, скопированные у родителей или перенатальных фигур

**B** – эго-состояние Взрослого: поведение, мысли и чувства, которые являются прямым реагированием на «здесь и сейчас», связь с реальностью

**Pe** – эго-состояние Ребенка: поведение, мысли и чувства, присущие детскому возрасту

*Рис.2. Структура личности в транзактном анализе*

Первым развивается *ребенок*. Это поведение можно описать как любопытное, нежное эгоистичное, капризное, игривое и манипулятивное. Ребенок – это источник интуиции, творчества, спонтанных побуждений и радости. В эго-состоянии ребенка можно выделить 2 подструктуры: *естественный (свободный) ребенок* и *адаптивный ребенок*.

Естественный ребенок – это самопроизвольная, импульсивная, руководствующая чувствами часть личности, часто эгоцентричная и любящая удовольствия. Естественный ребенок интуитивен, креативен и чувствителен к невербальным сигналам. Адаптивный ребенок – это послушная часть личности, которая соответствует желаниям и требованиям родителей. Эти адаптации естественных импульсов происходят в ответ на травмы, естественный жизненный опыт и обучение.

*Родительское эго-состояние* включает установки и действия (долженствования и обязанности) фигур родителей. Внешне это поведение проявляется через предубеждения, критику и заботливое поведение. Эго-состояние родителя также включает в себя 2 подструктуры: *заботящийся родитель* и *критикующий (контролирующий) родитель*.

Заботящийся родитель – та часть личности, которая успокаивает, хвалит и помогает другим. Критикующий родитель – та часть, которая отыскивает ошибки, является источником предубеждений, не одобряет и отказывает другим в позитивном признании. Эти два варианта родителя распознаются через невербальное поведение (мимика, жесты) и через вербальное поведение (например, «Это очень плохо, но волноваться не стоит»).

*Взрослое эго-состояние* никак не подразделяется и не соотносится с возрастом клиента. Это объективная, размышляющая, собирающая информацию часть личности. Взрослый рационален и организован. Это состояние может выражать себя через фразы «я понимаю», «я буду делать».

Главная цель транзактного анализа состоит в том, чтобы *определить* каким эго-состоянием пользуется клиент.

Э. Берн приводит 4 способа распознавания эго-состояния: поведенческий диагноз, социальный диагноз, исторический диагноз, феноменологический диагноз.

Человек может исключать одно или два эго-состояния. Если «выключаются» два эго-состояния, то действующее эго-состояние называют *константным* или *исключающим*.

Например, константный Родитель будет жить только по родительским принципам. Человек с константным Взрослым, по мнению Берна, «не способен испытывать удовольствие». Вместо этого он «только и делает, что планирует, собирает и обрабатывает информацию». У человека в константном Ребенке при встрече с проблемой чувства усиливаются и «выключают» как взрослое тестирование реальности, так и родительские принципы.

*Транзакции.* *Транзакцией* мы называем единицу общения. Люди, находясь вместе в одной группе, неизбежно заговорят друг с другом или иным путем покажут свою осведомленность о присутствии друг друга. Это мы называем «*транзакционным стимулом*». Человек, к которому обращен транзакционный стимул, в ответ что-то скажет или сделает. Мы называем этот ответ «*транзакционной реакцией*».

Существуют *параллельные (дополнительные) транзакции* и *пересекающиеся транзакции*. Параллельные транзакции (при нормальных человеческих отношениях стимул влечет за собой уместную, ожидаемую и естественную реакцию).

*Первое правило коммуникации:* параллельная транзакция имеет элемент ожидания. Пока транзакции дополнительные, процесс коммуникации будет протекать гладко. Следствие из этого правила пока транзакции дополнительные, процесс коммуникации может продолжаться неопределенно долго.

*Второе правило коммуникации:* при пересекающейся транзакции (активизируется неподходящее состояние эго, которое приводит к неожиданной реакции) происходит разрыв коммуникации, для ее восстановления одному или обоим людям необходимо изменить свои эго-состояния.

Также мы можем говорить о *скрытых транзакциях*. В них одновременно передаются два сообщения: одно – открытое, или сообщение социального уровня, другое – скрытое, или сообщение психологического уровня.

*Третье правило коммуникации:* поведенческий результат скрытой транзакции определяется на психологическом, а не на социальном уровне.

*Основной принцип теории игр состоит в следующем: любое общение (по сравнению с его отсутствием) полезно и выгодно для людей.*

*Сценарий жизни.* В детстве каждый из нас пишет свой собственный жизненный сценарий. Будучи взрослым, мы обычно не осознаем, что написали для себя сценарий жизни.

По содержанию сценарии делятся на три группы: сценарий *победителя*, *побежденного* и *не-победителя* (банальный).

**Победитель** – тот, который достигает поставленной перед собой цели. Под победой понимается также то, что поставленная цель достигается легко и свободно.

**Побежденный** – это человек, который не достигает поставленной цели, плюс ощущение сопутствующего дискомфорта. Три степени сценария побежденного: *первой степени* – сценарий, в котором неудачи и потери человека не настолько серьезны, чтобы их обсуждать в обществе, *второй степени* – побежденные испытывают неприятные чувства, достаточно серьезные, чтобы обсуждать их в обществе, *третьей степени* – приводит к смерти, увечью, серьезной болезни или суду.

Сценарий *не-победителя*: этот человек, который день ото дня несет свою ношу, не много при этом выигрывая, не сильно проигрывая. Такой человек никогда не рискует.

Самое главное – понять, что любой сценарий можно изменить. Осознав свой сценарий, я могу обнаружить те области, в которых принял проигрышные решения, и переделать их на выигрышные.

*Жизненные позиции.* На самом раннем этапе формирования сценария человек уже имеет определенные представления о себе и об окружающих, которые остаются с ним на всю жизнь. На основании этих представлений формируются 4 жизненные позиции:

1. Я – ОК, ты – ОК;
2. Я – не ОК, ты – ОК;
3. Я – ОК, ты – не ОК;
4. Я – не ОК, ты – не ОК.

Идеальной позицией с точки зрения ТА является позиция «Я – ОК, ты – ОК», которая заключается в сотрудничестве с другими людьми, в решении жизненных проблем. При этом я действую с целью достичь желаемых результатов, и эта позиция – единственная, основанная на реальности.

**Главная цель** транзактного анализа состоит в том, чтобы *определить* каким эго-состоянием пользуется клиент. ТА подчеркивает значение способности балансировать между эго-состояниями в зависимости от необходимости. Люди, которые постоянно реализуют только одно эго-состояние, действуют не столь успешно, как те, кто проявляет большую гибкость.

К целям изменения в ТА относят также обретение клиентом **автономности** (свободы от сценария) – т.е. поведения, мыслей и чувств, которые

будут являться реакцией на реальность «здесь и теперь», а не на сценарные установки. Автономность характеризуется высвобождением или восстановлением 3 человеческих качеств: «включенности в настоящее», «спонтанности» и «близости».

*Анализ игр.* Прежде всего, определимся, что такое игра, согласно ТА. *Игрой* мы называем серию следующих друг за другом скрытых дополнительных трансакций с четко определенным и предсказуемым исходом. Она представляет собой повторяющийся набор порой однообразных трансакций, внешне выглядящих вполне правдоподобно, но обладающих скрытой мотивацией; короче говоря, это серия ходов, содержащих ловушку, какой-то подвох. У игр есть две важные характеристики: 1) наличие скрытых мотивов; 2) наличие выигрыша.

*Игры первой степени:* в них могут принимать участие все желающие, независимо от социальной принадлежности. Они в целом, заканчиваются умеренными проигрышами. Пример: «Обольщение», которое по началу может быть захватывающей и веселой. В этой игре мужчина и женщина весело проводят вечернее время, флиртуя друг с другом до тех пор, пока кто-либо не отвергнет другого и оба не почувствуют себя слегка неудобно.

*Игра второй степени* имеет место, когда игроки заходят дальше, обычно в более близкой обстановке, и заканчиваются с негативными чувствами. Пример – «скандал», в котором 2 человека начинают все сильнее злиться друг на друга, пока один из них или одновременно оба не обидятся на то, как их назвали или оскорбили.

*Игра третьей степени* обычно включает в себя телесные повреждения; и игроки заканчивают в тюрьме, больнице или морге. Пример: «Полицейские и воры».

Люди, которые играют в игры действуют с одной из трех позиций: *жертвы, преследователя и спасателя.*

Играя в игры, мы следуем устаревшим стратегиям поведения. Игры являлись тем инструментом, который мы взяли на вооружение в детстве для получения от жизни того, в чем нуждались. Однако во взрослой жизни у нас есть другие, более эффективные способы поведения и достижения желаемого. Люди играют в игры и для того, чтобы укрепить свой сценарий, а также для подтверждения нашей основной жизненной позиции.

Берн выделяет следующие наиболее часто встречающиеся **негативные образцы жизненных сценариев:** «Пока не», «После», «Никогда», «Всегда», «Почти», «Сценарий с открытым концом».

При анализе сценария мы используем концепцию сценария жизни для понимания того, как люди могут неосознанно создавать себе проблемы и как решают их.

Таким образом, главная цель трансактного анализа состоит в том, чтобы определить каким эго-состоянием пользуется клиент, каков его жизненный сценарий, что позволит клиенту достичь автономности, а следовательно-

но раскрытие таких способностей как «включенность в настоящее», «спонтанность» и «близость».

### **Этика общения с клиентом**

Можно выделить два вида поведения при деловом общении. Одно из них назовем *коммунальным*. Это обычное стихийное, присущее подавляющему большинству людей, поведение. Так мы говорим, слушаем, спорим, общаемся дома, на улице, на работе.

Второе поведение можно назвать *профессиональным*.

Профессиональному общению учат дипломатов, высших менеджеров, разведчиков и всех тех, кто хочет профессионально работать в сфере «человек - человек». Именно этот язык, стиль и манеры общения являются культурными. И именно этот, и никакой другой вид общения должен стать нормой взаимодействия внутри вашей организации. Слишком много стрессов, конфликтов, непонимания, разрывов отношений несет коммунальный стиль общения. Отклонение от профессионального языка и стиля общения будут рассматриваться как профнепригодность.

Чтобы эффективно общаться с клиентом, нужно принимать во внимание все факторы, влияющие на общение:

- разное восприятие реальности для общающихся (разные карты одной и той же реальности),
- пространство, в котором проходит общение,
- словесные и несловесные сообщения,
- передаваемый и воспринимаемый смысл,
- процессы искажения,
- цели и интересы,
- индивидуальные особенности,
- установки.

**Слишком много факторов мешает простому человеческому взаимопониманию.**

**Поэтому настоящему искусству общения нужно пожизненно учиться.**

#### **Тест «Трансактный анализ общения» (по Э. Берну)**

Согласно Э. Берну, обращаясь к другому человеку, мы выбираем одно из возможных состояний нашего «Я»: состояние «Родителя», «Взрослого» или «Ребенка». Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные утверждения в баллах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.

6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Как и многие люди, я бываю обидчив.
14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети безусловно должны следовать указаниям родителей.
16. Я увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

*Оценка результатов.* Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:

№ вопросов	Позиции общения
1,4, 7, 10, 13, 16, 19	Дитя (Д)
2, 5,8, 11, 14, 17, 20	Взрослый (В)
3,6,9, 12, 15, 18,21	Родитель (Р)

Расположите соответствующие символы в порядке убывания их значения. Если у вас получилась формула *ВДР*, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и нравоучениям. Постарайтесь сохранить эти качества.

Если получили формулу *РДВ*, то для вас характерны категоричность и самоуверенность. Кроме того, «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Поэтому таким людям желательно работать не с людьми, а с машинами, кульманом, этюдником и т. п.

Если на первом месте в формуле Д, то это вполне приемлемый вариант для научной работы. Но детская непосредственность хороша только до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то пора свои эмоции взять под контроль.



## 16. МАНИПУЛЯЦИИ В ОБЩЕНИИ

*Выбор верной тактики защитит вас от манипуляций со стороны собеседника.*

**Тактика общения** — реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения. Техника общения — совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать.

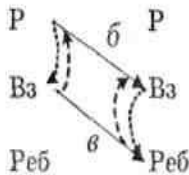
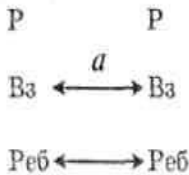
В общении выделяют следующие позиции: 1) доброжелательная позиция принятия собеседника; 2) нейтральная позиция; 3) враждебная позиция непринятия собеседника; 4) доминирование или «общение сверху»; 5) общение на равных; 6) подчинение или позиция «снизу».

Главное содержание общения — это *воздействие на партнера*. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например: «Он на меня давил, но я не поддался»; «Он подстроился под меня» и т. д.

В общении происходит постоянная реакция на действия другого. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает, и мы сопротивляемся, в другом — что наши действия «заодно»; в третьем — что партнер затрагивает наши интересы, и мы отстаиваем их и т. д. Воздействие людей друг на друга в процессе общения рассматривается в русле *транзактного анализа*, представленного именами Э. Берна, Т. Харриса, Д. Джонджевилла.

Широко известна и получила наибольшее применение схема, разработанная Э. Берном, в которой основными понятиями являются состояния Я и транзакции, т. е. единицы общения. Репертуар этих состояний Э. Берн разбил на следующие категории:

- 1) состояния Я, сходные с образами родителей (*Родитель*);
- 2) состояния Я, направленные на объективную оценку реальности (*Взрослый*);
- 3) состояния Я, все еще действующие с момента их фиксации в раннем детстве и представляющие собой архаические пережитки (*Ребенок*).



Неформально проявления этих состояний получили названия *Родитель*, *Взрослый* и *Ребенок*. Состояния Я — это нормальные психологические феномены. Каждый тип состояний по-своему жизненно важен для

человека, и может неоднократно сменяться в течение дня, или один из них может преобладать в поведении человека.

С позиции Родителя «играются» роли старого отца, старшей сестры, внимательного супруга, педагога, врача, начальника, продавца, говорящего: «Зайдите завтра».

С позиции Ребенка — роли молодого специалиста, аспиранта-соискателя, артиста-любимца публики, жены, мужа.

С позиции Взрослого — роли соседа, случайного попутчика, сослуживца, знающего себе цену, и др.

В позиции «Родителя» могут быть две разновидности: 1) *«карающий Родитель»* — указывает, приказывает, критикует, наказывает за непослушание и ошибки; 2) *«опекающий Родитель»* — советует в мягкой форме, защищает, опекает, помогает, поддерживает, сочувствует, жалеет, заботится, прощает ошибки и обиды.

В позиции Ребенка выделяют: *«послушного ребенка»* и *«бунтующего ребенка»* (ведет себя так: «Не хочу! Не буду, отстаньте! Как хочу, так и буду делать!» и т. п.).

Наиболее успешным и эффективным является общение двух собеседников с позиции Взрослых, могут друг друга понять и два Ребенка.

Трансакция – единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождаемая заданием позиций каждого (на нашей схеме изображается стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого участника общения).

Общение Родителя и Взрослого динамично: либо Взрослый своим спокойным, независимым, ответственным поведением собьет спесь с Родителя и переведет его в равноправную Взрослую позицию, либо Родитель сумеет подавить собеседника и перевести его в позицию подчиняющегося или бунтующего Ребенка.

Общение Взрослого и Ребенка столь же динамично: либо Взрослый сумеет побудить Ребенка серьезно и ответственно отнестись к обсуждаемой проблеме и перейти в позицию Взрослого, либо беспомощность Ребенка спровоцирует переход Взрослого к позиции опекающего Родителя.

Общение Родителя и Ребенка взаимодополняемо, поэтому часто реализуется в общении, хотя может носить как спокойный характер («послушный Ребенок»), так и конфликтный характер («бунтующий Ребенок»).

*Встречаются замаскированные виды общения, где внешний (социальный) уровень общения не совпадает, маскирует истинный психологический уровень общения.* Например, общение продавца и покупателя может внешне носить равноправный характер двух Взрослых, а фактически диалог продавца («Вещь хорошая, но дорогая») и покупателя («Именно это я и возьму») был на уровне Родитель (продавец) и Ребенок (покупатель).

Рассмотрим некоторые ситуации общения, в которых собеседники взаимодействуют с разных позиций.

Например, один работник — другому: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют». Второй: «Да уж, что позволено Юпитеру, не позволено быку». Второй работник может не согласиться с первым: «Смотря кто, про своего шефа, например, я так сказать не могу».

Поскольку первый собеседник осуждает, то он занял позицию «Родитель». К собеседнику он осуществляет пристройку рядом (разговор на равных, т. е. имеет место транзакция Р — Р).

Пример транзакции типа «Коллега». Руководитель спрашивает своего Заместителя: «Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы прекратить опоздания на работу?». Заместитель: «У меня есть кое-какие соображения на этот счет». Начальник сводного отдела: «Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов». Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Депремировать на 100 %, сразу о дисциплине вспомнят!». На позицию «Взрослый» собеседник отвечает пристройкой сверху, занимая позицию «Родитель» (осуждение), отдавая первому собеседнику позицию «Дитя» (беспомощность).

Транзакция «Шалун». Одна из сотрудниц обращается к другой: «Может, сбегаем по магазинам, пока начальства нет?» — «Давай». Предположим, что сотрудница не принимает предложение сбежать с работы, реагируя, например, следующим образом: «Посмотри, пожалуйста, какие у нас показатели за прошлый месяц». Сотрудница выразила свое несогласие более решительным образом: «Как не стыдно такое предлагать?! А работать кто будет?»

Начальник — подчиненному: «Опаздывая, Вы подрываете свой авторитет». Подчиненный: «Я понимаю и сделаю необходимые выводы». Начальник осуждает подчиненного, т. е. занимает позицию «Родитель». При этом он осуществляет пристройку сверху, обращаясь к рассудку подчиненного. Т. е. имеет место транзакция Р —> В. Как человек рассудительный, подчиненный признает свой промах (позиция «Взрослый») и не оспаривает право руководителя делать ему замечания (пристройка снизу позиции «Руководитель»).

Руководитель — подчиненному: «Как только вам не стыдно опаздывать?!» Занимая позицию осуждения («Родитель») и обращаясь к чувству стыда («Дитя»), он производит пристройку сверху Р —> Д. Если собеседник отвечает: «Извините, больше не буду», то он тем самым принимает заданное распределение позиций,

Предприниматель — налоговому инспектору (с возмущением): «На каком основании Вы наложили штраф?!» Инспектор: «Давайте разберемся». Достает документы и разъясняет причину наложения санкции. Инициатор разговора проявляет чувство обиды, т. е. действует как «Дитя». Он обращается за информацией к собеседнику, задавая ему позицию «Взрослый», т. е.

осуществляет пристройку снизу Д —» В. Она называется «Почемучка». Собеседник принимает это распределение позиций и осуществляет пристройку Д <— В, называемую «Воспитатель».

Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает партнера, то это может привести к конфликту, т. е. является конфликтогеном. Обычно транзакции без взаимодополнения (т. е. рассогласования позиций) содержат «укол», подчас болезненный, хотя бы для одного из партнеров.

На транзактной схеме это выражается в том, что стрелки будут начинаться (или заканчиваться) на разных позициях. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает ссору или состояние, предопределяющее ссору, т. е. сильный конфликтоген.

На транзактной схеме скрытые транзакции изображаются пунктирными стрелками.

Распределение позиций, задаваемых инициатором общения, таково:

1. Если оно устраивает партнера, то возникает комфортное, бесконфликтное общение.

2. Если оно не устраивает партнера, то это является конфликтогеном. При этом:

а) если распределение позиций встречает сопротивление, то оно может привести к конфликту;

б) если не встречает, то имеет место манипуляция.

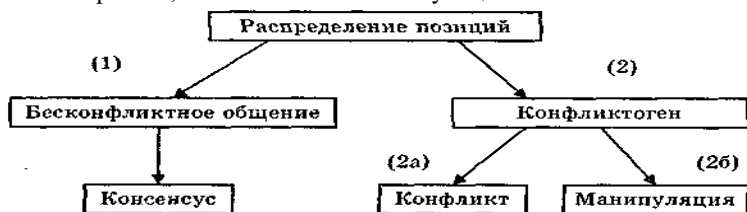


Рис. Распределение позиций в общении

Манипуляцией «А слабо тебе...», «Это тебе не по плечу...не по карману... и т.д.», бросив вызов, можно подтолкнуть человека к действию, которое тот не собирался совершать как на работе, так и в быту.

Манипуляция «Обезьяна на шее». Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться, (вас они уважают, а я мелкая сошка). Вот если бы вы пару слов сказали — я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу».

Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», — говорит начальник.

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?» Занятый текучкой руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос.

Как же получилось, что роли их поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим — подчиненный? Ответ даст транзактный анализ.

Ясная транзакция со стороны подчиненного — уважительное отношение В → Р («Парламентгер») дополняется скрытой — беспомощность, обращающаяся за покровительством (Д ← Р: «Недотепа») (рис. 19).

Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию Д ← Р, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы.

На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

**Манипуляция «Меня рвут на части».** Сотрудник охотно берет на себя много поручений, в том числе и общественных, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат — ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено». Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что отдаются работе до конца.

**Манипуляция «Казанская сирота».** Манипулятор держится подале от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не *хочет* и т. д.

**Манипуляция «Дитя на работе», «Дитя в семье».** Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники (члены семьи), прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина».

**Манипуляция «Обиделся».** Предположим, что один из коллег в ожидании того, что к нему обратятся с просьбой, которую не выполнить неудобно, а выполнять не хочется, решает отгородиться от этой просьбы наибольшим охлаждением отношений.

*Коллега 1:* «Слушая, покажи еще раз, как это делается», но произнесено это не обыденным, а виноватым тоном с подтекстом: «Ты уж не сердись, я такой бестолковый, все время тебя отвлекаю». Явная транзакция «Взрослый». Но тон, пристройка снизу задают скрытую транзакцию «Недотепа», на которую и реагирует *Коллега 2*, отвечая транзакцией «Родитель»: «Я уже десять раз тебе показывал, издеваешься, что ли?». Таким образом, ответ *Коллеги 2*, который первоначально мог удивить своей неожиданной грубостью, был спровоцирован. После чего *Коллега 1* может демонстративно не

разговаривать, показывая свою обиду, имея полное основание отказать в любой просьбе или поручении, т. е. манипулятивная обида позволяет достичь желаемой цели — избежать просьб коллеги.

**Манипуляция «Обиделась».** Предположим, наоборот, что *Коллега 2* заинтересован в небольшом охлаждении отношений. Тогда он в ответ на какой-либо обиденный вопрос «заводится» по собственной инициативе, отвечая грубостью, подобной вышеназванной (рис. 21).

Если *Коллега 1* в ответ не сорвался и отвечает что-то вроде: «Причем тут издеваешься, что уж, тебя спросить нельзя?», следует новый выпад: «Вы тут всем отделом мне на шею сели, не упустите случая, чтобы поездить». Если *Коллега 1* не надулся, то *Коллега 2* считает себя вправе обидеться на весь отдел.

**Манипуляция «Если бы не было тебя».** Разыгрывается в семьях как женами, так и мужьями. Жена: «Эх, дура я, дура, что вышла за тебя. Вон Сашка, как ухаживал, а сейчас — он большой человек. А ты кто? Молодость мою загубил» и т.д. Цель манипуляции — создать чувство вины у мужа и управлять им: транзакция «Босс» с той целью, что муж примет это распределение позиций.

Или муж: «Ты мне для работы никаких условий не создаешь. Если б не было тебя, давно бы уже диссертацию защитил».

**Манипуляция «Домашний мудрец».** Член семьи или коллектива, нередко старший по возрасту, постоянно поучает остальных по всем вопросам. Когда у кого-то что-нибудь не получается, делает замечания: «Надо было сделать иначе...» Когда же его спрашивают: «Скажите, как поступить, мы так и сделаем», отвечает: «А что вам говорить, вы все равно по-своему сделаете».

Эта манипуляция имеет целью достижение психологического комфорта, реализуемого прочно захваченной позицией «Родитель», пристройкой сверху к остальным.

**Манипуляция «Жалко?».** Один спрашивает другого: «Как у тебя с деньгами, нормально?» — «Да вроде нормально». — «А я на мели. Одолжи до зарплаты, продуктов не на что купить». Естественный для наших дней диалог. Однако представим, что просящий однажды уже подводил кредитора — очень долго не отдавал долг. Поэтому желания вновь одалживать ему нет. Однако отказать — жестоко: у него семья голодать будет, а у меня деньги лежат без пользы, и представляется возможным сделать доброе дело. Откажу — заслужу репутацию жмота. И даем, хотя и ругаем себя за это.

Налицо манипуляция. Механизм ее таков. Первая транзакция — подготовительная («Взрослый» — «Взрослый»), чтобы получить нужную информацию. Вторая — В -> Ребенок. Человек в беде, не принято отказывать в помощи, напрашивается ответная транзакция В <- Р: оказать покровительство, помощь.

Конечно, есть защита от любой манипуляции, в том числе и от этой. Например, в данном случае полностью нейтрализует манипуляцию ответ «западного» типа: «Это твои проблемы, каждый должен планировать свой бюджет». Сложно дать такой ответ по нескольким причинам:

- 1) это конфликтоген — замечанием отвечать на просьбу о помощи;
- 2) противоречит нашей традиции взаимопомощи;
- 3) перескакивание с предложенной позиции на другую требует решительности, которой не всегда хватает в силу предыдущих двух обстоятельств.

Поэтому мы обычно или поддаемся на просьбу, или начинаем оправдываться, что предстоят расходы, и т. п. В любом случае чувствуем себя не лучшим образом.

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, что и позволяет выстроить довольно надежную защиту от них. Осуществить ее можно по следующей схеме.

**1. Не показывайте слабостей.** В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника. Все аферы — от мелких до самых крупных — строятся, как правило, на использовании желания быстро разбогатеть. Желание легкого барыша так сильно, что парализует самую элементарную осторожность. Еще одна человеческая слабость — любопытство, в частности, желание узнать свое будущее, судьбу. Эту слабость уже много веков успешно эксплуатируют гадалки, провидцы. Другая человеческая слабость — жажда острых ощущений, изменений. Реализуется в азартных играх. Этой слабости подвержен в основном сильный пол. Желание произвести впечатление, покрасоваться также используется манипуляторами.

**2. Осознайте, что Вами манипулируют.** Признаком манипуляции является чувство неудобства: вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится — иначе неудобно. Вы будете «плохо выглядеть». Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!». Или что-то в этом роде, но обязательно содержащее слово «манипуляция». Именно оно действует отрезвляюще — вы осознаете, что это игра с вами, нарушение вашей независимости, насилие над вашей личностью.

**3. Пассивная защита.** Ею рекомендуется пользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом. Если же не желаете одалживать деньги не очень аккуратному плательщику, никак не отвечайте на его просьбу, заговорите о чем-то другом. **Единственное, что при этом требуется, — проявить выдержку!** Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной защитой. Ибо самое опасное в манипуляции — ее стремительность, неожиданность, когда у вас нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение просьбы, во-первых, дает вам время для ответа; во-вторых,

выявляет истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей.

4. Но, конечно же, явно предпочтительнее **активная защита**.

Главное в этом — психологический настрой: не следует стесняться говорить то, что думаете.

Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим: **«Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства»** (щедрость, возможности, способности) — эти слова снимают с Вас всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций.

Итак, если вы решились на активную защиту, то не стесняясь, скажите, что вас беспокоит в предложении партнера, расставьте **точки** над **i**. Если это необязательный заемщик, достаточно сказать ему, например, что у вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, он сам в этом виноват. После этого психологическое преимущество переходит к вам, ибо вы ответили ему пристройкой сверху В → Реб., и факты подкрепляют вашу позицию.

На манипуляцию «А слабо тебе?», если предлагается что-то рискованное: «Надо подумать, здесь не все так просто», Надо подумать, а стоит ли ваш товар этих денег.

При манипуляции «Обиделся» («Обиделась») можно спросить прямо: «Ты хочешь поссориться?». Манипулятору типа «Дитя на работе» неплохо указать, что его неспособность — это его проблемы, а выполнять обязанности надо не те, что можете, а те, что должны: **«Правильно ли я вас понял, что вы неспособны занимать эту должность?»**

«Домашний мудрец» нередко отступает перед вопросом: **бывали ли случаи, чтобы он когда-нибудь ошибся, или только он один знает ответы на все вопросы?** Либо в форме приказа «Раз вы лучше всех знаете, как это делать, делать будете вы!»

Манипуляция «Если бы не было тебя» (в женском исполнении) неплохо нейтрализуется ответом: «Ты сама сделала свой выбор; если считаешь, что ошиблась, — сама виновата».

Манипуляция «Меня рвут на части» блокируется простым вопросом: **какое дело он довел до конца, где есть результат?**

Смысл контрманипуляции — сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое превосходство.

Например, манипулятор говорит: «А слабо тебе?...» и предлагает что-то опасное или преступное. Ответ: «А ты сам можешь это сделать? Сделай».

Ответ сотрудницы на предложение сбежать с работы, усмотревшей в этом попытку нейтрализовать ее как критика систематических нарушений



трудовой дисциплины: «Как не стыдно такое предлагать?», — ставит манипуляторшу на место.

Манипулятор «Дитя на работе» не будет в восторге от встречного вопроса: **«Вы зарплату получаете? Эта плата должна быть заработана вами».**

«Обезьяна на шее» останется у подчиненного, если руководитель поинтересуется, **кому поручено данное задание и, получив очевидный ответ, скажет: «Вот и выполняйте».**

Намеренная провокация типа «Обиделся» («Обиделась») может повернуться против манипулятора, если партнер спросит, когда тот мог бы поговорить о... (называется вопрос, который интересует уже манипулятора, просьба с которой манипулятор обращался к вам).

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда видно, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

*Общение как взаимодействие* можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

*Ориентация на контроль* предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которое обычно сочетается с желанием доминировать во взаимодействии.

*Ориентация на понимание* включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Так, «контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

*Стратегия «контролера»* — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

*Стратегия «понижателя»* — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

**Практическое занятие №6**  
**ПСИХОЛОГИЯ НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ:**  
**ОСНОВНЫЕ КАНАЛЫ ИНФОРМАЦИИ**  
**О СОБЕСЕДНИКЕ**

Время: 8 часов, из них 6 часов – самостоятельная работа.

Цель – в завершении занятия студент должен:

– **знать** основные каналы поступления информации от собеседника, типы невербальных средств общения, психологические факторы невербального общения;

– **уметь** использовать невербальные средства общения для передачи информации, считывать невербальную информацию и распознавать ее, расположить собеседника к себе с помощью языка жестов и поз, определять степень достоверности получаемой информации, анализируя невербальные источники информации.

### Ход занятия

*Когда глаза говорят одно, а язык другое, опытный человек больше верит первым.*

*Эмерсон*

Жесты, мимика, интонация – важнейшая часть делового общения. Австрийский ученый А. Пиз полагает, что с помощью слов передается 7% информации, с помощью звуковых средств (включая тон голоса, интонацию и т.п.) – 38%, мимики, жестов, позы – 55%. С одной стороны, во время делового общения необходимо контролировать свои жесты и мимику, с другой – уметь правильно «прочитать» реакции партнера.

**Задание 1.** Внимательно изучите приведенный ниже словарь жестов.

Укажите, что означают нижеследующие жесты партнера по общению. Прокомментируйте ответы.

#### **Словарь жестов**

1. Раскрытые руки ладонями вверх.
2. Руки спрятаны (за спину или в карманы).
3. Руки скрещены на груди.
4. Кисти рук расслаблены.
5. Сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена, опирается на руку.
6. Опирается щекой на руку.
7. Голова слегка наклонена на бок.
8. Почесывание подбородка. Медленно и осторожно снимает очки, тщательно протирает стекла.
9. Взгляд в сторону (от вас).
10. Ноги или все тело обращены к выходу.
11. При рукопожатии рука стремиться быть сверху (снизу).
12. Поднятые брови, слегка наклоненная голова и сомнение во взгляде начальника.
13. Начальник начинает избегать встречи взглядом с подчиненным.

14. Зрачки расширены.
15. Зрачки сужены.
16. Взгляд собеседника встречается на несколько секунд с вашим, на лице – легкая боковая улыбка.
17. Сидит «верхом» на стуле.
18. Скрестил ноги.
19. Женщина, скрестив ноги, покачивает верхней.
20. Руки опираются на колени (сидя).
21. Стоя опирается на стол руками, широко расставив их.
22. Грызет ногти, ручку или карандаш.
23. Мужчина начинает пинать (стол, например).
24. Раскрытые кисти рук упираются друг в друга пальцами (наподобие «домика»).
25. Покашливает (но не болен).
26. Гасит или оставляет догорать сигарету, не докурив.
27. Позвякивание монетами в кармане.
28. Подергивает мочку уха.
29. Постукивание по столу или по полу ногой.
30. Щелканье колпачком ручки.
31. Машинально рисует на бумаге.
32. Отсутствие какого-либо движения глаз.
33. Мужчина прикладывает руку к груди.
34. Женщина прикладывает руку к груди.
35. Скрещивание среднего и указательного пальцев.

**Задание 2.** В табл. 3 приведены основные мимические признаки эмоциональных состояний человека. Знаете ли вы, насколько подвижна ваша мимика при эмоциональных переживаниях?

После изучения таблицы выполните задания 3, 4.

Таблица 3. Мимические признаки эмоциональных состояний

Части и элементы лица	Эмоциональные состояния					
	гнев	презрение	страдание	страх	удивление	радость
Положение рта	Открыт	Закрыт		Закрыт		Обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза сужены			Глаза широко раскрыты		Прищурены или раскрыты
Яркость глаз	Блестят		Тусклые	Блеск глаз не выражен		Блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей приподняты вверх		Внутренние уголки бровей приподняты вверх			

Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице		Горизонтальные складки на лбу
Подвижность лица, его частей	Лицо динамичное	Лицо застывшее	Лицо динамичное

**Задание 3.** В табл. 4 представлены описания различных положений головы собеседника. Определите соответствующее названию описание, а также какие чувства вызывает у собеседника то или иное положение головы. Обоснуйте свой выбор. А какое положение чаще всего занимает ваша голова?

Таблица 4. Положение головы собеседника во время общения

	Описание положения головы	Воспринимается собеседником
«Голова агрессора»	Голова склонена чуть на бок, но при этом чуть откинута назад	Отрицательно, воспринимается как высокомерие, презрение, надменность
«Голова властелина»	Голова склонена чуть на бок и при этом наклонена чуть вниз	Очень положительно, вызывает приятные чувства, располагает собеседника к продолжению общения
«Голова внимающего»	Голова откинута прямо назад, так, что вся шея видна.	Большой частью положительно, вызывает уважение
«Голова президента»	Подбородок приближен к груди, взгляд из-под бровей	Отрицательные, воспринимается как агрессия

#### Задание 4. Тренинг «Невербальные средства общения»

**Упражнение «Подарок»:** каждый участник без слов, жестами, мимикой должен показать, какой подарок он «дарит» имениннику, он и все просят угадать, что это за подарок.

**Упражнение «Сообщение»:** разбиваются по парам, каждый должен без слов, жестами передать своему напарнику какое-то сообщение, а он должен понять и рассказать, в чем смысл сообщения. Затем меняются ролями.

**Упражнение «Передача чувств»:** все встают в шеренгу, в затылок друг к другу, первый человек поворачивается ко второму и передает ему мимикой какое-либо чувство (радость, гнев, печаль, удивление и т.п.), второй человек должен передать следующему это же чувство и т.д. У последнего спрашивают, какое чувство он получил, и сравнивают с тем, какое чувство было послано вначале, и как каждый участник понимал полученное чувство вначале.

**Упражнение «Сенсорная система»:** выберите себе партнера, которого менее всего знаете. Вначале задайте ему вопросы, на которые вы знаете, что последует ответ «да», и наблюдайте за бессознательными различиями в лице и позе, пока партнер думает, как ответить. Затем задайте ему вопросы, на которые вы знаете, что человек ответит «нет» и наблюдайте за изменением в дыхании, в лице, в нижней губе, когда человек отвечает «нет». Продолжайте задавать вопросы до тех пор, пока не почувствуете, что различаете разницу в лице, дыхании, позе человека при ответе «да» и ответе «нет». Когда вы будете уверены, что знаете, как будет отвечать человек, например: «У вас были длинные волосы, когда вам было 14 лет? Ваша мать старше

вашего отца?» – попробуйте угадать его ответ по невербальным проявлениям, прежде чем он выскажет свой ответ вслух.

**Если Вы потратите неделю на такие упражнения с разными людьми, вы обнаружите, что узнаете ответ человека, прежде чем он его произнесет.**

**Упражнение «Контакт масок»:** ведущий: «В повседневном общении мы часто носим маски из мускульного грима – из особого выражения лица, позы, тона. Сейчас мы посмотрим, что это такое».

Участники усаживаются в круг, в центр круга выкладываются (текстом вниз) 7 карточек (если участников больше, то ведущий придумывает дополнительные маски).

- 1 – маска безучастности;
- 2 – маска прохладной вежливости;
- 3 – маска высокомерной неприступности;
- 4 – маска агрессивности («попробуй, не послушай меня»);
- 5 – маска послушания и угодливости;
- 6 – маска деланной доброжелательности или сочувствия;
- 7 – маска простодушной чудаковатой веселости.

Все выбирают по карточке и читают свой текст. По порядку следования номеров карточек каждый должен продемонстрировать доставшуюся ему «маску»; надо придумать ситуацию, в которой пришлось надеть эту маску, и разыграть сценку этой ситуации. Например, тот, кому досталась «маска безучастности», может изобразить сценку: «Он оказался в купе со ссорящейся супружеской парой, по соображениям такта ему приходится делать вид, что он ничего не видит и не слышит». После чего группа оценивает, как человек сумел изобразить на лице необходимую «маску». Затем переходят к следующей сцене. В заключении обсуждают: «Что мне дало это задание? Кому удалось «маска» в ходе общения и почему некоторым трудно удержать эту «маску»? Какие переживания возникали во время выполнения задания?».

### **Задание для самостоятельной работы «Развитие наблюдательности и навыков общения»**

1. Чтобы избавиться от угрюмого или надменного выражения лица, по утрам перед зеркалом «покажите себе язык», улыбнитесь. Стоп! Именно такое, а не «казенное» выражение лица должно быть у вас в течение дня.

2. Понаблюдайте перед зеркалом за своей мимикой: адекватна ли ваша мимика вашему состоянию, насколько искренняя у вас улыбка, умеете ли вы скрывать свои эмоции?

3. Деликатно приглядывайтесь к лицам случайных попутчиков в транспорте, пытайтесь «читать» их настроение; вообразите, как изменились бы их лица в радости, гневе.

4. Если вы не умеете ответить «нет», не обижая, и из-за этого идете против своего желания, то развивайте в себе актерские навыки, способность

чуть-чуть дурачиться, создавать оттяжку, за время которой складывается наилучшая формулировка ответа.

5. Систематически практикуйте свое умение вступать в контакт с незнакомыми людьми (особенно с неприветливыми), например, спрашивайте дорогу. Стремитесь при этом задавать вопросы таким тоном, чтобы собеседнику приятно было вам ответить.

6. Упражняйтесь перед зеркалом (диалоги с собой, пересказ историй, анекдотов) с целью устранения излишней жестикуляции, привычных неэстетических движений, угрюмого выражения лица.

7. Отрабатывайте быстроту речевой реакции с помощью телевизора: пытайтесь мгновенно остроумно комментировать спортивный матч (звук предварительно отключите), отдельные сцены.

### **Контрольные вопросы**

1. Основные невербальные каналы передачи информации.
2. Визуальные средства общения.
3. Жесты, их роль в общении.
4. Какую информацию можно получить, анализируя форму протекания движения?
5. Что такое пантомимика и мимика.
6. Зоны в человеческом контакте.
7. Акустические средства общения.
8. Тактильные средства общения.

## **17. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО СЛУШАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ КОНТАКТА**

**1. Зрительный контакт между собеседниками.**

**2. Соблюдение межличностного пространства,** расстояние на котором собеседники находятся по отношению друг к другу: **межличностное** расстояние (для разговора друзей) – 0,5 – 1,2 м; **социальное** расстояние (для неформальных социальных и деловых отношений) – 1,2 – 3,7 м; **публичное** расстояние – 3,7 и более м. В зависимости от вида взаимодействия выбирается то или иное расстояние, наиболее благоприятное для контакта.

**3. Анализируй невербальную информацию (жесты, мимику, пантомимику), посылай собеседнику сигналы, вызывающие чувство приятного.**

**1. Покажи говорящему, что ты его понимаешь.**

Чтобы реализовать этот принцип, рекомендуют использовать следующие приемы **рефлексивного** (активного) слушания:

– **Обращение за уточнением** («Я вас не понял»; «Не повторите ли вы еще раз?»); «Что вы имели в виду?»)

– **Перефразирование, формулирование мыслей говорящих своими словами, чтобы уточнить сообщение.** Перефразирование обычно начинается словами: Как я вас понял ...; По вашему мнению ...; Другими словами, вы считаете...

– **Понять и отразить чувства говорящего:** Мне кажется, что вы чувствуете...; Вероятно, вы чувствуете...; Вы, вероятно, расстроены...

– **Интерпретация.** Изложение скрытого смысла сказанного собеседником.

– **Прием резюмирования.** Слушающий подытоживает основные идеи и чувства говорящего: То, что вы сказали, может означать...; Вашими основными идеями, как я понял, являются...

1. **Не давай оценок, не давай советов.** Оценки и советы, даже когда они даются из лучших побуждений, обычно ограничивают свободу высказываний.

2. **Не перебивай, если перебил помощи вернуться к мысли.**

#### **Цели использования приёмов активного слушания:**

- Дать клиенту понять, что он не только выслушан, но и услышан
- Удостовериться в правильности своего понимания клиента
- Не дать клиенту отступить или отказаться от своего мнения (возвращение ответственности)
- Подвести итоговую черту под очередным этапом беседы
- Дать клиенту возможность со стороны услышать свои высказывания и, возможно, чем-нибудь их дополнить
- Выиграть время на обдумывание ответа, защита от манипуляций.

#### **10 золотых правил активного слушания:**

- 1 Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая.
- 2 На протяжении всего общения сохраняйте контакт глаз
- 3 Выслушивая клиента, постарайтесь его понять как личность
- 4 Вербально и невербально показывайте, что понимаете, о чём говорит клиент. Демонстрируйте своё внимание. Реагируйте: «Отлично», «Интересно», «Неужели», «Вот как»
- 5 Слушая, вслушивайтесь, а не размышляйте о том, какие доводы приведёте в ответ.
- 6 Выясняйте до конца мысль клиента
- 7 Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

- 8 Не допускайте споров и критики. Это заставит клиента занять оборонительную позицию. Не спорьте. Именно победив в споре с клиентом, вы рискуете его потерять.
- 9 Анализируйте возражения и скепсис! За каждым возражением скрывается неудовлетворённый мотив.
- 10 Задавайте открытые вопросы. Это подбадривает клиента и показывает ему, что вы слушаете. (Что, Как, Каким образом, Когда, где и .д.. Нежелательно – Почему, Как так, Зачем).

### **Как усилить личное обаяние и расположить собеседника к себе?**

1. Ведите себя естественно.
2. Будьте хорошим слушателем. Помните, что люди больше интересуются своими собственными идеями, опытом, чем жизнью других.
3. Показывайте ваше лучшее «я».
4. Демонстрируйте ваш интерес к другим – это один из лучших способов произвести хорошее впечатление.
5. Старайтесь понять и поддержать людей. Пусть люди увидят в вас то, в чем больше всего нуждаются.
6. Поддерживайте людей в их лучших начинаниях. Избегайте слов: «Вы ошибаетесь», «Ваша идея бесперспективна».
7. Подчеркивайте общность с вашим собеседником.
8. Не держите злобы. Пока Вы истощаете свою нервную систему, злясь на кого-то, этот человек, возможно, неплохо проводит время.
9. Выражайте искренне одобрение, замечайте все хорошее и говорите только о том, что действительно видите и чувствуете.
10. Не жалуйтесь, но и не говорите, что все хорошо. Постоянные жалобы на жизнь формируют имидж неудачника. Также помните, что для некоторых людей успехи окружающих еще больше неприятны, чем постоянные жалобы.
11. Не соглашайтесь с чужой самокритикой.
12. Умейте признать ошибку – это очень выигрышно и верный путь завоевать уважение.
13. Будьте добры к тем, кто занимает более скромное место в жизни. Говорите от первого лица. Вместо «Вы докучаете мне своими вопросами» - «Я был бы признателен, если бы Вы задали мне свои вопросы в более подходящее время...».

### **Задание. Решите тест «Умеете ли Вы слушать?»**

Отметьте ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком, будь то ваш товарищ, сослуживец, начальник или случайный собеседник.



1. Собеседник не дает мне высказаться, постоянно прерывает меня в беседе.
2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.
3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
4. Собеседник никогда не улыбается
5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
6. Собеседник старается опровергнуть меня.
7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.
8. На мои вопросы собеседник выставляет контр вопрос.
9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня, лишь затем, чтобы согласиться.
11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т.д.
12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
17. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
18. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним.

**Если количество ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:**

**14 - 20.** Вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать.

**8 - 14.** Вам присущи некоторые недостатки, Вы критически относитесь к высказываниям, но вам еще не хватает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

**2-8.** Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания. Дайте время высказать свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

**0-2.** Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

**Задание.** Проверьте, насколько хорошо вы понимаете своих подчиненных.

В каждой из приведенных ниже ситуаций найдите, какой из ответов руководителя точнее всего раскрывает скрытый смысл высказывания подчиненного и создает наилучшие условия для искренности собеседника и доверительной беседы.

### ***Ситуация 1***

Молодой работник месяц в коллективе. В беседе с вышестоящим руководителем, принимавшим его на работу, сказал: «Не могу сказать, почему, но я не чувствую себя полноправным членом коллектива. Все приятные люди, но я чувствую себя чужим среди них. Может быть, это все надумано мной? Не знаю...»

**Ответы:**

1. Почему бы вам ни сделать что-нибудь приятное коллегам?
2. Вам кажется, что группа вас не принимает?
3. Вы думаете, что чем-то не нравитесь коллегам?
4. Вы думаете, что они должны считать вас своим?

### ***Ситуация 2***

Сотрудник сказал своему начальнику, недавно вступившему в эту должность: «Я уже давно здесь работаю и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?!»

**Ответы:**

1. Вы считаете, что не справедливо устранять вас ваши же ошибки?
2. Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как сдать его мне?
3. Вам кажется, что в отчете только мелкие неточности?
4. вы считаете, что я придираюсь?

### ***Ситуация 3***

Один из сотрудников говорит руководителю: «Я не хочу работать с Сидоровым. Он лодырь, слишком много думает о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него работу!»

**Ответы:**

1. Вы считаете, что Сидорова надо подтянуть?
2. А как Сидоров относится к вам?
3. Вы считаете, что Сидоров вносит разлад?
4. Вы думаете, что Сидорова лучше «уйти»?

### ***Ситуация 4***

Молодого работника, допустившего брак, вызвали к руководителю. Войдя, он сказал: «Не пойму, зачем отвлекать людей от работы. Прошу не задерживать меня работа стоит».

**Ответы:**

1. Вы считаете, что помощи вам не нужно?
2. Вы не верите, что вам могут помочь?
3. Вы думаете, что вас вызвали для нотаций?
4. Не делайте поспешных выводов.

**Ситуация 5**

Опытный работник пенсионного возраста зашел в кабинет к руководителю: «Извините, мне как-то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, техника что надо... Однако как будет выполняться моя работа? Я тут прикинул... по-видимому, мой опыт еще пригодится».

**Ответы:**

1. Вы считаете, что новое оборудование пока у нас преждевременно?
2. Вы хотите сказать, что техника не заменит человека?
3. Вас волнует, как это отразится на вас при переходе на новую технику?
4. Итак, Вы не спешите уходить от нас?

**Ситуация 6**

Когда начальник сделал замечание подчиненной, уже не молодой женщине, та сказала: «Итак, я поняла, что отработала свое, что надо уходить...»

**Ответы:**

1. Напрасно Вы так считаете.
2. Вас ни на кого не променяю!
3. Вы считаете, что здесь нужен более подготовленный человек?
4. Вы думаете, что к вам придираются?

**Ситуация 7**

Руководитель объясняет молодому работнику, что надо придерживаться установленных правил, а не поступать по своему усмотрению. Работник раздраженно отвечает: «Вы призываете к творчеству, а сами пресекаете инициативу».

**Ответы:**

1. Почему бы вам ни посоветоваться со мной, прежде чем что-то предпринимать?
2. Вам не по душе, что я критикую вас?
3. По-видимому, мне нужно было больше учить вас?
4. Вы считаете, что рутинную работу должен делать кто-то другой?

**Ситуация 8**

30-летний мужчина говорит своему начальнику: «Я не боюсь работы. Хотя, правда не всякая работа мне нравится. Работа, с которой справится всякий, мне не по душе».

**Ответы:**

1. Вы думаете, что способны на большее?
2. Вы считаете себя способнее других?
3. Вы стремитесь к продвижению?
4. Вы считаете, что Вас недооценивают?

**Ситуация 9**

Член бригады, работающий на единый наряд, говорит: «Закрытие наряда у нас превращается в дележ денег, каждый тянет на себя. Все готовы перегрызться».

**Ответы:**

1. Вас не устраивает заработок?
2. Вы считаете, что система оплаты не подходит для бригады?
3. Вы считаете, что вокруг этого слишком много разговоров?
4. Вы считаете, что зарплату надо распределять как-то по-другому?

**Ситуация 10**

В беседе с руководителем молодая работница сетовала на неполадки в коллективе. В конце беседы сказала: «Многие, кого я считала друзьями, оказались совсем не теми, за кого я их принимала. Может, правда, я слишком много ожидала от тех, с кем близко общаюсь?»

**Ответы:**

1. Вы думаете, что надо уйти из коллектива?
2. Когда узнаешь людей ближе, нередко теряешь к ним интерес.
3. Вам кажется, что не нужно ожидать от людей слишком многого?
4. Вы думаете, что если уйдете, то ваши проблемы будут разрешены?

**ЭТАП УБЕЖДЕНИЯ**

При общении необходимо учитывать не только рациональную информацию, но и иррациональную, которая может поступать по следующим каналам:

1. рациональным путем от другого человека
2. собеседник получает эту информацию от вас:
  - по паравербальным каналам, т.е. через анализ голоса (жалобно, напористо, неуверенно, агрессивно)
  - через анализ его кинетики, т.е. манеры держаться (невербальная информация)
  - через анализ речи (культура речи).

Иррациональная информация (ИР) может быть позитивной и негативной. Человек часто не задумывается о том, как он воспринимается другими. Либо его мнение о себе может быть ошибочным.

**Законы убеждения:**

1. Понять не значит принять.
2. Доказать не значит убедить.

3. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому у них эмоционально положительное отношение и наоборот.

#### **Соотношение рациональной и иррациональной информации**

1. (+) Р и (+) Ир – принятие вашей точки зрения гарантировано
2. (-) Р и (-) Ир – ваша точка зрения принята не будет
3. (+) Р и (-) Ир – принятие вашей точки зрения будет заблокировано
4. (-) Р и (+) Ир – поиск путей принятия вашей точки зрения, зависит

от степени положительности иррациональной информации

Для убеждения собеседника необходимо воздействовать на две его сферы психики:

- на рациональную – аргументами
- на иррациональную – формировать положительное эмоциональное отношение.

#### **Подготовка экспромт аргументов:**

**1 правило:** аргумент должен соответствовать действительности

**2 правило:** аргумент должен иметь логическую связь с тезисом

**3 правило:** аргумент должен содержать личный интерес (Сила аргумента в силе потребности, которую он может удовлетворить)

**4 правило:** аргумент должен учитывать особенности системы ценностей собеседника

**5 правило:** учитывайте возможные контраргументы

Если аргумент соответствует всем правилам – это сильный аргумент, не соответствует – слабый.

#### **Правила предъявления аргументов:**

Исходная установка неизвестна – сильные в начале и в конце

Исходная установка не негативная – слабые в начале, сильные в конце

Исходная установка негативная – сильные в начале, слабые в конце

**Правило формирования положительного эмоционального отношения:**

Во время разговора посылайте собеседнику приятные для него сигналы, но так – и это самое главное, чтобы он их видел и слышал, но не обращал бы на них внимание.

#### **Приемы:**

1. «Имя собственное»
2. «Золотые слова», комплименты, встроенные в общую фразу.
3. «Любимая тема».

#### **Правила формулирования комплиментов**

Правила	Описание	Образцы нарушения правил
Возможная ин-	Инверсия – обратная реак-	Меня поражает твоя

версия	ция, собеседник может данное качество не считать положительным	общительность
Не гиперболизируйте	Гипербола – это большое преувеличение, которое может сделать комплимент неискренним, неубедительным.	Я поражаюсь вашей пунктуальности. Вы выступали так убедительно. (несмотря на то, что с его мнением никто не согласился)
Без «приправ»	В некоторых случаях мы добавляем к комплименту фразу, которая противопоставляет заслуги человека его недостаткам. В этом случае комплимент звучит как порицание.	Вы очень вежливы, а вот скромным вас не назовешь. Руки у тебя золотые, но язык – враг твой.
Без дидактики	Иногда в заключении комплимента мы добавляем какое-либо поучение, что делает комплимент нравоучением.	Тебе всегда следует быть такой активной, как сегодня. Твердость убеждений украшает тебя. Умей отстаивать свои позиции.
Без двусмысленности	Некоторые комплименты, сформулированные не совсем четко, могут носить двойной смысл. Могут быть восприняты как насмешка, угроза, оскорбление.	Верно говорят: никто так не умеет льстить, как вы! Вашей болтливости можно позавидовать.
Не умничайте (без непонятных слов).	Использование непонятных слов в комплименте может привести человека в замешательство, смутить его.	Вы обладаете завидной эмпатией. Я восхищаюсь вашими способностями формировать аттракцию у собеседника.

Правила использования приема:

1. Выберите подходящее время и место.
2. Перед тем как делать комплимент установите контакт глаз с собеседником
3. Используйте «Я-утверждения» (Мне нравится.., Я в восторге...)
4. Подчеркивайте детали (Мне нравится твоя блузка, особенно ее цвет, он очень тебе идет).
5. Встройте комплименты в общую фразу, не делайте пауз. Чем длиннее фраза после комплимента, тем лучше

6. Весьма желательно, чтобы фраза после комплимента содержала нечто захватывающее внимание собеседника.

7. Комплимент 100% -го действия – комплимент собеседнику, который к вам плохо относится, на фоне антикомплимента себе.

## **18. РАБОТА С СОМНЕНИЯМИ, ВОЗРАЖЕНИЯМИ**

*Наиболее трудные клиенты - те, которые отказывают, не выдвигая никаких возражений.*

**Фаза нейтрализации** замечаний собеседника, или фаза опровержения, порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то: а) выслушайте сразу несколько возражений; собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном; б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения; в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса; г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»); если последует «нет», уточните, почему).

Важно оперативно осуществлять анализ замечаний и их настоящей причины, выбрать подходящий прием «нейтрализации» замечаний (это могут быть ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировка, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод через поиск частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия, «эластичная оборона», отсрочка). Доказательство бессмысленности замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят не к нейтрализации возражений, а к росту конфронтации.

### **! ПРИЧИНЫ ВОЗРАЖЕНИЙ МОГУТ БЫТЬ РАЦИОНАЛЬНЫЕ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ.**

**Рациональные** причины возражений:

- Непонимание преимуществ от сотрудничества именно с Вашим медицинским центром вследствие недостатка информации или ошибочного её понимания
- Клиент считает, что потери будут больше, чем выгоды
- Желание получить больше информации и больше доводов в вашу пользу

**Эмоциональные** причины возражений:

- Сопrotивление воздействию специалиста
- Сопrotивление изменениям

- Демонстрация собственной значимости
- Проявление враждебности
- Желание приобрести

больше уверенности

**! Возражение даёт**

**возможность:**

- Вскрыть и понять потребности и мотивы клиента который перед вами
- Понять его отношения (установки)
- Понять, какие стороны ваших услуг встречают положительный приём, а какие - нет
- Понять, в какой дополнительной информации нуждается клиент

### **! Золотые правила работы с возражениями**

- **Забудьте про слово «НЕТ»!** В переговорах с клиентом оно неприемлемо!

- **Никогда не произносите слово «возражения» во время беседы** - это слово является раздражителем. Недопустима фраза: «Из ваших возражений я прихожу к выводу...». Ваш клиент задаёт вопросы, вносит предложения, высказывает мнения и т.д., но никогда не высказывает возражения и тем более «отговорки»

- **Сохраняйте спокойствие.** Ни в коем случае нельзя эмоционально реагировать на возражения: обижаться, оправдываться, протестовать - в таком случае ваш клиент понимает, что его возражение попало в цель.

- **Обязательно отвечайте на все прозвучавшие возражения.** Если в ходе разговора вы не можете ответить на возражение из-за отсутствия необходимой информации, отложите свой ответ. «Это действительно важный вопрос, я незамедлительно займусь им» или «Я проконсультируюсь с руководителем нашей фирмы, как лучше всего ответить на ваш вопрос. Когда удобнее всего перезвонить вам, чтобы сообщить ответ?»

- **Ведите предварительную работу с возражениями.** Если Вы уверены, что клиент обязательно выскажет возражение, определите его и выскажете его сами. Например: «Многие сначала думают, что это очень сложно. Но давайте посмотрим вместе...». Собеседник думает: «Если уж он сам об этом говорит. Значит это не так уж трудно». Таким образом можно завоевать доверие клиента. «Возможно, вас интересует, как обстоит дело с...? Не буду отрицать, что ... . Зато вы сможете...

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый — Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности» и «детских обид». Полезно учитывать не только предметные позиции (мнения со-



беседника), но и его межличностную позицию и соответственно выбирать приемы нейтрализации замечаний.

## **ПРИЕМЫ НЕАГРЕССИВНОГО ОТВЕТА НА ДАВЛЕНИЕ И АГРЕССИЮ.**

➤ **УПС (фиксация замешательства):** “Я просто растерялся от такого напора”

➤ **«Сиреневый туман»:** «В таких случаях обычно говорят о существовании зависимости между субъективными факторами восприятия и параметрами деятельности индивида» или «С точки зрения банальной эрудиции я не в силах игнорировать тенденции проявления парадоксальных эмоций».

➤ **Я-высказывание:** 1) описание ситуации вызывающей напряжение; 2) описание собственного чувства в этой ситуации; 3) описание причины чувства; 5) выражение просьбы.

➤ **когда** на меня кричат (*интерпретация действий агрессора*) **я обычно** не в состоянии нормально работать; **давайте** перейдем в другое помещение и разберем Вашу претензию.

➤ **Вы-посыл (персонализация ответственности):** Вы хотите сказать, что уверены в том, что

➤ **Вам важно (фиксация причины обращения):** Я понимаю, что вам важно ...

➤ **«Гадости на радости» (Мне приятно ...):** всегда можно найти повод сказать **искреннее** спасибо агрессору, например, “мне приятно, что Вы следите за моими успехами”.

➤ **«Ширма» (фиксация параметров имиджа):** “Мы готовы удовлетворить желания любого клиента”

➤ **«И именно поэтому» – подхват реплики и возврат:** «И именно поэтому производительность труда за последний месяц увеличилась в 1,5 раза»

➤ **«Утрирование» – сведение к абсурду:** «А еще я беру у них в долг и подолгу не отдаю...»

*Важно отметить, что цель применения этих приемов – не допустить наращивания агрессии. Поэтому никакой агрессии, сарказма и издевки в ответ.*

**Задание.** Ответьте на вопросы агрессивного контакта используя приемы.

**1. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.**

УПС	
«Сиреневый туман»:	
Я-высказывание	

Вы-посыл:	
Вам важно:	
«Гадости на радости»	
«Ширма»:	
“И именно поэтому”	
“Утрирование”	

**3. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой внешностью?**

УПС	
«Сиреневый туман»:	
Я-высказывание	
Вы-посыл:	
Вам важно:	
«Гадости на радости»	
«Ширма»:	
“И именно поэтому”	
“Утрирование”	

**4. Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?**

УПС	
«Сиреневый туман»:	
Я-высказывание	
Вы-посыл:	
Вам важно:	
«Гадости на радости»	
«Ширма»:	
“И именно поэтому”	
“Утрирование”	

**5. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности, Вы способны сильно подставить нашу фирму.**

УПС	
«Сиреневый туман»:	
Я-высказывание	
Вы-посыл:	

Вам важно:	
«Гадости на радости»	
«Ширма»:	
“И именно поэтому”	
“Утрирование”	

**6. Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта, Вы можете претендовать только на минимальную зарплату?**

УПС	
«Сиреневый туман»:	
Я-высказывание	
Вы-посыл:	
Вам важно:	
«Гадости на радости»	
«Ширма»:	
“И именно поэтому”	
“Утрирование”	

**7. Мне кажется, у Вас нет перспектив в нашей организации.**

УПС	
«Сиреневый туман»:	
Я-высказывание	
Вы-посыл:	
Вам важно:	
«Гадости на радости»	
«Ширма»:	
“И именно поэтому”	
“Утрирование”	

**9. Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с руководством.**

УПС	
«Сиреневый туман»:	
Я-высказывание	
Вы-посыл:	
Вам важно:	

«Гадости на радости»	
«Ширма»:	
“И именно поэтому”	
“Утрирование”	

## ЗАВЕРШЕНИЕ КОНТАКТА

**1. Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем принятия окончательного решения** могут осуществляться либо в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Но если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вообще откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны). Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника до тех пор, пока либо не испробуете все возможные методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

**2. Фиксация договоренности и выход из контакта** — заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением.

Выход из контакта осуществляется вначале невербально — изменяется поза, человек отводит глаза, встает — и завершается речевым прощанием «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т. п.

**3. Самоанализ итогов и хода встречи** позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на такие вопросы: «1. Последовательно ли вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны? 2. Не навязали ли вы собеседнику

свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в беседе семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти. 3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение? 4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора? 5. Сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло? 6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?»

*Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, тот в большей степени несет и ответственность за разрешение проблемы. Существует правило «**Вовремя отдай инициативу**», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным, т. е. важно дать возможность подчиненному высказать свое мнение, полезно, чтобы подчиненный сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и формальное отношение («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.*

## **19. ПРАВИЛА РАБОТЫ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ**

### **Понятие конфликта**

**Конфликт** - состояние отношений между оппонентами, характеризующееся противоборством несовместимых тенденций и связанное с острыми отрицательными эмоциями.

### **Структура конфликта**

В любом конфликте присутствуют основные элементы, которые необходимо выявить и описать в процессе анализа конфликта:

**Кто?** - конфликтующие стороны, числом не менее двух оппонентов.

**Из-за чего?** - предмет разногласий.

**Почему? Ради чего?** - мотивы оппонентов.

**Что делают?** - реальное взаимодействие между оппонентами

**Что чувствуют?** - враждебность между ними, сопровождающаяся сильными эмоциональными переживаниями хотя бы одной из сторон.

**О чём думают?** - представления о конфликтной ситуации, которые чаще всего не совпадают.

**Ресурсный конфликт** - конфликт, возникающий на основе соперничества за обладание каким - либо ресурсом.

**Ценностный конфликт** - конфликт, при котором враждебность связана не с соревнованием за обладание ресурсом, а с негативными оценками поведения оппонента, его личности, убеждений, ценностей

### **Процесс развития конфликта**

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий. Эти стадии не являются обязательными, какие - то из них могут «опускаться». Различна и продолжительность стадий. Но их последовательность всегда соблюдается.

### **Стадии развития конфликта:**

1. предконфликтная стадия или латентный конфликт;
2. инцидент;
3. эскалация;
4. кульминация;
5. деэскалация;
6. завершение конфликта;
7. постконфликтная ситуация.

•**Предконфликтная стадия или латентный конфликт.** Недовольство и напряжение уже существует, но мало осознается будущими конфликтантами. Предконфликтную ситуацию можно выделить, опираясь на условия, способствующие возникновению противоречий: длительное бесконфликтное взаимодействие участников; перегрузки, стрессы; недостаток информации; осознаваемые социальные различия. *Предконфликтная ситуация может сохраняться довольно долго.*

•**Инцидент.** С него и начинается конфликт. Это первое открытое столкновение конфликтантов, завязка конфликта. Когда напряжение и недовольство, копившееся на первой стадии, становится невыносимым хотя бы для одного из конфликтантов, тогда любой повод рассматривается как веская причина для перехода к конфликту. На этом конфликт может и закончиться.

•**Эскалация.** В стадии эскалации конфликт реализуется в отдельных действиях и противодействиях противоборствующих сторон. Эскалация может быть непрерывной и волнообразной, крутой и вялой. Может длиться годами, иногда при этом постепенно иссякает.

•**Кульминация.** Кульминация - это верхняя точка эскалации. При кульминации конфликт достигает такой разрушительной силы, что обеим, или одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не безопасно. Здесь возможен ряд вариантов:

- оба участника приходят к выводу о нецелесообразности конфликтных отношений и готовы отказаться от взаимных претензий;
- один из участников готов отказаться, а второй рассматривает уступчивость другой стороны как слабость;
- оба участника приходят к выводу о непримиримости и начинают мобилизацию сил для решения конфликта в свою пользу.

•**Деэскалация конфликта.** Сворачивание конфликтных действий.

•**Завершение конфликта.** Завершение конфликта чаще требует от конфликтантов специальных усилий и действий, направленных на достижения

примирения. Необходимо сознательное решение, к которому будут готовы обе стороны.

• **Постконфликтная ситуация.** Конфликт никогда не проходит бесследно. Остаются субъективные последствия (горечь, разочарование и т.д.). Но постконфликтная ситуация и объективно отличается от предконфликтной: могут меняться отношения, статус, материальное положение. Ситуация может негативно сказаться на положении сторон, а может и позитивно.

### **ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТА**

Существует **три основных способа разрешения конфликта;**

1. силовое решение (борьба, ведущая к выигрышу или проигрышу);
2. разъединение сторон (уход, отказ от разрешения)
3. преодоление конфликта (разрешение конфликта путём совместного поиска и реализация взаимовыгодного решения)

**Разрешение конфликта включает четыре этапа:**

1. Урегулирование собственных переживаний.
2. Анализ конфликта (приоритетов, интересов, опасений, обстоятельств) и выбор стратегии его разрешения.
3. Реализация стратегии разрешения конфликта.
4. Достижение цели

### **Анализ конфликта**

После нормализации эмоционального состояния, когда клиент уже в состоянии пользоваться рассудком, можно переходить к **анализу конфликта:**

1. Участники: кто конфликтует, что они за люди?
2. Каковы их требования друг к другу?
3. Какова их мотивация: зачем им всё это необходимо и насколько это важно?
4. Какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они обладают?

• На основе проделанного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до её завершения.

### **Карта конфликта**

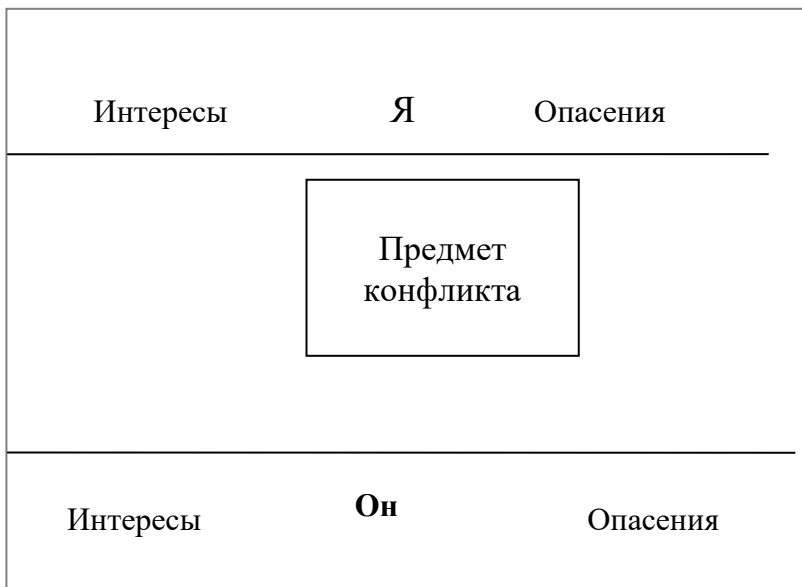


Рис.1 Карта конфликта.

**Нужно четко разделять домыслы и факты.**

**Этап 1.** Определение предмета конфликта

«Яблоко раздора»: например, оказание услуги.

**Этап 2.** Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт

Список действующих лиц: контролер - клиент

**Этап 3.** Определение подлинных интересов сторон

Мотивация, потребности, опасения. В чём заключаются главные интересы в терминах позитивного результата: чтобы результаты проверки были объективными.

Опасения: Физическая безопасность; Финансовые потери; Отвержение, потеря любви,

Потеря контроля; Потеря уважения, критика Утрата возможностей

### **Управление конфликтом**

Существует три способа решения любого конфликта: 1. Силовое решение.

2. Физическое разведение сторон. 3 Поиск решения, устраивающего оппонентов

Три способа поведения в конфликте могут привести к пяти различным исходам: победа, поражение, уход, компромисс и решение. Последовательное осуществление стратегий, направленных на достижение заранее запланированного исхода, называют стилем разрешения конфликта.



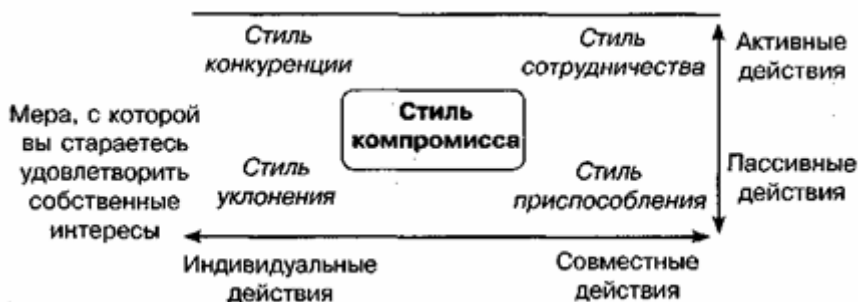


Рис. 2. Стратегии поведения при разрешении межличностных конфликтов.

**Уклонение, уход** - уклонение от конфликта, не разрешая его: молчание, обиженный уход, игнорирование, отказ от отношений.

Уход оправдан, если:

- Источник разногласий несущественен по сравнению с более важными задачами
- Выигрыш не значим по сравнению с усилиями по разрешению конфликта, а отношения с оппонентом не важны
- Необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и трезво оценить ситуацию
- Вы знаете, что не можете решить конфликт в свою пользу. Отношения с оппонентом при этом для вас не важны

**Приспособление** - перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов.

Приспособление уместно, если:

- Вы оказались не правы и признаете это
- Вас не особенно волнует случившееся
- Восстановление спокойствия для вас важнее
- Вам важнее сохранить добрые отношения
- Отстаивание позиции требует слишком

много времени и сил

**Конкуренция** - соперничество, открытая борьба.

Борьба уместна, если:

- Требуются быстрые и решительные меры
- Исход очень важен для вас
- Нет выбора и вам нечего терять, отношения с клиентом не важны
- Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и ваше решение лучшее

**Компромисс** - урегулирование разногласий через взаимные уступки. Уместен, если:

- Необходимо принять быстрое решение, а времени мало и аргументы сторон одинаково убедительны
- Вас устраивает временное решение
- Ваша позиция не имеет для вас большого значения
- Важно сохранение отношений

**Сотрудничество** - совместный поиск решения, удовлетворяющего стороны. Сотрудничество целесообразно, если:

- Вы заботитесь о чувствах своего клиента
- Необходимо найти общее, единственное решение
- У вас тесные и длительные отношения с другой стороной
- У вас есть время для разрешения конфликта и отношения с оппонентом для вас важны

### **Задание 1. Изучение типов конфликтных личностей**

Далее описаны характерные черты поведения человека в зависимости от типа конфликтной личности. Узнавание типа в реальном общении поможет вам выбрать правильную стратегию поведения или скорректировать уже выбранную. Изучите приведенные типы конфликтных личностей. Продемонстрируйте стиль поведения (на выбор), соответствующий определенному типу. Прокомментируйте свой выбор.

#### **Типы конфликтных личностей**

**1. Демонстративный.** Хочет быть в центре внимания. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Рациональное поведение выражено слабо. Кропотливой работы избегает. Не уходит от конфликта, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

**2. Ригидный.** Подозрителен. Обладает завышенной самооценкой. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих. Мало критичен по отношению к своим поступкам, болезненно обидчив.

**3. Неуправляемый.** Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Ведет себя вызывающе, агрессивно, непредсказуемо. Характерен высокий уровень притязаний. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.

**4. Сверхточный.** Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе и окружающим. Обладает повышенной требовательностью. Не обладает достаточной силой воли. Не склонен к анализу своих поступков и поступков окружающих.

**5. Бесконфликтный.** Неустойчив в оценках и мнениях. Обладает легкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Излишне стремится к компромиссу.

### **Задание 2. Определение собственного стиля поведения в конфликтных ситуациях**

Постарайтесь определить свой «любимый» стиль поведения при помощи таблицы (Дж. Г. Скотт, 1991), заполняя которую, представьте свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет.

Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из 4 колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг), цифра 5 – последнее место (ранг).

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
<b>Настойчивость</b> (Я активно отстаиваю свою позицию)				
<b>Уход</b> (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
<b>Приспособление</b> (Я стараюсь во всем уступать, идти партнеру навстречу)				
<b>Компромисс</b> (Я ишу решение, основанное на взаимных уступках)				
<b>Сотрудничество</b> (Я стараюсь найти решения, максимально удовлетворяющие интересы обеих сторон)				

Заполненная таблица даст вам наглядное представление о том, какой из стилей вы используете чаще всего, какой чаще всего приносит наилучшие результаты и какой наиболее комфортен для вас.

### III. Тест на оценку уровня конфликтности личности

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его номер. Например, 1а, 2б, 3в.

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

- а) нет;
- б) когда как;
- в) да.

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а возможно и ненавидят?

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

3. Кто вы в большей степени?

- а) пацифист;

- б) принципиальный;
  - в) предприимчивый.
4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?
- а) часто;
  - б) периодически;
  - в) редко.
5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив?
- а) разработал бы план работы коллектива на год вперед;
  - б) установил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами;
  - в) чаще советовался бы с людьми.
6. В случае неудач какое состояние для вас наиболее характерно?
- а) пессимизм;
  - б) плохое настроение;
  - в) обида на самого себя.
7. Характерно ли для вас соблюдать традиции коллектива?
- а) да;
  - б) скорее всего да;
  - в) нет.
8. Относитесь ли вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?
- а) да;
  - б) скорее всего да;
  - в) нет.
9. Из трех личных качеств выберете то, с которым вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:
- а) раздражительность;
  - б) обидчивость;
  - в) нетерпимость к критике других.
10. Кто вы с точки зрения сотрудников:
- а) аутсайдер;
  - б) лидер;
  - в) генератор идей.
11. Каким человеком считают вас ваши друзья?
- а) экстравагантным;
  - б) оптимистом;
  - в) настойчивым.
12. С чем вам чаще всего приходится бороться?
- а) с несправедливостью;
  - б) с бюрократизмом;
  - в) с эгоизмом.
13. Что для вас наиболее характерно?
- а) недооцениваю свои способности;

- б) оцениваю свои способности достаточно объективно;
- в) переоцениваю свои способности.

14. Что приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

- а) излишняя инициатива;
- б) излишняя критичность;
- в) излишняя прямолинейность.

Если Вы набрали более 36 баллов, это еще не означает, что вы принадлежите к какому-либо из рассмотренных выше типов конфликтных личностей, но, скорее всего, характер у вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и самим собой. Вероятно, это и является причиной вашей конфликтности.

### Обработка результатов:

Оценочные баллы						Уровни развития конфликтности	Количество баллов	
1	а)	1	б)	2	в)	3	1 – очень низкий	14 - 17
2	а)	3	б)	2	в)	1	2 – низкий	18 - 20
3	а)	1	б)	3	в)	2	3 – ниже среднего	21 - 23
4	а)	3	б)	2	в)	1	4 – чуть ниже среднего	24 - 26
5	а)	3	б)	2	в)	1	5 – средний	27 - 29
6	а)	2	б)	3	в)	1	6 – чуть выше среднего	30 - 32
7	а)	3	б)	2	в)	1	7 – выше среднего	33 - 35
8	а)	3	б)	2	в)	1	8 – высокий	36 - 38
9	а)	2	б)	1	в)	3	9 – очень высокий	39 - 42
10	а)	3	б)	1	в)	2		
11	а)	2	б)	1	в)	3		
12	а)	3	б)	2	в)	1		
13	а)	2	б)	1	в)	3		
14	а)	1	б)	2	в)	3		

### Контрольные вопросы

1. Классификация конфликтов.
2. Чем можно объяснить более высокую конфликтность одних людей по сравнению с другими?
3. Какие существуют способы разрешения конфликтов?
4. Какие существуют сильные и слабые стороны в тактике ухода, приспособления, конкуренции, компромисса?
5. Типы конфликтных личностей.
6. Какими способностями необходимо обладать, чтобы эффективно решать конфликты?

### Контрольные вопросы

1. Деловое общение, виды и особенности.
2. Советы при проведении деловой беседы, типичные ошибки.

3. Виды слушания, условия и правила эффективного слушания.
4. Приемы рефлексивного слушания.
5. Основы полемического мастерства. Структура доказательства. Логические ошибки.
6. Причины неуверенности при публичном выступлении.
7. Полемические приемы и уловки в споре.
8. Законы психологии убеждающей коммуникации. Стратегия и тактика убеждения.
9. Иррациональная и рациональная информация, их соотношение и влияние на формирование аттракции.
10. Правила формулирования и предъявления аргументов.
11. Вербальные приемы формирования аттракции у собеседника.

## **МЕТОДЫ ПСИХОДИАГНОСТИКИ**

### **Практическое занятие №7**

## **МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ДИАГНОСТИРОВАНИЯ**

Время выполнения 8 часов, из них 2 часа – самостоятельная работа.

### План

1. Методы педагогической диагностики (по Фридману Л.М.):
  - 1) По характеру участия в проведении исследования (пассивные и активные).
  - 2) По времени наблюдения (одномоментные, долговременные). По месту проведения (аудиторные, лабораторные).
  - 3) По целям изучения личности (не экспериментальные, диагностические, объяснение явлений, определение возможностей развития).
2. Методы педагогической диагностики: наблюдение, педагогический эксперимент, анкетирование, беседа, интервью, опрос, тестирование, изучение педагогической документации (программы, УМК, портфолио профессиональной деятельности)
  3. Содержание педагогической диагностики.
  4. Взаимосвязь оценки и диагностики в образовательном процессе.
  5. Методики педагогической диагностики.
    1. Методики диагностики изменений личности ребенка:
 

«Карта интересов» (для детей 6–11 лет и 12–16 лет)  
<https://psytests.org/profession/mapG.html>

Тест Рокича «Ценностные ориентации»  
<https://testometrika.com/personality-and-temper/test-rokicha-value-orientation/>

Тест «Ваша самооценка» <https://onlinetestpad.com/ru/test/25853-vasha-samoocenka>

Тест «30 пословиц». Стратегия вашего поведения в конфликте  
 Предпочтителен для подростков

<https://helphelp24.ru/tests/conflict30.php#>

Методика оценки психологической атмосферы в коллективе по Фидлеру <https://onlinetestpad.com/ru/test/37393-metodika-ocenki-psikhologicheskoy-atmosfery-v-kollektive-po-affidleru>

Тест Кетелла <https://testometrika.com/for-children/the-cattell-test-for-12-18-years/>

Тест Сакса Леви. Методика «Незаконченные предложения». (Метод SSCT <https://psycabi.net/testy/329-test-saksa-levi-metodika-nezakonchennye-predlozheniya-metod-ssct>

2. Методики диагностики изменений системы отношений:

Тест на определение профориентации <https://testometrika.com/business/test-to-determine-career/>

Тест «Ваша формула темперамента» <https://testometrika.com/temperament/your-formula-of-temperament/>

Тест профессионального личностного типа Голланда <https://psytests.org/profession/hollandA-run.html>

Полный цветовой тест Люшера. <https://psytests.org/luscher/fullcolor-run.html>

3. Диагностика особенностей адаптации, деятельности и профессионально-личностных затруднений молодого педагога.

1. Диагностика особенностей адаптации и профессионально-личностных затруднений молодого педагога:

Многоуровневый личностный опросник Адаптивность, МЛЮ-АМ

<https://psytests.org/army/mloam.html>

Методика самооценки тревожности, ригидности и экстравертированности (по Д. Моудсли) <https://testserver.pro/run/test/2150/1076>

Шкала тревоги Спилбергера-Ханина, STAI <https://psytests.org/psystate/spielberger.html>

Опросник враждебности Басса-Дарки, BDHI <https://psytests.org/aggression/bussdurkee-run.html>

Методика диагностика помех в установлении эмоциональных контактов в деловом и межличностном общении В. Бойко <https://psytests.org/boyko/barriers.html>

Анкета для экспресс-диагностики профессиональных затруднений молодых педагогов (С. В. Данилов, Л. П. Шустова, Н. И. Кузнецова)

Данная анкета предназначена для экспресс-диагностики профессиональных затруднений молодых педагогов 1-го года работы. Анкета рассчитана на получение информации по трём основным блокам профессиональных затруднений:

1. Затруднения, вызванные взаимоотношениями с коллегами, учениками и родителями обучающихся (вопросы 1 – 5).

2. Затруднения, связанные с условиями осуществления профессиональ-

ной деятельности (вопросы 6 – 10).

3. Затруднения, касающиеся внутреннего состояния и самооценки молодого педагога (вопросы 11 – 15).

Вопрос 16 является открытым и служит для уточнения характера затруднений, приоритетных для педагога.

Инструкция. Уважаемый коллега! Данный опрос проводится с целью изучения условий вашей профессиональной деятельности. Убедительно просим вас ответить на вопросы анкеты, используя 4-балльную шкалу:

4 – определённо «да»

3 – скорее «да», чем «нет»

2 – скорее «нет», чем «да»

1 – определённо «нет»

Год окончания вуза (колледжа): \_\_\_\_\_

Стаж педагогической деятельности: \_\_\_\_\_

Пол: М / Ж (подчеркнуть)

№ Утверждение Балл

1. Доброжелательно ли вас приняли в педагогическом коллективе?
2. Получаете ли вы необходимую поддержку от коллег и администрации образовательного учреждения, когда вы в ней нуждаетесь?
3. Можете ли вы открыто высказывать руководству и коллегам свои идеи, предложения, просьбы?
4. Легко ли вам находить «общий язык» с детьми на уроке и за его пределами?
5. Возникают ли у вас сложности в общении с родителями учеников?
6. Достаточно ли информационная и методическая обеспеченность вашей деятельности?
7. Ощущаете ли вы необходимость в поддержке в оформлении документации (подготовке рабочей программы, конспекта занятия, учебно-тематического плана, заполнении журнала и т.д.)?
8. Обеспечены ли вы собственным рабочим местом?
9. Устраивают ли вас условия труда (оснащённость рабочего места, режим работы, шум, освещённость, температурный режим, комфортность и т.д.)?
10. Устраивает ли вас размер заработной платы?
11. Часто ли вы чувствуете свою профессиональную компетентность?
12. Ощущаете ли вы свою значимость, востребованность как педагога?
13. Часто ли у вас возникает чувство успешности на работе?
14. Определены ли вами основные перспективы в профессиональной деятельности и карьере?
15. Сможете ли вы осуществить свои жизненные планы в данном образовательном учреждении?
16. Назовите три основные трудности, препятствующие успешности



вашей педагогической деятельности:

А)

Б)

В)

После анкетирования выявляются наиболее высокие и низкие показатели по каждому пункту – это позволяет определить наиболее и наименее значимые затруднения педагога (в случае группового анкетирования данные предварительно усредняются).

Затем данные суммируются по каждому блоку затруднений. Это позволяет охарактеризовать содержание и оценить выраженность затруднений. На этом основании можно предложить молодому педагогу релевантные меры поддержки и сопровождения.

2. Диагностика профессионально значимых личностных качеств молодого педагога:

Исследование особенностей темперамента (Опросник ЕРІ – методика Г. Айзенка, адаптированная А. Г. Шмелевым) <https://psytests.org/eysenck/epiA.html>

Диагностика акцентуаций характера (Тест – опросник Г. Шмишека) <https://psytests.org/leonhard/sm88.html> <https://psytests.org/profession/kos1.html>

Опросник С. Бем «Маскулинность-фемининность», BSRI (Сандра Бем) <https://psytests.org/personal/bem-run.html>

Методика оценки коммуникативных и организаторских склонностей личности (Методика В. Синявского и Б. А. Федоришина) <https://psytests.org/profession/kos1.html>

3. Диагностика особенностей деятельности молодого педагога:

Диагностика самоактуализации личности А. В. Лазукина (в адаптации Н. Ф. Калина) <https://psytests.org/shostrom/samoal.html>

Методика А. С. Лачинса «Гибкость мышления» <https://psy.wikireading.ru/10284> <https://onlinetestpad.com/ru/test/1086-metodika-izmereniya-rigidnosti>

Диагностика мотивации достижения (А. Мехрабиан) <https://psytests.org/emotional/matsM.html>

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса (Опросник Т. Элерса для изучения мотивации достижения успеха) <https://psytests.org/emotional/ehlersA.html>

Методика диагностики мотивации избегания неудач Т. Элерса <https://psytests.org/emotional/ehlersB.html>

Диагностика индивидуального стиля деятельности учителя (Методика А. К. Марковой и А. Я. Никоновой) <http://www.gurutestov.ru/test/376/>

Методика исследования стиля поведения «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур» <https://psytests.org/projective/figures.html>

Изучение стиля поведения в конфликте (Методика К. Томаса – Р. Кил-

манна в адаптации Н. В. Гришиной)  
<https://psytests.org/interpersonal/thomas.html>

#### Литература

1. Диагностика особенностей адаптации, деятельности и профессионально-личностных затруднений молодого педагога [Текст] : Сборник диагностических методик. Серия «Библиотека молодого педагога» / Авторы-составители: Данилов С. В., Шустова Л. П., Кузнецова Н. И. – Ульяновск: ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова», 2018. – 98 с. – Режим доступа: <https://fip.expert/storage/publications/documents/r1j1PN6tkPaaeiyb3pzo3SRgu6e.dA5NgqloEMDrn.pdf> (дата обращения: 1.10.2020).

2. Психолого-педагогическая диагностика лиц с ограниченными возможностями здоровья: учеб. пособие для вузов / Д.И. Бойко [и др.] – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2020. – 211 с.

3. Энциклопедия психодиагностики. Психодиагностика детей [Текст] / Ред.-сост. Д. Я. Райгородский. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2008. – 624 с.

## 21. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РЕФЕРАТА, ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

Реферат необходимо выполнить до начала сессии.

Реферат представляет собой анализ литературных источников по определенной теме либо анализ собственного профессионального опыта в рамках выбранной темы.

### Требования к выполнению реферата

*Реферат* – письменная работа объемом 16-18 печатных страниц, выполняемая студентами в течение длительного срока (от одной недели до месяца).

Реферат (от лат. *referrer* – докладывать, сообщать) – краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу.

Однако реферат – не механический пересказ работы, а изложение ее сути.

В настоящее время, помимо реферирования прочитанной литературы, от студентов требуется аргументированное изложение собственных мыслей по проблеме. Тему реферата может предложить преподаватель или сам студент, в последнем случае она должна быть согласована с преподавателем.

В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Материал подается не столько в развитии, сколько в форме констатации или описания.

Содержание реферируемого произведения излагается объективно от имени автора. Если в первичном документе главная мысль сформулирована недостаточно четко, в реферате она должна быть конкретизирована и выделена.

Функции реферата: информативная (ознакомительная), поисковая, справочная, сигнальная, индикативная, адресная коммуникативная.

Степень выполнения этих функций зависит от содержательных и формальных качеств реферата, а также от того, кто и для каких целей их использует.

Требования к языку реферата: он должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой.

Реферат включает:

- титульный лист с указанием темы, Ф.И.О., отделения, группы и шифра студента;
- подробный план (содержание) работы;
- введение, где обосновывается актуальность темы;
- изложение основного содержания темы в соответствии с планом;
- заключение, где приводятся основные выводы и обобщения;
- библиографию и список литературы, цитируемой в работе, в том числе журнальных и Internet- статей;

Средний объем работы – 1 уч.-изд. лист (16-18 стр.).

Работа должна быть выполнена и оформлена аккуратно.

### ***План (оглавление, содержание) реферата***

***Оглавление*** помещают в начале работы. *Введение, заключение и библиографический список не нумеруют.* Изложение материала в тексте должно подчиняться определенному плану – мыслительной схеме, позволяющей контролировать порядок расположения частей текста. Универсальный план научного текста, помимо формулировки темы, предполагает изложение вводного материала, основного текста и заключения. Все научные работы – от реферата до докторской диссертации – строятся по этому плану, поэтому важно с самого начала научиться придерживаться данной схемы.

***Требования к введению.*** Введение – начальная часть текста. Оно имеет своей целью сориентировать читателя в дальнейшем изложении.

Во введении аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками; перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Введение может также содержать обзор источников (сайт: <https://cyberleninka.ru/>) или экспериментальных данных, уточнение исходных понятий и терминов, сведения о методах исследования. Во введении обязательно формулируются цель и задачи реферата.

Объем введения – в среднем около 10% от общего объема реферата (1,0–1,5 страницы).

**Основные разделы введения:** *актуальность, проблема, цель, задачи* (оформляются списком, формулируются по содержанию (плану) реферата при помощи глаголов: *исследовать, изучить, сравнить, определить, выявить, охарактеризовать и т.д.*), **методы, которые я использовал(а) при написании реферата.**

**Основная часть** раскрывает содержание темы. Она наиболее значительна по объему, наиболее значима и ответственна. В ней обосновываются основные тезисы, приводятся развернутые аргументы, предполагаются гипотезы, касающиеся существа обсуждаемого вопроса.

Важно проследить, чтобы основная часть не имела форму монолога. Аргументируя собственную позицию, можно и должно анализировать и оценивать позиции различных исследователей, с чем-то соглашаться, чему-то возражать, кого-то опровергать. Установка на диалог позволит избежать некритического заимствования материала из чужих трудов – компиляции.

Изложение материала основной части подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала: классификации (эмпирические исследования), типологии (теоретические исследования), периодизации (исторические исследования). Все разделы должны заканчиваться выводами.

**Заключение** – последняя часть научного текста. В ней в краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования. Здесь же могут намечаться и дальнейшие перспективы развития темы. Обязательно должно быть сформулировано личностное отношение, мнение, позиция автора по теме работы. Объем заключения – в среднем около 10% от общего объема реферата (1,0–1,5 страницы).

**Основные компоненты заключения:** 1) выводы по каждому пункту плана (содержания), 2) итоговый вывод по решению проблемы, сформулированной во введении (*цель достигнута, задачи решены*), 3) личностное отношение, мнение, позиция автора по теме работы.

**Библиографический список.** Библиографический список использованных источников является одной из существенных частей научной работы. По этому списку можно судить о глубине и всесторонности исследования, об осведомленности исследователя в литературе по теме.

Оформление библиографического списка включает:

- 1) библиографическое описание использованных источников;
- 2) группировку источников различными способами, в зависимости от характера работы и ее назначения.

При оформлении библиографических ссылок следует руководствоваться ГОСТ 7.1–2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления»; ГОСТ 7.82–2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов».

Необходимо использовать минимум 5 источников, больше можно, меньше нельзя! Только по учебникам работа не пишется. Учебники, учебные пособия, научные статьи можно использовать за последние 5 лет издания.

### **Требования, предъявляемые к оформлению реферата.**

Объем реферата от 16 до 18 машинописных страниц. Работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата (А 4). По обеим сторонам листа оставляются поля размером 30 мм слева и 15 мм справа, сверху и внизу – 20 мм. Рекомендуется шрифт 14, интервал – 1,5. Стил – Times New Roman, абзац – 1,25 см, текст выравнивается по ширине, заголовки – по центру. Все листы, кроме титульного, должны быть пронумерованы (вверху или внизу посередине, или в правом нижнем углу). Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в плане-оглавлении.

При написании и оформлении реферата следует избегать типичных ошибок, например, таких:

- поверхностное изложение основных теоретических вопросов выбранной темы, когда автор не понимает, какие проблемы в тексте являются главными, а какие второстепенными;
- в некоторых случаях проблемы, рассматриваемые в разделах, не раскрывают основных аспектов выбранной для темы;
- дословное переписывание книг, статей, заимствования контрольных работ из Интернет и т.д.

### **При проверке реферата преподаватель оценивает:**

1. Знания и умения на уровне требований стандарта: знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей.
2. Характеристику реализации цели и задач исследования (новизну и актуальность поставленных в реферате проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов).
3. Степень обоснованности аргументов и обобщений (полноту, глубину, всесторонность раскрытия темы, логичность и последовательность изложения материала, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, широту кругозора автора, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению).
4. Качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов).
5. Использование литературных источников.
6. Культуру письменного изложения материала.
7. Культуру оформления материалов работы.

### **Реферат не засчитывается, если:**

- выполнен не по своему варианту;
- в нем нет научной терминологии или он составлен неграмотно;
- содержатся теоретически неграмотные формулировки и поверхностная аргументация по основным положениям работы;
- содержание работы не соответствует приведенному плану;
- содержание работы рассматривается в разрезе определенной профессии не имеющей отношение к получаемой специальности;
- тема работы не раскрыта;
- не приведен список использованной литературы, либо работа выполнена по 1 источнику.
- объем работы недостаточный.

### **Критерии оценивания рефератов:**

– «отлично» выставляется, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

– «хорошо» выставляется, если основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты; в частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

– «удовлетворительно» выставляется, если имеются существенные отступления от требований к реферированию; в частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

– «неудовлетворительно» выставляется, если тема реферата не раскрыта, выявлено существенное непонимание проблемы или же реферат не представлен вовсе.

**Таблица для определения номера реферата**

последняя цифра	Последняя цифра										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
2	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	

<b>3</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>4</b>	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>5</b>	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
<b>6</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>7</b>	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>8</b>	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
<b>9</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### **Тематика рефератов**

1. Предмет и методы психологии профессионального образования.
2. Задачи и принципы психологии профессионального образования.
3. Содержание и структура профессиональной деятельности.
4. Уровневая структура профессиональной деятельности.
5. История развития психологии профессионального образования в России.
6. История развития психологии профессионального образования за рубежом.
7. Пути становления системы профессионального обучения в России.
8. Компоненты системы профессиональной ориентации.
9. Возрастные особенности становления личности.
10. Особенности технического мышления и пути его развития.
11. Физиологические основы развития трудовых навыков.
12. Психологические основы производственного обучения.
13. Основы формирования творческой активности человека в процессе деятельности.
14. Потребности личности. Классификации потребностей.
15. Генезис мотивационной структуры профессиональной деятельности.
16. Психологическая база учебной работы в профессионально-технической системе.
17. Роль социальной ситуации и ведущей деятельности в становлении личности.
18. Формирование представлений о способах выполнения действий.
19. Психологические особенности обучающихся в профессиональной школе.
20. Сущность профессионального самоопределения.
21. Основные стратегии профессионального консультирования.
22. Особенности учебно-профессиональной деятельности.
23. Развитие информационной основы деятельности.
24. Психологические основы систем производственного обучения.
25. Психологические основы становления личности рабочего.
26. Психологические основы работоспособности человека.
27. Психология трудового воспитания.

28. Особенности технической сообразительности.
29. Психологические аспекты профессионального обучения и воспитания.
30. Психология личности педагога профессионального обучения.
31. Структура профессионально значимых качеств личности и пути развития их уровня.

### **Критерии оценивания рефератов:**

– «отлично» выставляется, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

– «хорошо» выставляется, если основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты; в частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

– «удовлетворительно» выставляется, если имеются существенные отступления от требований к реферированию; в частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

– «неудовлетворительно» выставляется, если тема реферата не раскрыта, выявлено существенное непонимание проблемы или же реферат не представлен вовсе.

### **22. ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

1. Предмет, объект, отрасли и методы психологии профессионального образования.
2. Место психологии профессионального образования в системе наук.
3. Значение психологических знаний в жизни и профессиональной деятельности.
4. Предмет, задачи и методы психологии профессионального образования.
5. Деятельность как вид активности человека.
6. Виды деятельности. Ведущая деятельность.
7. Содержание и структура профессиональной деятельности.
8. Уровневая структура профессиональной деятельности.
9. История развития психологии профессионального образования в



России.

10. История развития психологии профессионального образования за рубежом.

11. Пути становления системы профессионального обучения в России.

12. Компоненты системы профессиональной ориентации.

13. Возрастные особенности становления личности.

14. Особенности технического мышления и пути его развития.

15. Физиологические основы развития трудовых навыков.

16. Психологические основы производственного обучения.

17. Основы формирования творческой активности человека в процессе деятельности.

18. Потребности личности. Классификации потребностей.

19. Генезис мотивационной структуры профессиональной деятельности.

20. Психологическая база учебной работы в профессионально-технической системе.

21. Роль социальной ситуации и ведущей деятельности в становлении личности.

22. Формирование представлений о способах выполнения действий.

23. Психологические особенности обучающихся в профессиональной школе.

24. Сущность профессионального самоопределения.

25. Основные стратегии профессионального консультирования.

26. Особенности учебно-профессиональной деятельности.

27. Развитие информационной основы деятельности.

28. Психологические основы систем производственного обучения.

29. Психологические основы становления личности рабочего.

30. Психологические основы работоспособности человека.

31. Психология трудового воспитания.

32. Особенности технической сообразительности.

33. Психологические аспекты профессионального обучения и воспитания.

34. Психология личности педагога профессионального обучения.

35. Структура профессионально значимых качеств личности и пути развития их уровня.

36. Виды техника и приёмы общения.

37. Роль общения в психическом развитии человека. Коммуникативные способности.

38. Общение в группах. Виды групп.

39. Лидерство и руководство. Виды лидеров. Стили управления.

40. Массовые психические явления.

### Критерии оценки знаний студентов на зачете:

– «зачтено» выставляется студенту, который твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу, без существенных неточностей отвечает на вопросы, владеет необходимыми навыками и приемами выполнения практических заданий.

– «незачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает принципиальные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

#### Список основной литературы

1. Кравченко, А. И. Психология и педагогика: учебник / А.И. Кравченко. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 352 с. (ЭБС «Инфра-М»)

#### Список дополнительной литературы

1. Морозова, Г. К. Теоретические аспекты социализации личности: учебно-методическое пособие / Г. К. Морозова. – 3-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2020. – 202 с.

2. Социальная психология образования: Учебное пособие / О.Б. Крушельницкая; Под ред. О.Б. Крушельницкой и др. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 320 с. (ЭБС «Инфра-М»)

3 Шарипов, Ф. В. Педагогические технологии дистанционного обучения: учебное пособие / Ф. В. Шарипов, В. Д. Ушаков. – М.: Университетская книга, 2020. – 304 с. (ЭБС «Инфра-М»)

### Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Таблица 4. Перечень информационных ресурсов

п/п	Наименование	Адрес
	<i>Официальный сайт Минсельхоза России</i>	<i><a href="http://www.mcx.ru/">http://www.mcx.ru/</a></i>
	<i>ЭБС издательства «ИНФРА-М»</i>	<i><a href="http://znanium.com">znanium.com</a></i>
	<i>ЭБС издательства «Лань»</i>	<i><a href="http://e.lanbook.com">e.lanbook.com</a></i>
	<i>Учебно-методический материал Инженерного института</i>	<i><a href="http://server/student/Ush_Metod/">server/student/Ush_Metod/</a> <a href="http://www.mechfac.ru">http://www.mechfac.ru</a></i>
	<i>Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU</i>	<i><a href="https://elibrary.ru/defaultx.asp?">https://elibrary.ru/defaultx.asp?</a></i>
	<i>Государственная публичная научно-техническая библиотека (ГПНТБ)</i>	<i><a href="http://www.gpntb.ru/">http://www.gpntb.ru/</a></i>
	<i>Портал Гуманитарное образование</i>	<i><a href="http://www.humanitie">http://www.humanitie</a></i>

		<i>s.edu. ru\</i>
	<i>Федеральный портал Российское образование</i>	<i>http:\\www.edu.ru\</i>
	<i>Федеральное хранилище Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов</i>	<i>http:\\school-collection.edu.ru\</i>
	<i>Электронный ресурс содержит материалы по следующим направлениям «Профильное обучение в школе», «Педагогика», «Педагогические технологии», «Методики обучения», «ИС в образовании».</i>	<a href="http://www.profile-edu.ru">http://www.profile-edu.ru</a>

## Содержание

### Введение

1. Психология профессионального образования как наука	4
2. Общие подходы в теории управления	6
3. Современное состояние теории управления	9
4. Психологические закономерности управленческой деятельности	11
5. Управленческие роли и функции руководителя	13
6. Теория мотивации. Мотивационный климат организации	16
7. Теория развития организации	21
7.1 Стадии развития организации	
7.2 Циклы развития организации	24
8. Организационная культура	28
9. Типы организационного менталитета и организационного поведения руководителя	31
10. Основы рекрутинга	36
11. Стресс и эмоциональное выгорание менеджера	40
12. Сущность общения: его функции, стороны, виды, формы, барьеры	63
13. Рапорт. Технология установления	83
14. Непродуктивное поведение человека в социуме, причины психологических проблем	91
15. Использование теории транзактного анализа в деловом и личностном консультировании	95
16. Манипуляции в общении	102
17. Условия эффективного слушания и поддержания контакта	116
18. Работа с сомнениями, возражениями	124
19. Правила работы в конфликтных ситуациях	130
20. Методы психодиагностики	139
21. Методические рекомендации по выполнению рефератов, тематика рефератов	143
22. Вопросы для подготовки к зачету	149
Библиографический список	150

Составители: ИНКИНА ОКСАНА НИКОЛАЕВНА  
НАЗАРОВА МАРИНА АНАТОЛЬЕВНА

# **ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Учебное пособие**

Печатается в авторской редакции  
Компьютерная верстка В.Я. Вульферт

---

Подписано к печати 25 июня 2019 г. Формат 60×84<sup>1/16</sup>  
Объем 9,75 уч.-изд. л. Заказ № 200 Тираж 30 экз.

Отпечатано в мини-типографии Инженерного института НГАУ  
630039, г. Новосибирск, ул. Никитина, 147, ауд. 209