

А. Ф. Шикун, И. М. Филинова



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Теория



Практикум



Тетрадь
для конспектов
и творческих работ



учебное пособие

А. Ф. Шикун, И. М. Филинова

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

2-е издание,
исправленное и дополненное

*Допущено Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебного пособия
для студентов образовательных учреждений среднего
профессионального образования, обучающихся по специальности
«Менеджмент»*


АСПЕКТ ПРЕСС

**Москва
2005**

УДК 159.9
ББК 88.5
Ш57

Рецензенты:

доктор педагогических и психологических наук,
профессор *Е. М. Муравьев*
доктор философских наук, профессор *Г. В. Телятников*

Шикун А. Ф., Филинова И. М.

Ш 57 **Управленческая психология: Учебное пособие/А. Ф. Шикун, И. М. Филинова. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2005. — 336 с.**
ISBN 5—7567—0389—6

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта среднего специального образования по специальности «Менеджмент» и представляет собой систематический курс по управленческой психологии. В пособии представлены фундаментальные положения общей и управленческой психологии, имеющие первостепенное значение в деятельности менеджера. В нем широко освещен программированный метод обучения. В комплект с учебным пособием входят «Практикум» и «Тетрадь для опорных конспектов и творческих работ студентов», чем обеспечивается комплексный подход и глубокое изучение курса управленческой психологии.

Предназначается для студентов средних специальных учебных заведений. Может быть полезно преподавателям, аспирантам, психологам и руководителям, применяющим в своей деятельности положения управленческой психологии.

УДК 159.9
ББК 88.5

ISBN 5—7567—0389—6

© ЗАО Издательство «Аспект Пресс»,
2002, 2005.

Все учебники издательства «Аспект Пресс» на сайте
www.aspectpress.ru

Предисловие ко второму изданию

Причины повторного издания настоящего учебного пособия имеют строго объективный характер. Главная — это потребность субъектов образовательного процесса, многие из которых узнали о существовании данного издания только недавно, и выразили горячее желание работать с ним. Почему популярно учебное пособие «Управленческая психология» и в чем новизна второго издания?

Во-первых, предложенное нами компактное изложение теоретических основ курса (тезаурус) дает преподавателям свободу интерпретации, дополнения и углубления отдельных разделов и тем в соответствии с их собственным пониманием проблемы. Во втором издании нами переработан раздел «Психологические проблемы, возникающие при выполнении основных функций управления», который, на наш взгляд, в таком виде более отвечает положениям современного менеджмента.

Во-вторых, без сомнения, теоретическую часть курса «Управленческая психология» можно еще углублять и дополнять, но мы ограничены, с одной стороны, обусловленным объемом издания и, с другой стороны, принципами «модульного изложения учебного материала». Система «модульного обучения» широко применяется в настоящее время не только в сфере техникумов и колледжей, но и в высших учебных заведениях России. Тем, что в данном издании даются готовые к использованию модули, объясняется интерес к учебному пособию преподавателей высшей школы.

В-третьих, творчество преподавателя управленческой психологии обеспечивается также свободой выбора среди большого разнообразия предлагаемых нами заданий для практических работ. В данном издании этот раздел учебного пособия дополнен тренингами и деловыми играми.

В-четвертых, в своей практической преподавательской деятельности мы работали по данному учебному пособию в течение трех лет. Такая его «обкатка» и полученная нами обратная связь от студентов и преподавателей, позволяют сделать вывод о большой пользе «Тетради для опорных конспектов и творческих работ студентов», которая дополнена рядом новых заданий.

Не можем пожаловаться на отсутствие внимания к учебному пособию со стороны академической науки. Авторы стали лауреатами национального психологического конкурса «Золотая Психея» в номинации Лучший проект 2002 года в психологическом образовании.

А. Ф. Шикун, И. М. Филинова, 2005 г.

Предисловие

Учебное пособие по курсу «Управленческая психология» написано в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта среднего специального образования по специальности 0602 Менеджмент (утвержден 22.01.2002, регистрационный номер 04-0602-Б, вводится в действие с 1 сентября 2002 г.).

Теоретический курс пособия ориентирует студентов на изучение фундаментальных положений общей и управленческой психологии, которые имеют первостепенное значение в деятельности менеджера. Каждый раздел (тема) учебного пособия сопровождается программированным (тестовым) опросом, который может проводиться аудиторно или самостоятельно студентами.

Выполнение тестов позволит проконтролировать степень усвоения учебного материала и обратить дополнительное внимание на вопросы, вызвавшие затруднения.

С целью получения практических знаний и навыков в области управленческой психологии предусматривается выполнение практических работ по курсу («Практикума»).

Систематизировать полученные на занятиях знания и закрепить их поможет внеаудиторная самостоятельная работа. С этой целью авторы предлагают использовать «Тетрадь для опорных конспектов и творческих работ студентов» (Приложение). Задания составлены таким образом, чтобы обучаемые включили разнообразные операции мыслительной деятельности: анализ и синтез, обобщение и конкретизацию, сравнение и классификацию. Наиболее эффективным может оказаться использование «Тетради» для очно-заочной, заочной форм обучения и экстерната.

Таким образом, вашему вниманию предлагается «триада»:

- ♦ теоретический курс;
- ♦ практикум;
- ♦ тетрадь.

Предлагаемые учебные материалы адресованы и преподавателям средних специальных учебных заведений, аспирантам, психологам, исследующим проблемы управленческой психологии, а также менеджерам и широкому кругу читателей, интересующихся психологией, научной организацией умственного труда, эргономикой.

Авторы благодарны преподавателям курса «Управленческая психология» за отзывы и пожелания по содержанию пособия, «Практикума» и рабочей «Тетради».

А. Ф. Шикун, И. М. Филинова, 2002 г.



Часть I

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ КУРС



РАЗДЕЛЫ

- 1 ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ПСИХОЛОГИЮ
2. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ВНУТРЕННЕЙ ПСИХИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
3. ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ И ВОЛЕВАЯ РЕГУЛЯЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ
4. ИНДИВИДУАЛЬНО-ТИПОЛОГИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ И ПРОФЕССИЯ МЕНЕДЖЕРА
5. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО
6. ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ
7. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАЛЫХ ГРУПП И КОЛЛЕКТИВОВ
- 8 ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ
- 9 КОНФЛИКТ И СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

1.1. Управленческая психология, ее объект и предмет

1.1.1. *Психология как наука. Отрасли психологии*

1.1.2. *Задачи и проблемы управленческой психологии*

1.1.3. *Понятие о человеческих ресурсах, способность к их развитию*

1.1.1. Психология как наука. Отрасли психологии. Сколько лет психологии? И много и мало. Много потому, что с древнейших времен люди стали задумываться о механизмах различных психических процессов (внимание, речь, воображение, мышление и т.д.), психических свойствах личности (направленность, темперамент, характер, способности), психических состояниях (страх, радость, печаль), психических образованиях (знания, умения, навыки, мастерство).

Психология как самостоятельная наука выделилась из философии в середине XIX в. На первом этапе развития (более двух тысяч лет назад) психологию рассматривали как науку о душе. В XVII в., в связи с развитием естественных наук, психология представлялась как наука о сознании. На следующем этапе она определяется как наука о поведении (в XX в.), изучает поступки, реакции человека. Современная психология определяется как наука, изучающая механизмы, закономерности и проявления психики.

В переводе с древнегреческого *psyche* — душа, *logos* — учение (ψ).



Психология — наука об общих закономерностях эволюции и функционирования психики, психических процессов как специфических форм жизнедеятельности животных и индивидов человеческого рода.

Предметом изучения психологии являются: психические процессы, психические свойства, психические состояния и психические образования личности (рис. 1).

В настоящее время психология представляет собой разветвленную систему наук, в которой выделено более 100 отраслей (некоторые из них представлены в табл. 1.1):

- ✓ фундаментальные и прикладные;
- ✓ общие и специальные.

Отрасли психологии и предмет их изучения

Отрасль психологии	Предмет изучения
Социальная психология	Социально-психологические проявления личности человека, его взаимоотношения с людьми, с группой, психологическая совместимость, социально-психологические проявления в больших группах
Педагогическая психология	Закономерности развития личности в процессе обучения, воспитания
Возрастная психология	Закономерности развития нормального здорового человека от младенчества до старости
Детская психология	Развитие сознания, психических процессов, деятельности, всей личности растущего человека, условия ускорения развития
Психология труда	Психологические особенности трудовой деятельности человека, закономерности развития трудовых навыков, соответствие профессии
Инженерная психология	Закономерности процессов взаимодействия человека и современной техники с целью использования их в практике проектирования, создания и эксплуатации АСУ, новых видов техники
Медицинская психология	Психологические особенности деятельности врача и поведения больного, психологические методы лечения и психотерапии
Военная психология	Поведение человека в условиях боевых действий
Патопсихология	Отклонения в развитии психики, распад психики при различных формах мозговой патологии
Парапсихология	Проявления и механизмы возникновения необычных, «паранормальных» явлений (телепатия, ясновидение, телекинез)
Юридическая психология	Психологические особенности поведения участников уголовного процесса, психологические проблемы поведения и формирования личности преступника
Психология рекламы	Нужды и ожидания потребителей, психологические средства воздействия на людей с целью создания спроса на подлежащий сбыту продукт
Психология религии	Понимание и объяснение поведения верующих в целом или представителей различных конфессий

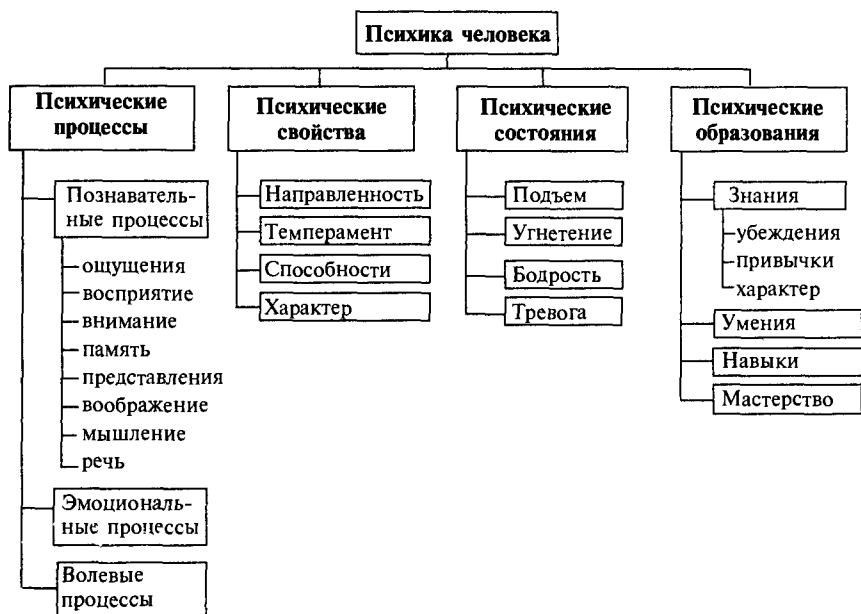


Рис. 1. Мир психических явлений

1.1.2. Задачи и проблемы управленческой психологии. Основной **предмет** управленческой психологии — продуцирование психологических знаний для решения проблем управленческой деятельности. В более широком понимании это:

- ✓ психологические факторы, обуславливающие эффективную деятельность менеджера, особенности принятия индивидуальных и групповых решений, лидерство, мотивирование, нормы, ценности и др.;
- ✓ традиционные социально-психологические явления (климат в коллективе, общение);
- ✓ вопросы психологии труда (анализ эффективности трудовой деятельности);
- ✓ вопросы конфликтологии (причины и способы разрешения конфликтных ситуаций);
- ✓ общая психология (теория деятельности, личности, развития).



Управленческая психология — отрасль психологической науки, обеспечивающая междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого являются исследование и психологическое обеспечение решения проблем организации деятельности в условиях рыночной системы хозяйствования.

Многогранный характер работы менеджера предполагает умелое оперирование такими понятиями, как индивидуальность, человек, личность. Они отражают различные стороны жизнедеятельности людей. Владение этими понятиями помогает глубже изучить работника, выявить комплекс условий, необходимых для научной организации производственного процесса, труда и управления.

Объектами управленческой психологии выступают:

- 1) *люди*, входящие в организации (совместные предприятия, малые предприятия, кооперативы и т.д.), самостоятельные в финансовом и юридическом отношениях;
- 2) *организованная деятельность людей* — деятельность людей, объединенных в одну организацию (предприятие), подчиняющихся нормам и правилам этой организации, выполняющих предписанную им работу в соответствии с экономическими, технологическими, техническими, финансовыми, правовыми, организационными, корпоративными и другими требованиями.

Нормы и правила организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые называются *управленческими*.

Социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, объединенных целями, задачами и ценностями совместной деятельности. Управленческие отношения делают совместную деятельность организованной.

Главные вопросы, стоящие перед специалистами управленческой психологии:

- ✓ изучение личности работника в организации;
- ✓ анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива.

В психологии труда изучается проблема соответствия работника его профессии, проблема профотбора и профориентации.

Управленческая психология, в отличие от психологии труда, изучает:

- ✓ соответствие работника конкретной организации;
- ✓ проблему подбора людей в эту организацию;
- ✓ ориентацию работников в отношении особенностей деятельности данной организации, ее целей.

Можно выделить следующие проблемы, характерные для предмета управленческой психологии:

- ✓ индивидуально-психологические свойства личности менеджера;

- ✓ социально-психологические вопросы межличностных отношений в производственных группах и коллективах с целью сплочения персонала;
- ✓ психологические проблемы деятельности руководителя;
- ✓ психологические проблемы малых групп и коллективов;
- ✓ психолого-педагогические проблемы воспитания, подготовки и переподготовки управленческих кадров с целью повышения профессиональной компетенции;
- ✓ анализ, оценка и улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- ✓ социально-психологический анализ конфликтных производственных взаимоотношений;
- ✓ психологические проблемы делового общения и коммуникации.

Знание вопросов управленческой психологии обеспечивает психологическую подготовку руководителей, формирует и развивает у них управленческую культуру, создает необходимые условия для теоретического понимания и творческого применения важнейших постулатов сферы управления. Изучив курс управленческой психологии, менеджер должен:

- ✓ понимать психологическую природу управленческих процессов;
- ✓ знать основы организационно-управленческой структуры;
- ✓ иметь четкое представление о стилях управления и руководства, способах эффективного управления;
- ✓ знать и уметь использовать информационные технологии и средства коммуникации при управлении персоналом;
- ✓ знать творческие методы решения управленческих задач и повышения мыслительной активности сотрудников;
- ✓ владеть риторическими приемами как в устной, так и в письменной речи;
- ✓ уметь компетентно управлять людьми, осуществлять подбор, подготовку и расстановку специалистов, устанавливать формальные и неформальные отношения среди сотрудников;
- ✓ уметь адекватно оценивать собственную деятельность, самосовершенствоваться и саморазвиваться в соответствии с современными требованиями и прогнозируемыми изменениями.

1.1.3. Понятие о человеческих ресурсах, способность к их развитию. Вопросы формирования персонала предприятия, адаптации личности в коллективе предполагают необходимость учета требований управленческой психологии.

Каждая личность обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. Для того чтобы обеспечить каждому работнику возможность наиболее полно использовать и развивать свои возможности, удовлетворить потребность в самореализации, самовыражении, психологи и социологи рекомендуют:

- ✓ создать возможности для профессионального роста каждого работника;
- ✓ формировать в трудовых коллективах благоприятную социально-психологическую обстановку.

Трудовой потенциал личности — совокупность различных качеств, определяющих работоспособность. Эти качества включают:

- ✓ способность и склонность работника к труду, состояние его здоровья, выносливость, тип нервной системы;
- ✓ объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, определяющих способность к труду соответствующей квалификации;
- ✓ уровень сознания и ответственности, социальной зрелости, идейной убежденности, интересов и потребностей.

Таким образом, трудовой потенциал — понятие более широкое и глубокое, чем трудовые ресурсы. Это обобщающий итоговый показатель личностного фактора производства.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- ✓ *потребностно-мотивационная сфера* — круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.;
- ✓ *психические свойства* — личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли;
- ✓ *профессионализм* — образование, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.

Трудовой потенциал личности определяется составом и состоянием человеческих ресурсов. К **личностным человеческим ресурсам** относят психические свойства личности (см. рис. 1): *темперамент, характер, способности, направленность личности*.



Темперамент — индивидуальные психологические особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения.

Типы высшей нервной деятельности человека представлены в темпераментах следующим образом.

Работники *сангвинического* темперамента быстры, выносливы в работе, спокойны и бодры, энергичны. Обладают быстрой реакцией, утомление не заметно. Отрицательные проявления сангвиника ярче всего сказываются на неустойчивости внимания.

Работник с ярко выраженным темпераментом *холерика* работает продуктивно. Говорит громко, быстро. Лицо очень выразительное. Возникающие трудности в работе преодолевает очень решительно. Но часто решения принимает опрометчиво. Ему свойственно плохое самообладание, резкие нервные срывы, в работе холерику мешает излишняя поспешность.

Работник *флегматического* темперамента уравновешен, медлителен, нетороплив, внешне спокоен. Отличается деловитостью, ровным настроением, вдумчивостью. В работе проявляет основательность. Отрицательные черты темперамента проявляются в вялости, инертности, безразличии к личности, практическим действиям и проблемам. Людям флегматического темперамента рекомендуется работа кропотливая, серьезная (например, бухгалтерская).

Работник *меланхолического* темперамента при длительном напряжении снижает темп работы, а затем прекращает ее совсем. Говорит тихо. Отрицательные проявления: меланхолики часто смущаются, проявляют неловкость, тревожность.



Характер (греч. — печать, чеканка) — совокупность существенных, устойчивых психических свойств человека как члена общества, которые проявляются в его отношении к действительности и накладывают отпечаток на его поведение и поступки.

Из всего многообразия черт характера выделяются основные:

- ✓ *моральные* — чуткость, деликатность, внимательность;
- ✓ *волевые* — решительность, настойчивость, твердость;
- ✓ *эмоциональные* — вспыльчивость, нежность, страстность.

Положительными свойствами характера, которыми должны обладать управляющие, являются доброжелательность, уравновешенность, моральная воспитанность, вдумчивость.



Способности — это совокупность психических свойств, которая служит условием успеха в определенной деятельности.

Различают *общие способности*, которые проявляются в большинстве видов деятельности (организаторские, речевые) и *специальные способности*, характерные для отдельных видов деятельности (музыкальные способности).

Характер требований, предъявляемых профессией, накладывает отпечаток на развитие способностей. *Профессиональные способности* — это совокупность психологических качеств, опреде-

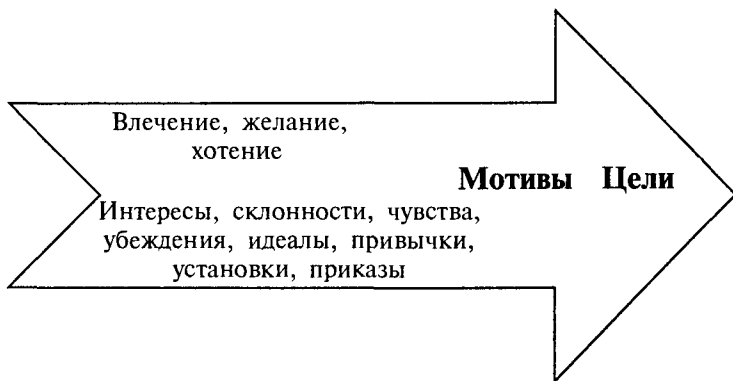




Рис. 2. Схема направленности личности

ляющая успех в выполнении и совершенствовании профессиональных действий

 **Направленность личности** — это психическое свойство личности, выражающее цели и мотивы поведения человека, определяющее избирательное отношение личности к окружающему (рис. 2).

Мотивы деятельности — это осознанные побуждения человека, определяющие содержание его целей и характер действий по их достижению. Направленность личности характеризуется *целями* и обуславливается *потребностями* человека. По характеру предмета потребности могут быть *материальными* (предметы быта, пища, одежда и т.п.) и *духовными* (чтение книг, просмотр спектаклей, общение с другими людьми). Различают следующие виды направленности личности: *влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, мировоззрение и убеждения*. Хорошо, если направленность руководящих работников будет опираться на глубокую нравственность и порядочность.

Интеллектуальные ресурсы человека являются одним из самых сложных и многоуровневых образований человеческой психики.

 **Интеллект** — это система психических познавательных процессов, обеспечивающих реализацию способности человека оценивать ситуацию, принимать решение и в соответствии с этим регулировать свое поведение.

Структура интеллекта зависит от целого ряда факторов: возраста, уровня образования, специфики профессиональной деятельности и индивидуальных особенностей

Работники управления должны стремиться к развитию интел-

лекта, искать пути активизации умственных процессов, реализации задуманного в практической деятельности, развивать умение выходить за рамки узкопрофессиональных задач, дабы предотвратить профессиональную ограниченность, учиться находить решения в сложных нестандартных ситуациях. Существование в рыночных условиях делает актуальной задачу развития интеллекта.

Деятельность человека на производстве и в быту требует наличия определенных **физических ресурсов**.



Физические ресурсы — личностные человеческие качества, определяющие работоспособность организма, производительность труда при одновременно меньших затратах энергии.

Основными физическими качествами являются:

- ✓ *выносливость* — способность организма совершать продолжительную работу без снижения ее эффективности;
- ✓ *сила* — способность человека преодолевать внешнее сопротивление (тяжести поднимаемых предметов и т.п.) или противодействовать этому сопротивлению посредством напряжения мышц;
- ✓ *быстрота* — способность человека в определенных условиях мгновенно реагировать на тот или иной раздражитель и совершать нужные действия с минимальной затратой времени;
- ✓ *ловкость* — способность быстро овладевать новыми движениями и перестраивать двигательную деятельность, исходя из требований внезапно меняющейся обстановки.

Наличие всех перечисленных качеств очень важно, так как труд в сфере предпринимательства и бизнеса связан с большими психическими и физическими нагрузками.



Человеческие ресурсы, которыми данная личность обладает от рождения или приобретенные в процессе развития (учеба, труд, тренировки), называются **реальными**. Те ресурсы, которые могут быть приобретены (повышение интеллектуального уровня, физическое совершенствование, воспитание определенных черт характера и т.п.) в результате различных видов деятельности, называются **потенциальными**.

Человеческий организм имеет огромные возможности для развития и совершенствования. В процессе познания и труда потенциальные ресурсы превращаются в реальные, продуцируя новые.

Всестороннее развитие личности — всегда одновременное формирование широкого спектра ее отношений к действительности и

воспитание до высокого уровня по разным направлениям ее способностей.

Существенным феноменом, которого нельзя недооценить, является потребность и способность личности к развитию, как ответ на разного рода воздействия. Сама личность ставит перед собой цели, выбирает пути их достижения и приходит к тем или иным результатам.

Больше всего развитию человека способствуют социально-масштабные цели, достижение которых сопряжено с преодолением внутренних и внешних препятствий. В свою очередь развитие вызывает необходимость самоорганизации и самосовершенствования (т.е. брать в собственные руки ответственность за свое развитие). Самоуправление и самоорганизация должны стать устойчивыми качествами личности, демонстрируемыми во всех основных сферах бытия.

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. В современных организациях, где хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага ее служащих, руководство должно постоянно работать над повышением потенциала человеческих ресурсов.

Успешная программа по развитию человеческих ресурсов обеспечивает создание рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов. Если, например, такая программа повышает производительность труда на 10%, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

Основные методы развития человеческих ресурсов в условиях рыночной экономики, их содержание, цели, задачи и этапы показаны в табл. 1.2.

Очевидна взаимосвязь психологических знаний, раскрывающих закономерности общения и поведения людей в трудовой деятельности, и результатов труда. Умение целенаправленно воздействовать на коллектив или на отдельных работников — необходимое условие современного управления.

Методы развития человеческих ресурсов	Содержание, цели, задачи, этапы
1. Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе	Формирование реалистичных ожиданий; обучение специальным трудовым навыкам; знакомство с правилами организации в ходе неофициального общения
2. Обучение и подготовка работников	Обучение навыкам, позволяющим поднять производительность труда (при поступлении в организацию, назначении на новую должность, недостатке у работника определенных навыков); обеспечение мотивации обучения, создание соответствующего климата, последовательность, поэтапность обучения, обратная связь — положительное закрепление
3. Определение степени эффективности труда	Продвижение по службе (повышение, понижение, перевод, увольнение); объективное информирование работника об уровне его работы; мотивация поведения работников

1.2. Основные принципы и методы психологии

1.2.1. *Основные принципы психологии*

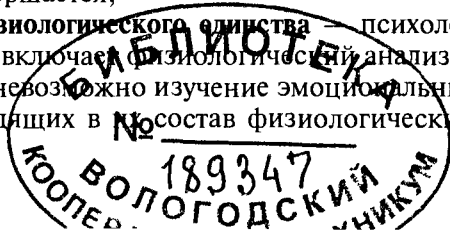
1.2.2. *Основные методы психологических исследований*

1.2.3. *Историческое становление психологии как науки*

1.2.1. Основные принципы психологии. Любая теоретическая и практическая научная деятельность базируется на принципах, отражающих ту или иную методологию. Основными принципами психологии являются следующие:

1) **принцип объективного психологического исследования** — адекватное выявление соотношения между внешним протеканием процесса и его внутренней природой. Учет целого акта поведения или его отдельного фрагмента не изолированно, а в конкретных условиях, в которых он совершается;

2) **принцип психофизиологического единства** — психологическое исследование часто включает психофизиологический анализ психических процессов. Так, невозможно изучение эмоциональных процессов без анализа входящих в их состав физиологических ком-



понентов. Однако физиологическая методика в психологическом исследовании может играть лишь вспомогательную роль;

3) **принцип предварительного социологического анализа человеческой деятельности и ее продуктов в общественно-исторических закономерностях их развития.** Поскольку материальные основы психики не сводятся к ее органическим основам, образ мыслей людей определяется образом их жизни, их сознание — общественной практикой, постольку методика психологического исследования должна опираться на социально-исторический анализ деятельности человека;

4) **принцип индивидуализации.** Целью психологического исследования должно быть раскрытие специфических психологических закономерностей. Для этого необходимо не оперирование одними лишь статистическими средними, а анализ конкретных индивидуальных случаев. Через изучение индивидуальных случаев в их вариативности устанавливаются общие и существенные закономерности — от частного к общему;

5) **генетический принцип.** Психологические закономерности раскрываются в процессе развития. Суть дел заключается в том, чтобы проследить существенные закономерности того или иного явления в реальном процессе развития, сделать переход с одного уровня развития на другой, вскрыть динамику и движущие силы этого процесса;

6) **принцип единства между научным познанием психических явлений и реальным практическим воздействием на них.** Мы познаем явления действительности, воздействуя на них (в частности, самое глубокое и конкретное познание людей достигается в процессе их перделки);

7) **принцип учета ситуации.** Один и тот же внешний результат может иметь самое различное психологическое содержание в зависимости от того, в какой конкретной ситуации он имел место. Личность и ситуация в их конкретной реальности выходят за пределы только психических явлений, поэтому психологическое исследование требует тщательного учета целого ряда моментов, входящих за пределы чисто психологического.

1.2.2. Основные методы психологических исследований. Изучая психические процессы, индивидуальные психологические особенности личности с целью плодотворного ее формирования, психология применяет определенные методы (способы и приемы) исследования.

Методы исследования можно подразделить на *объективные, описательные и практические.*

Объективными методами психологии являются наблюдение и эксперимент, выступающие в различных формах.

К *специфическим объективным методам* психологии относятся *тестирование, опрос, анализ продуктов деятельности*. Широкое применение в психологии нашли также *математические* методы (*моделирование, статистический анализ* и др.).

Метод наблюдения — это преднамеренное, систематическое и целенаправленное восприятие внешнего поведения человека для его последующего анализа и объяснения.

Существуют разные виды наблюдения. Прimitивной формой наблюдения — житейскими наблюдениями пользуется каждый человек в повседневной жизни. Отмечая факты окружающей социальной действительности, рассматривая свое собственное поведение, человек пытается выяснить причины тех или иных поступков и действий. Житейские наблюдения отличаются от научных тем, что они случайны и неорганизованны. Наблюдение как научный метод изучения психики не ограничивается описанием внешних явлений, но и описывает природу этих явлений. Формой такого перехода является гипотеза, возникающая в ходе наблюдения. Существенным требованием к психологическому наблюдению является наличие четкого плана и фиксирование полученных результатов в специальном дневнике.

Различают следующие виды наблюдения:

- ✓ *срез* — кратковременное наблюдение;
- ✓ *лонгитюдинальное* — длительное, иногда в течение ряда лет;
- ✓ *выборочное* — наблюдение отдельных свойств, качеств предмета или явления;
- ✓ *сплошное* — наблюдение комплекса свойств, качеств.

Общая процедура наблюдения складывается из следующих этапов:

1. Определение задачи и цели наблюдения (для чего, с какой целью?).
2. Выбор объекта, предмета и ситуации (что наблюдать?).
3. Выбор способа наблюдения, наименее влияющего на исследуемый объект и наиболее обеспечивающего сбор необходимой информации (как наблюдать?).
4. Выбор способов регистрации наблюдаемого (как вести запись?).
5. Обработка и интерпретация полученной информации (каков результат?).

Задачами наблюдения могут быть изучение индивидуально-психологических особенностей личности, группы, коллектива. Соответственно объектами наблюдения могут быть как отдельные лица в различных видах деятельности, различных ситуациях общения, так и группы. Наблюдаемые ситуации могут быть естественные и экспериментальные (т.е. специально организованные). Предметом

наблюдения могут являться речевые и неречевые акты поведения отдельной личности или группы в любой ситуации.

Метод эксперимента является основным методом объяснительной психологии. Экспериментируя, исследователь создает условия, в которых психологический факт может быть изменен в направлении, желательном для экспериментатора, и может быть неоднократно повторен для всестороннего рассмотрения. Различают следующие виды психологического эксперимента: *лабораторный и естественный, констатирующий и формирующий*. Особый вид психологического эксперимента — *тест*.

Характерным признаком *лабораторного* эксперимента является то, что его проводят в лабораторных условиях (часто с помощью специальной аппаратуры), действия испытуемого определяются инструкцией, и он знает, что над ним экспериментируют (хотя, как правило, не знает, в чем сущность и цель эксперимента). С помощью лабораторного эксперимента исследуют не только свойства внимания, особенности восприятия, памяти и других психических процессов отдельных индивидов, но и психологические особенности групповой деятельности.

Естественный эксперимент (был предложен А. Ф. Лазурским в 1910 г.) предполагает исключить напряжение, которое возникает у испытуемого, знающего, что над ним экспериментируют. С этой целью исследование переносится в обычные, естественные условия (рабочее место, место отдыха), в которые незаметно для испытуемого вносятся определенные изменения.

И лабораторный, и естественный эксперименты могут проводиться не только с целью выявления каких-либо качеств личности, но и для их формирования. *Констатирующий* эксперимент — изучение психических состояний, свойств, явлений, образований без оказания влияния на изменение исследуемых параметров. *Формирующий* эксперимент — метод психического развития личности в условиях педагогического процесса. Цель формирующего эксперимента объясняется в его названиях: преобразующий, созидательный, воспитывающий, обучающий, психолого-педагогический, активного формирования психики, генетико-моделирующий.

По типу формирующих экспериментов строятся занятия с целью развития у работников профессиональных навыков и умений. Для этого после определения роли факторов, влияющих на исследуемое качество личности, осуществляется планомерное изменение их воздействия на данную личность в процессе регулярного выполнения ею соответствующих видов деятельности.

Виды экспериментальных методов являются исследовательскими: с их помощью исследователь может установить важные для на-

учного познания факты, открыть наличие тех или иных закономерностей. Но психологический эксперимент может быть использован и для целей практической оценки. В этом случае задачей является не получение каких-либо новых данных, которые необходимы для дальнейшего углубления научных знаний, а выявление того, насколько психологические качества испытуемого соответствуют уже ранее выявленным психологическим нормам и стандартам. Такими методами, с помощью которых психолог стремится установить определенные психологические качества личности, являются *тесты*.

Тестирование — это краткий экспериментально-психологический метод, используемый для исследования того или иного психического процесса (восприятия, памяти, мышления, внимания и т.д. — функциональный тест) или личности в целом (проективный тест) с целью их оценки.

Метод опроса используется в психологии в двух формах: анкетирования и беседы (интервью).

Если опрос проводится с использованием анкеты, то говорят о методе *анкетирования*, преимущество которого состоит в том, что в нем одновременно может участвовать группа лиц. Анкетирование представляет собой средство первичной ориентировки. Полученные при анкетировании данные намечают направления дальнейшего изучения личности или группы.

Беседа как психологический метод предусматривает прямое или косвенное, устное или письменное получение сведений о деятельности испытуемого, в которых объективируются свойственные ему психические явления. Виды бесед: сбор анамнеза, интервью, вопросники. Анамнез (от лат. «по памяти») — сведения о прошлом изучаемого, получаемые от него самого или, при объективном анамнезе, от хорошо знающих его лиц. Интервью — вид беседы, при которой ставится задача получить ответы опрашиваемого на определенные (заранее подготовленные) вопросы. В том случае, когда вопросы и ответы представляются в письменной форме, имеет место анкетирование.

Метод *анализа результатов (продуктов) деятельности* исходит из общей предпосылки о связи внутренних психических процессов и внешних форм поведения и деятельности. Изучая объективные продукты деятельности, можно делать выводы о психологических особенностях ее субъекта или субъектов.

Специфическими формами метода анализа результатов деятельности являются *контент-анализ* (позволяет выявлять и оценивать специфические характеристики литературных, научных, публицистических текстов и на их основе определять психологические характеристики автора) и *графология* (определение психических свойств автора по характеристикам почерка).

Своеобразным синтезом методов наблюдения и беседы является **метод обобщения независимых характеристик** (К. К. Платонов), который широко применяется при изучении личности. Сущность данного метода состоит в обобщении сведений о личности, полученных от лиц, наблюдавших ее в различных видах деятельности. В обобщенной характеристике каждая учитываемая черта может оцениваться условным баллом по методу полярных баллов: 5 — названная черта личности развита очень хорошо, ярко выражена и проявляется часто и в различных видах деятельности как черта характера; 4 — заметно выражена, но проявляется непостоянно, хотя противоположная черта проявляется крайне редко; 3 — названная и противоположная ей черты личности выражены не резко и в проявлениях уравнивают одна другую, хотя обе проявляются нечасто; 2 — заметно выражена и часто проявляется противоположная черта личности; 1 — противоположная названной черта личности проявляется часто и в различных видах деятельности, являясь чертой характера; 0 — нет сведений для оценки данной черты.

Метод обобщения независимых характеристик предполагает возможность оценки не только наличного уровня развития черт личности, но и динамики их во времени.

Математические методы в психологии используют как средство повышения надежности, объективности, точности получаемых данных. Основное применение эти методы находят на этапе постановки гипотезы и ее обоснования, а также при обработке полученных в исследовании данных.

Описательные методы исследования. В качестве конкретных форм понимания и методов описательной психологии выступают интроспекция, самоотчет, включенное наблюдение, эмпатическое слушание, идентификация, беседа как диалог, биографический метод, интуиция, интерпретация внутреннего мира другого человека, герменевтика.

Метод **интроспекции**, или **самонаблюдения**, исходит из фундаментальной особенности человеческой психики — ее рефлексивной природы, которая обнаруживается в непосредственной представленности субъекту его собственных психических состояний. Интроспекция есть «всматривание» во внутренние процессы сознания, явления душевной жизни, психические переживания. Так же как и внешнее объективное восприятие, внутреннее восприятие происходит с помощью логических процессов — различения, анализа, абстрагирования, синтеза, обобщения.

Трудно или невозможно представить наши собственные психологические знания без метода самонаблюдения. Большое значе-

ние данные самонаблюдения имеют для психологии как науки о внутреннем мире человека.

Самонаблюдению открываются собственные переживания, чувства, мысли, отношения, образы, представления, желания, волевые процессы и т.п. Однако требуется особая внутренняя работа по их осмыслению, истолкованию, пониманию, расчленению.

Метод **самоотчета** непосредственно вытекает из метода интроспекции. Самоотчет представляет собой словесный или письменный отчет о результатах самонаблюдений, описание человеком самого себя в относительной целостности психических проявлений.

Культурно оформленными видами самоотчета являются письма, автобиографии, исповеди, дневники. Важным достоинством самоотчета как метода психологии является то, что в самоотчете представлена уникальность внутреннего мира человека в единстве переживания, понимания, отношения, его отраженность в самосознании автора. В самоотчете человек предстает в определенном отрезке своей жизни, часто достаточно значительном.

Включенное наблюдение представляет собой специфическую форму наблюдения. В отличие от объективного наблюдения, в котором наблюдатель исследует фрагменты внешнего поведения другого человека, включенное наблюдение предполагает реальное участие исследователя в эксперименте, групповой дискуссии и т.п.

В психологии включенное наблюдение применяется в практике психотерапевтической работы.

Эмпатическое слушание как метод психологии основан на способности человека понять собеседника в сопереживании ему, т.е. на переживании исследователем тех же эмоциональных состояний, которые испытывает собеседник, через отождествление с ним.

Идентификация как метод понимания другого представляет собой способность человека мысленно поставить себя на место другого, как бы воплотиться в другом. В отличие от эмоционального сопереживания (эмпатии), идентификация использует интеллектуальные, логические операции: сравнение, анализ, рассуждение и т.п.

Диалогическая беседа в отличие от классического интервью строится на принципах равноправного и равнопозиционного общения, при котором партнер по общению не воспринимается как изучаемый объект, а его познание усматривается только через понимание. В диалоге активны оба собеседника: не только ведущий беседы имеет право и возможность задавать вопросы, но такими же правами обладает и его партнер.

Биографический метод как способ познания человека основан на изучении психологии человека в контексте его истории, через

описание его биографии. Понимание внутреннего мира человека осуществляется посредством описания прошедших этапов жизни.

Интуиция определяется как знание, возникающее без осознания путей и условий его получения. Описать способы и пути интуитивного постижения другого человека не представляется возможным в силу самой природы интуиции. Однако в психологии установлено, что интуитивное усмотрение ситуации становится возможным, если человек имеет большой опыт практической или познавательной деятельности в соответствующей области. Различают следующие типы интуиции:

- ✓ интеллектуальная — охват задачи или ситуации без использования развернутых аналитических средств (разумная догадка);
- ✓ эстетическая — оценка возможности формирования вкусов обучаемых;
- ✓ этическая — выражение морального чувства, проявляющееся в тактичном поведении.

Интерпретация внутреннего мира другого человека основана на использовании субъектом совокупности внутренних психологических средств, своего психологического опыта. Понимание чужой душевной жизни осуществляется по механизму аналогии. При интерпретации внутреннего мира другого человек использует многообразные сведения о внешнем поведении наблюдаемого: поступках, действиях, мимике, жестах, эмоциональных проявлениях и т.п.

Герменевтика — метод, общий для наук об обществе, культуре, человеке, — представляет собой искусство и теорию истолкования различного рода текстов — литературных, религиозных, исторических, научных и др. Аналогом герменевтики в объективных методах психологических исследований является метод анализа продуктов деятельности. Существует широкое понимание герменевтики, включающее в себя понимание и толкование любых текстов.

Практические методы психологических исследований предполагают возможность активного вмешательства исследователя в деятельность испытуемого, представляют собой различные виды практик, различаемые по формам и задачам. Основными среди них являются психотерапия, психологическая консультация, психокоррекция, психотренинг, разрешение социальных конфликтов и др.

Основным практическим методом психологических исследований является **психотерапия**. Различают *клиническую* и *личностно ориентированную* психотерапию.

Клиническая психотерапия — это комплексное лечебное психологическое воздействие на человека при психических, нервных, психосоматических, наркологических заболеваниях.

Личностно ориентированная психотерапия ставит задачу содействия пациенту в изменении его отношений к социальному окружению и собственной личности. Жесткого разделения методов клинической и личностно ориентированной психотерапии не существует; одни и те же методы могут с успехом использоваться и здесь, и там.

Основой многих форм психотерапии стал **психоанализ**, разработанный З. Фрейдом. Психоанализ как способ работы с психологической реальностью применялся у Фрейда в форме психологического анализа свободных ассоциаций, сновидений, ошибочных действий, невротических симптомов.

Однако наиболее старым методом психотерапии является **гипноз**. Гипноз — это временное состояние сознания, характеризующееся сужением его объема и направленностью на содержание внушения. Гипноз позволяет воздействовать на сознание индивида с целью достижения психотерапевтического эффекта.

Наибольшую популярность в современной психологии завоевали **групповые формы терапии и коррекции** (групповая терапия, психокоррекционные группы, группы встреч, тренинг-группы и др.), а также суггестия.

1.2.3. Историческое становление психологии как науки. Морально-психологические свойства людей, характеризующие их как субъектов общения, отмечаются уже в изречениях древнего китайского мыслителя Конфуция и древнегреческих философов Сократа, Платона, Аристотеля, а также в высказываниях мыслителей последующих исторических эпох, в том числе Нового времени, таких, как голландский философ Спиноза, английские философы Т. Гоббс и Дж. Локк, а также французские просветители Вольтер, Ж.-Ж. Руссо, П. А. Гольбах, К. А. Гельвеций и др.

Так, Конфуций (551–497 до н.э.) обращал внимание на такие нравственные качества человека, как чувство долга, уважение других людей, выполнение установленных в обществе норм и правил поведения.

Древнегреческий философ Сократ (469–399 до н.э.) обосновал учение о нормах морали и моральном сознании людей как главном факторе их общения между собой.

Ученик Сократа Платон (427–347 до н.э.) считал, что общение между людьми должно строиться на основе таких добродетелей, как справедливость, рассудительность, благочестие, соблюдение нравственных норм. Он показал зависимость направленности мышления людей от характера и содержания их общения. Платон поставил вопрос о внутренней речи людей, осознанных и неосознанных мотивах поведения.

На многие психические свойства личности указывал Аристотель (384—322 до н.э.). Он характеризовал человеческие способности как функции души, рассуждал о психологических чертах характера человека, его мыслительных ассоциациях.

Философ Нового времени голландец Бенедикт Спиноза (1632—1677) в своей «Этике» подчеркивает роль человеческой индивидуальности, характеризующей прежде всего внутренний мир человека, проявляющийся в тех или иных его психических состояниях — аффектах. Вместе с тем Спиноза указывал на причинную обусловленность человеческого поведения объективной необходимостью.

Английские философы Томас Гоббс (1588—1679) и Джон Локк (1632—1704) пытались показать, что общественная мораль и мораль личности взаимосвязаны и определяются обстоятельствами жизни людей и их интересами. В XVII в. Т. Гоббс писал, что основой нравственности является стремление личности к самосохранению и удовлетворению потребностей.

Эти идеи получили подробное обоснование в работах французских просветителей XVIII в. Поля Анри Гольбаха (1723—1789) и Клода Адриана Гельвеция (1715—1771). На обусловленность морали людей их жизненным опытом указывал Вольтер (1694—1778), отмечая, что критерием нравственности поступков является их полезность для общества.

Весьма актуальны сегодня высказывания Эммануила Канта (1724—1804) о долге как основании нравственности и нравственном законе.

Многие идеи мыслителей прошлых лет имеют прямое отношение к проблеме межличностного общения людей. Представляют несомненный интерес некоторые идеи и теории из области социальной психологии, высказанные и обоснованные мыслителями прошлых эпох.

Один из основоположников психологического направления в социологии французский мыслитель Габриэль Тард (1843—1904) называл социологию как науку о функционировании общества «простой социальной психологией». Тард исходил из того, что в основе социальной деятельности лежит психологический настрой отдельных людей и социальных групп.

Столь же значимы для понимания психологической стороны межличностного общения работы американских представителей психологического направления в социологии Лестера Уорда (1841—1913) и Франклина Генри Гиддингса (1855—1931), которые пытались раскрыть психологические причины деятельности и поведения людей, решающее значение психических факторов во взаимодействии людей и в развитии общества.

Психические факторы деятельности и общения людей анализировал итальянский мыслитель Вильфредо Парето (1848—1923). Социальные действия он делил на логические и нелогические. Первые — осознанные, логически обоснованные; вторые — неосознанные, инстинктивные, спонтанные.

Своеобразный вклад в решение проблем, касающихся психической стороны деятельности людей, их межличностных отношений и развития общества, внесли немецкие мыслители Хейман Штейнталь (1823—1899) и Мориц Лацарус (1824—1903). Они считаются основоположниками такого направления в социальной психологии, как психология народов (существование духа народа как некоего духовного целого).

Свое обоснование психологии народов предложил Вильгельм Вундт (1832—1920). По его мнению, «душа народа состоит из единичных душ» и представляет собой «совокупное содержание душевных переживаний» людей, принадлежащих к тому или иному этносу и связанных между собой постоянным «взаимодействием и взаимоотношением».

Существенный вклад в анализ «психологии масс» внесли французский социолог Густав Лебон (1841—1931) и итальянский юрист С. Сигеле (1868—1913), которые обратили внимание на необходимость разработки «коллективной психологии» как психологии масс людей; обстоятельно охарактеризовали сознание «толпы», ее многочисленные психологические составляющие. Исследования психологии масс служат основанием для понимания психологии межличностного общения в соответствующей обстановке.

Пониманию человека как субъекта межличностного общения способствует теория инстинктов социального поведения, обоснованная в работах английского психолога Уильяма Мак-Дугалла (1871—1938). Он исходил из того, что психология не должна сводиться к изучению сознательных процессов. Она должна быть «положительной наукой о человеческом духе во всех его формах и способах проявления». Мак-Дугалл проделал подробный анализ роли инстинктов в социальном поведении людей. Дальнейшее изучение этих сторон психики человека получило в работах Зигмунда Фрейда.

Ряд ценных идей, касающихся проявления внутреннего мира людей и духовной стороны их общения, содержится в трудах русских мыслителей XIX — начала XX в. П. Л. Лаврова (1823—1900) и Н. К. Михайловского (1824—1904). Они рассматривали все общественные явления как результат сознательной деятельности людей.

Важные проблемы социальной психологии, в том числе психологии межличностного общения, рассматриваются в трудах Евгения Де-Роберти (1843—1915) и Николая Кареева (1850—1931), кото-

рые указывали на обусловленность социального поведения людей такими психическими явлениями, как их желания, эмоции, страсти, характер, образ мыслей, воля и т.п.; обращали внимание на три основные стороны психики человека — ум, чувства, волю.

Свой вклад в обоснование роли социально-психологических явлений в деятельности и поведении людей, их социальном общении внесли марксисты Г. В. Плеханов (1856—1918) и В. И. Ленин (1870—1924). Плеханов указывал на материальные предпосылки (структура общества и экономические отношения) формирования психического склада различных социальных групп. В работах Ленина содержится всесторонний анализ проблем социальной психологии, в том числе влияния психического склада людей на поведение общественных классов и других социальных групп, а также отдельных личностей.

Большой вклад в развитие психологии личности и межличностных отношений внес В. М. Бехтерев (1857—1927), который исследовал различные проявления индивидуальной психики людей, широко опираясь на данные физиологии.

Для понимания содержания психической стороны деятельности и общения людей служат труды А. А. Ухтомского (1875—1942), также базирующиеся на данных физиологии, — учение о доминанте, нравственности.

Научному осмыслению поведения людей и их межличностного общения способствует учение об установках грузинского психолога Д. Н. Узнадзе (1886/87—1950), исследования которого долгие годы осуществлялись в творческом сотрудничестве с российскими учеными в рамках советской психологической науки.

Многое для понимания психологии личности и межличностного общения дают труды С. Л. Рубинштейна (1889—1960). Он глубоко проанализировал роль деятельности и общения людей в функционировании их психики.


Большая роль в исследовании этих проблем принадлежит Л. С. Выготскому (1896—1934), который разработал культурно-историческую теорию развития психики.

Идеи Рубинштейна и Выготского, разработанные ими деятельностный подход в психологии и культурно-историческая теория функционирования и развития психики человека, получили свое творческое развитие в трудах А. Н. Леонтьева, А. Р. Лурия, А. В. Запорожца, Д. Б. Эльконина, Б. Г. Ананьева, Э. В. Ильенкова и других российских психологов и философов.

Многие проблемы психологии общения проясняют работы М. Г. Ярошевского, Б. Ф. Поршнева, Б. Д. Парыгина, Г. М. Андреевой. Речь идет о понимании образов, возникающих в процессе восприятия людьми друг друга, их мыслительных действий, мотивации, общения.

Труды этих ученых продолжают традиции развития общей психологии и социальной психологии в России с ориентацией на исследование фундаментальных теоретических и методологических проблем.

Основными направлениями современной психологии являются: бихевиоризм, психоанализ, гештальтпсихология, гуманистическая психология, когнитивная психология. Теоретические подходы названных направлений к пониманию психологии личности рассматриваются ниже.

 Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему «Введение в управленческую психологию», выполните тест

1. Управленческая психология изучает следующие проблемы:

- 1) соответствие работника конкретной организации
- 2) соответствие работника его профессии
- 3) анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива
- 4) изучение личности работника в организации
- 5) профессиональный отбор
- 6) профориентация

2. Психология — это:

- 1) наука о поведении
- 2) наука о душе
- 3) научное исследование поведения и внутренних психических процессов и практическое применение получаемых знаний
- 4) наука о сознании
- 5) наука об общих закономерностях эволюции и функционирования психики, психических процессов как специфических форм жизнедеятельности животных и индивидов человеческого рода

3. Объектом управленческой психологии является:

- 1) закономерности развития трудовых навыков
- 2) организованная деятельность людей
- 3) люди, включенные в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно-полезные цели
- 4) изучение наиболее эффективных способов улучшения условий в населенных пунктах, где протекает деятельность человека

4. Назовите объективные и описательные методы психологических исследований:

- 1) идентификация
- 2) наблюдение
- 3) эмпатическое слушание
- 4) беседа
- 5) эксперимент

5. В каком из перечисленных методов наблюдения фиксируются все особенности и проявления психической деятельности человека?
- 1) срез
 - 2) лонгитюдинальное
 - 3) сплошное
 - 4) выборочное
6. Укажите вид эксперимента, проводимого с целью развития у работников профессиональных навыков и умений:
- 1) констатирующий
 - 2) формирующий
 - 3) функциональный тест
 - 4) проективный тест
7. С помощью какого метода выявляют и оценивают специфические характеристики литературных, научных и публицистических текстов, чтобы по ним определить психологические характеристики их авторов?
- 1) метод обобщения независимых характеристик
 - 2) графология
 - 3) анкетирование
 - 4) контент-анализ
 - 5) тестирование
8. Укажите методы описательной психологии:
- 1) анкетирование
 - 2) лабораторный эксперимент
 - 3) интроспекция
 - 4) самоотчет
 - 5) идентификация
9. Какой метод определяется как знание, возникающее без осознания путей и условий его получения?
- 1) интроспекция
 - 2) идентификация
 - 3) интуиция
 - 4) эмпатическое слушание
10. Какие методы психологических исследований предполагают возможность активного вмешательства исследователя в деятельность испытуемого?
- 1) практические методы
 - 2) объективные методы
 - 3) описательные методы
11. Какие из перечисленных методов относятся к практическим?
- 1) психотерапия
 - 2) наблюдение
 - 3) математические методы
 - 4) психокоррекция
 - 5) психотренинг

- 12. Какой практический метод определяется как временное состояние сознания, характеризующееся сужением его объема и направленностью на содержание внушения?**
- 1) интроспекция
 - 2) интуиция
 - 3) психоанализ
 - 4) гипноз
 - 5) герменевтика
- 13. Какой из перечисленных методов является объективным методом психологических исследований?**
- 1) эмпатическое слушание
 - 2) наблюдение
 - 3) интроспекция
 - 4) самоотчет
 - 5) психоанализ
- 14. Какие из перечисленных качеств личности относятся к классу «Психические процессы»?**
- 1) направленность
 - 2) мышление
 - 3) знания
 - 4) воображение
 - 5) речь
 - 6) угнетение
- 15. Какие из перечисленных качеств личности относятся к классу «Психические свойства»?**
- 1) память
 - 2) умения
 - 3) способности
 - 4) темперамент
 - 5) мастерство
 - 6) подъем
- 16. Какие из перечисленных качеств личности относятся к классу «Психические состояния»?**
- 1) характер
 - 2) восприятия
 - 3) угнетение
 - 4) навыки
 - 5) воля
 - 6) подъем
- 17. Какие из перечисленных качеств личности относятся к классу «Психические образования»?**
- 1) эмоции
 - 2) темперамент
 - 3) мышление
 - 4) мастерство
 - 5) знания
 - 6) ощущения



Закономерности внутренней психической деятельности

2.1. Понятие о психике

2.1.1. Особенности психического отражения

2.1.2. Структура и функции психики

2.1.3. Психика и особенности строения мозга

2.1.1. Особенности психического отражения. Для того чтобы руководитель мог успешно влиять на психику своих сотрудников с целью ее развития, ему необходимо опираться на индивидуальный опыт (эмпирически приобретенные знания о психике) и на знания психологии. Психология как наука изучает психику человека.



Психика — это субъективное отражение человеком предметов и явлений объективной действительности, представляющее собой функцию мозга.

Психология руководствуется следующими положениями:

- ✓ психика человека — высший продукт развития материи, функция мозга;
- ✓ психические процессы — это субъективные образы объективной реальности;
- ✓ личность и деятельность человека находятся в единстве, психика проявляется и формируется в деятельности;
- ✓ важнейшие стороны психики человека социально обусловлены;
- ✓ внешние воздействия влияют на человека через его внутренний мир (психические состояния, опыт, качества и т.д.).

Эти положения вытекают из теории отражения, составляющей ядро современной теории познания.

Психическое отражение не является зеркальным, механическим, пассивным копированием мира, оно сопряжено с поиском, выбором. Поступающая информация подвергается специфической обработке в связи с какой-то необходимостью, потребностями. Психическое отражение является субъективным, так как принадлежит субъекту и зависит от его субъективных особенностей.

Однако психику нельзя свести просто к свойствам нервной системы. Хотя головной мозг — это орган, деятельностью которого обусловлена психика, но содержание этой психики производится не самим мозгом, ее источником является внешний мир.

Психические свойства являются результатом нейрофизиологической деятельности мозга. Преобразование сигналов, совершающееся в мозге, воспринимается человеком как совокупность событий внешнего пространства и мира в целом. Великий русский физиолог И. М. Сеченов доказал, что в основе всего психического лежит рефлекторный акт.

Великий русский ученый-физиолог И. П. Павлов создал учение о высшей нервной деятельности (ВНД), выделил четыре типа ВНД и обосновал это экспериментально (см. тему 4.2). Он разработал новые принципы физиологических исследований, обеспечившие познание деятельности организма как единого целого, находящегося в единстве и постоянном взаимодействии с окружающей средой.

Человеческая психика не дана в готовом виде человеку с момента рождения и не развивается сама по себе. Только в процессе общения и взаимодействия человека с другими людьми, в процессе усвоения им культуры, созданной предшествующими поколениями, у него формируется человеческая психика и специфически человеческие качества (сознание, речь, труд и пр.). В противном случае ничего человеческого ни в поведении, ни в психике не появляется (феномен Маугли).

Психика включает в себя по меньшей мере три составляющие:

- ✓ внешний мир, природа, ее отражение;
- ✓ полноценная деятельность мозга;
- ✓ активная передача новым поколениям человеческой культуры, человеческих способностей.

Ускоренному психическому развитию людей способствовали три основных достижения человечества:

- 1) изобретение орудий труда;
- 2) производство предметов материальной и духовной культуры;
- 3) возникновение языка и речи.

Психическое отражение характеризуется рядом особенностей:

- ✓ оно дает возможность правильно отражать окружающую действительность, причем правильность отражения подтверждается практикой;
- ✓ сам психический образ формируется в процессе активной деятельности человека;
- ✓ психическое отражение углубляется и совершенствуется;

- ✓ обеспечивает целостность поведения и деятельности;
- ✓ преломляется через индивидуальность человека;
- ✓ носит опережающий характер.

2.1.2. Структура и функции психики. Психика сложна и многообразна по своим проявлениям. Можно выделить четыре крупные группы психических явлений (см. рис. 1):

- ✓ психические процессы;
- ✓ психические свойства;
- ✓ психические состояния;
- ✓ психические образования.

Психический процесс — психическое явление в динамике (имеет начало, развитие и конец), проявляющееся в виде реакции. Конец одного психического процесса связан с началом нового. Поэтому в состоянии бодрствования человека психическая деятельность непрерывна. Начало психического процесса может быть обусловлено воздействием внешних или внутренних раздражителей. К психическим процессам относят: ощущения, восприятие, внимание, память, представление, воображение, мышление, речь.

Психическое состояние — относительно устойчивый уровень психической деятельности, определившийся в данное время и проявляющийся в повышенной или пониженной активности личности. Психические состояния возникают под воздействием окружающей обстановки и физиологической природы человека. К психическим состояниям относят: сосредоточенность или рассеянность, активность, апатию, вдохновение и др.

Психическое свойство — типичное для данного человека устойчивое образование, определяющее количественно-качественный уровень его поведения и деятельности. Психические свойства формируются под воздействием природных и социальных факторов. К психическим свойствам относятся: направленность личности, темперамент, характер, способности.

Психические процессы, свойства и состояния формируют **психические образования** личности, обеспечивают выполнение основных функций психики:

- ✓ отражение окружающего мира;
- ✓ регуляция поведения и деятельности человека.

2.1.3. Психика и особенности строения мозга. Психика человека является функцией мозга — составной части нервной системы. Нервная система обеспечивает связь всех органов тела между собой и организма в целом — со средой.

Деятельность всего организма обеспечивается нервной системой, которая выполняет две функции:

- ✓ передача информации (периферическая нервная система),
- ✓ интеграция и переработка полученной информации и программирование соответствующей реакции (центральная нервная система).

Первичным элементом нервной системы является клетка. Нервная система человека состоит из более чем 100 млрд нервных клеток, имеющих общее строение и функцию. Нервная клетка (нейрон) состоит из тела, длинного отростка (аксона), оканчивающегося разветвлениями, и одного или нескольких коротких отростков (дендритов), ветвящихся у тела клетки (рис. 3). Общая протяженность отростков самых больших клеток достигает 1,5 м. Диаметр тела клетки — от 7 до 50 нм. Нейрон получает, перерабатывает и передает информацию в виде импульсов возбуждения. Нервные импульсы приходят к телу клетки по дендритам, а покидают его по аксону. Совокупность аксонов образует проводящие пути мозга (белое вещество). Нейроны подразделяются на чувствительные (получают сигналы), двигательные (передают сигналы к рабочему органу) и связывающие их промежуточные нейроны.

Целостность организма и его связь со средой обеспечиваются функцией не отдельных клеток, а нервной системы в целом, которая работает не просто как сумма клеток, а на основе более сложных законов.

Нервная система человека подразделяется на центральную и периферическую. Центральная нервная система состоит из спинного и головного мозга. В головном мозге расположены высшие центры регуляции всех органов и систем организма. Средний вес головного мозга человека равен 1400 г, хотя возможны и отклонения, не влияющие на психическую деятельность. Так, мозг А. Франса имел вес 1017 г, а мозг И. С. Тургенева — 2012 г. Спинной мозг — это своеобразный нервный тяж, лежащий в канале позвоночника. В нем находятся простейшие двигательные центры и проходят многочисленные проводящие пути, соединяющие спинной мозг с головным. Благодаря этим путям головной мозг дает «указания» двигательным центрам: ответная реакция может затормозиться или усилиться. Спинной мозг — это канал, через который головной мозг «руководит» телом.

Высшим отделом центральной нервной системы является кора (серое вещество) больших полушарий головного мозга. Кора оказывает на психику наиболее сильное влияние. Она связана со всеми нижележащими отделами мозга и регулирует все нервные процессы, проходящие в организме. Это — орган высшей нервной

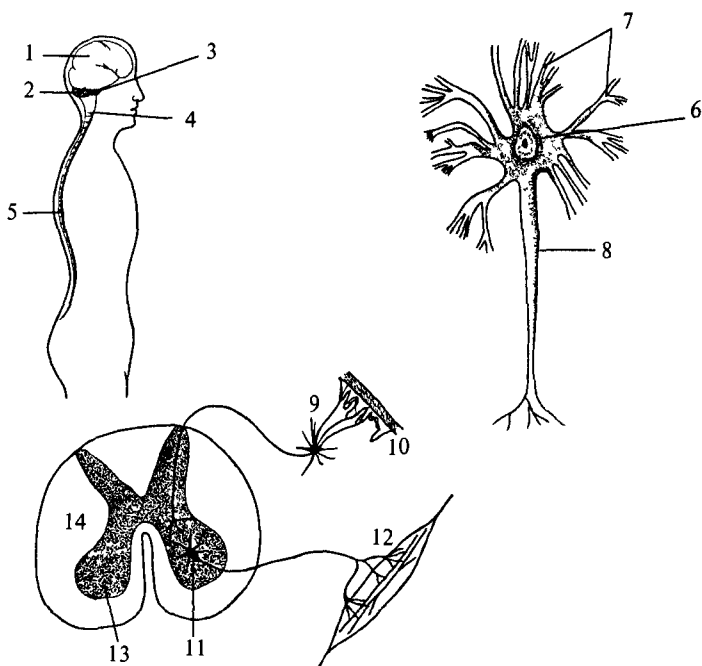


Рис. 3. Поперечный срез спинного мозга и схема рефлекторной дуги:

1 — большие полушария головного мозга; 2 — мозжечок; 3 — средний мозг; 4 — продолговатый мозг; 5 — спинной мозг; 6 — тело нейрона; 7 — дендриты; 8 — аксон; 9 — тело чувствительной нервной клетки; 10 — раздражаемый орган; 11 — тело двигательной нервной клетки; 12 — рабочий орган; 13 — серое вещество спинного мозга (тела нейронов и дендриты); 14 — белое вещество (аксоны)

деятельности, обеспечивающий взаимодействие организма со средой. Каждая зона коры головного мозга выполняет определенные функции (табл. 2.1).

Полушария головного мозга в определенной степени специализированы*. В зависимости от того, какое полушарие является доминирующим, проявляются отличия в психике, способностях человека. Американский психолог Р. Сперри (лауреат Нобелевской премии 1981 г.) открыл, что каждое из полушарий является ведущим в реализации определенных психических функций. Формирование и развитие асимметрии происходит в раннем возрасте под влиянием комплекса биологических и социокультурных факторов.

* Впервые асимметрия функций полушарий была обнаружена в 1836 г. сельским врачом М. Даксом. Позже П. Брока, Дж. Джексон, К. Липпман, К. Вернике развили представление о функциональной межполушарной асимметрии.

Зоны коры полушарий и их функции

Зоны коры головного мозга	Выполняемые функции
Сенсорные	Прием и обработка информации от органов чувств и рецепторов
Моторные	Управление скелетной мускулатурой тела, движениями, действиями человека
Ассоциативные	Переработка информации; тесно связаны с мыслительной деятельностью, речью, памятью, осознанием положения тела в пространстве
Гностические	Осуществление процесса восприятия
Практические	Обеспечение тонкой моторики и автоматических движений

У большинства людей доминирует левое полушарие (правши). Специфика полушарий позволяет человеку рассматривать мир, пользуясь, с одной стороны, словесно-грамматической логикой, а с другой стороны, интуицией и пространственно-образным подходом.

Основные функции полушарий представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Функции левого и правого полушарий головного мозга

Функции левого полушария	Функции правого полушария
Хронологический порядок	Текущее время
Чтение карт, схем	Конкретное пространство
Запоминание имен, слов, символов	Запоминание образов конкретных событий, узнавание лиц людей
Речевая активность, чувствительность к смыслу	Эмоциональная активность
Видение мира веселым, легким	Видение мира мрачным
Детальное восприятие	Целостное, образное восприятие

Периферическая нервная система, состоящая из рецепторов и проводящих путей, связывает головной и спинной мозг с периферией. Важной частью нервной системы является автономная, или вегетативная, нервная система, регулирующая работу внутренних органов. Вегетативная нервная система подразделяется на парасим-

патическую и симпатическую, которые в основном по-разному действуют на органы: если, например, парасимпатическая система замедляет деятельность сердца, то симпатическая система стимулирует ее.

Функции нервной системы, обеспечивающие согласованную деятельность и регуляцию работы всех органов и систем организма, называют *нижней нервной деятельностью*. Функции нервной системы, обеспечивающие точное и тонкое уравнивание организма со средой с участием высших отделов мозга, называют *высшей нервной деятельностью*.

Ответная реакция организма на воздействие раздражителей внешней или внутренней среды называется рефлексом. Путь, по которому осуществляется рефлекс, — классическая рефлекторная дуга состоит из трех звеньев: чувствительного, центрального, двигательного (см. рис. 3). В целом организме любая рефлекторная реакция включает также звено обратной связи, которая сообщает в центр о результатах реакции. Рефлексы делятся на безусловные (врожденные) и условные (приобретенные). Система рефлексов, которая обеспечивает реагирование на непосредственные раздражители органов чувств, называется *первой сигнальной системой* (ощущения, восприятия и соответствующие реакции человека и животных на них).

Система условных рефлексов, в которой участвует слово (речь) — «сигнал сигналов», по И. П. Павлову*, лежит в основе работы *второй сигнальной системы*. Она обеспечивает человеку правильное ориентирование в социальной среде.



Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему
«Понятие о психике», выполните тест

1. Из перечня типов характеристик высшей нервной деятельности выделите характерные для I типа ВНД:

- 1) сильный
- 2) слабый
- 3) уравновешенный
- 4) неуравновешенный
- 5) подвижный
- 6) инертный

2. Из перечня типов характеристик высшей нервной деятельности выделите характерные для II типа ВНД:

- 1) сильный
- 2) слабый
- 3) уравновешенный

* Павлов И. П. Полн. собр. соч. Т. 3. Кн. 2. С. 335.

- 4) неуравновешенный
 - 5) подвижный
 - 6) инертный
3. Из перечня типов характеристик высшей нервной деятельности выделите характерные для III типа ВНД:
- 1) сильный
 - 2) слабый
 - 3) уравновешенный
 - 4) неуравновешенный
 - 5) подвижный
 - 6) инертный
4. Из перечня типов характеристик высшей нервной деятельности выделите характерные для IV типа ВНД:
- 1) сильный
 - 2) слабый
 - 3) уравновешенный
 - 4) неуравновешенный
 - 5) подвижный
 - 6) инертный
5. Укажите зоны коры головного мозга, особенно тесно связанные с мыслительной деятельностью, речью, памятью и осознанием положения тела в пространстве:
- 1) сенсорные
 - 2) моторные
 - 3) ассоциативные
 - 4) гностические
 - 5) практические
6. Укажите, какие из перечисленных явлений относятся к психическим процессам:
- 1) ощущения
 - 2) память
 - 3) активность
 - 4) способности
 - 5) мышление
7. Укажите, какие из перечисленных явлений относятся к психическим состояниям:
- 1) бодрость
 - 2) восприятие
 - 3) речь
 - 4) усталость
 - 5) темперамент
8. Укажите, какие из перечисленных явлений относятся к психическим свойствам личности:
- 1) воображение
 - 2) внимание

- 3) направленность
- 4) апатия
- 5) характер

9. Психический процесс — это:

- 1) устойчивое образование, обеспечивающее определенный качественно-количественный уровень деятельности и поведения, типичный для данного человека
- 2) течение психического явления, имеющего начало, развитие и конец, проявляющееся в виде реакции
- 3) определившийся в данное время, относительно устойчивый уровень психической деятельности, который проявляется в повышенной или пониженной активности личности

10. Психическое состояние — это:

- 1) устойчивое образование, обеспечивающее определенный качественно-количественный уровень деятельности и поведения, типичный для данного человека
- 2) течение психического явления, имеющего начало, развитие и конец, проявляющееся в виде реакции
- 3) определившийся в данное время, относительно устойчивый уровень психической деятельности, который проявляется в повышенной или пониженной активности личности

11. Психическое свойство — это:

- 1) устойчивое образование, обеспечивающее определенный качественно-количественный уровень деятельности и поведения, типичный для данного человека
- 2) течение психического явления, имеющего начало, развитие и конец, проявляющееся в виде реакции
- 3) определившийся в данное время, относительно устойчивый уровень психической деятельности, который проявляется в повышенной или пониженной активности личности

12. Из перечисленных функций укажите функции левого полушария:

- 1) хронологический порядок
- 2) речевая активность
- 3) конкретное пространство
- 4) видение мира мрачным
- 5) детальное восприятие

13. Из перечисленных функций укажите функции правого полушария:

- 1) черчение карт, схем
- 2) эмоциональная активность
- 3) видение мира веселым, легким
- 4) запоминание образов, узнавание лиц
- 5) текущее время

2.2. Психология познавательных процессов

2.2.1. *Ощущения и восприятия*

2.2.2. *Внимание, его свойства*

2.2.3. *Память (виды, свойства, индивидуальные различия)*

2.2.4. *Воображение*

2.2.5. *Мышление*

2.2.6. *Речь*

2.2.7. *Интеллект как совокупность психических познавательных процессов*

2.2.1. Ощущения и восприятия. Ощущение, восприятие и мышление служат неразрывными частями единого процесса отражения действительности. Ощущая, воспринимая, наглядно представляя любой предмет, любое явление, человек должен как-то анализировать, обобщать, конкретизировать, другими словами, мыслить о том, что отражается в ощущениях и восприятиях.

Структура приема информации включает следующие этапы: $P \Rightarrow ОЧ \Rightarrow НИ \Rightarrow ГМ \Rightarrow ОЩ \Rightarrow ЦВ \Rightarrow (ЭП) \Rightarrow ОП \Rightarrow (М) \Rightarrow ОС \Rightarrow ВН$, где P — раздражитель (слуховой, зрительный); $ОЧ$ — органы чувств; $НИ$ — нервные импульсы; $ГМ$ — головной мозг; $ОЩ$ — отдельные ощущения; $ЦВ$ — целостное восприятие образа; $ЭП$ — эталоны памяти; $ОП$ — опознание предмета; $М$ — мыслительная деятельность; $ОС$ — осмысление; $ВН$ — внимание.



Ощущение — познавательный психический процесс отражения конкретных, отдельных свойств, качеств, сторон предметов и явлений материальной действительности, воздействующих на органы чувств в данный момент.

Для возникновения ощущений необходимо воздействие на органы чувств предметов и явлений реального мира, которые называются раздражителями. Воздействие раздражителей на органы чувств называется раздражением. В нервной ткани процесс раздражения вызывает возбуждение. Возбуждение наиболее совершенных по своей организации систем нервных клеток при обязательном участии коры головного мозга приводит к появлению ощущения.

Анатомо-физиологический аппарат, специализированный для приема воздействий отдельных раздражителей из внешней и внутренней среды и переработки их в ощущения, называют *анализатором*. Каждый анализатор состоит из четырех частей:

- 1) *рецептор* — орган чувств, преобразующий энергию внешнего воздействия в нервные сигналы;
- 2) *проводящие нервные пути*, передающие нервные сигналы в мозг;

- 3) *мозговой центр в коре;*
- 4) *акцептор обратной связи.*

Каждый рецептор способен к приему специализированных воздействий (света, звука и др.), т.е. обладает специфической возбудимостью к определенным физическим и химическим агентам.

Рецепторы могут находиться:

- ✓ на поверхности тела (*экстерорецепторы*) — зрительный, вкусовой, кожный, слуховой, обонятельный;
- ✓ во внутренних органах и тканях (*интерорецепторы*) — в органах пищеварения, дыхания, сердечно-сосудистой системе, они реагируют на изменения внутри организма;
- ✓ в мышцах и связках (*проприорецепторы*) — служат для ощущения движения и положения тела и его частей в пространстве, участвуют в определении свойств, качеств объектов при осязании их рукой.

Ощущения *объективны*, так как в них всегда отражен внешний раздражитель, и одновременно *субъективны*, поскольку зависят от состояния нервной системы и индивидуальных особенностей личности.

Классификация ощущений

В зависимости от места расположения рецепторов различают ощущения:

- ✓ *экстерорецептивные*, возникающие при воздействии внешних стимулов на рецепторы, расположенные на поверхности тела;
- ✓ *интерорецептивные* (органические), сигнализирующие о том, что происходит в организме (ощущения жажды, голода, боли и т.п.);
- ✓ *проприорецептивные*, возникающие в мышцах и сухожилиях; с их помощью мозг получает информацию о движении и положении различных частей тела.

Экстерорецептивные ощущения делятся на:

- ✓ дистантные — зрительные, слуховые (речевые, музыкальные, шумы), обонятельные;
- ✓ контактные — осязательные, вкусовые, кожные (болевые, тактильные, температурные).

Прием и переработка человеком поступившей через органы чувств информации завершается появлением образов предметов и

явлений. Процесс формирования этих образов называют *восприятием* («перцепция», «перцептивный процесс»).

Если в результате ощущения человек получает знания об отдельных свойствах, качествах предметов (что-то горячее обожгло, что-то яркое блеснуло впереди и т.д.), то восприятие дает целостный образ предмета или явления. Оно предполагает наличие разнообразных ощущений и протекает вместе с ощущениями, но не может быть сведено к их сумме. Восприятие зависит от определенных отношений между ощущениями, взаимосвязь которых в свою очередь зависит от связей между качествами и свойствами, различными частями, входящими в состав предмета или явления.



Восприятие — это познавательный психический процесс отражения предметов и явлений действительности в совокупности их различных свойств и частей при непосредственном воздействии их на органы чувств.

Восприятие — это отражение комплексного раздражителя и соответственно результат деятельности системы анализаторов. Оно требует объединения основных, существенных признаков и сопоставления воспринятого с прошлым опытом. Всякое восприятие включает:

- ✓ активный двигательный компонент (ощупывание предметов рукой, движение глаз при рассматривании и т.п.);
- ✓ сложную аналитико-синтетическую деятельность мозга по созданию целостного образа.

Выделяют четыре операции (уровня) перцептивного действия: обнаружение, различение, идентификация и опознание.

Восприятие субъективно, т.е. одну и ту же информацию люди воспринимают по-разному, в зависимости от своих интересов, потребностей, способностей и т.п.



Зависимость восприятия от содержания психической жизни человека, от особенностей его личности, опыта носит название **апперцепции**.

Свойства восприятия

1. **Целостность**, т.е. восприятие есть всегда целостный образ предмета, формирующийся в процессе практики.
2. **Константность** — окружающие предметы воспринимаются как относительно постоянные по форме, цвету, величине и т.п. В незнакомой ситуации нарушается константность восприятия (например, когда люди смотрят вниз с верхних

этажей высотного здания, то автомобили и пешеходы кажутся им маленькими; в то же время строители, работающие постоянно на высоте, сообщают, что они видят объекты, расположенные внизу, без искажения их размеров).

3. *Структурность* — восприятие не является простой суммой ощущений (слушая музыку, мы воспринимаем абстрагированную обобщенную структуру — мелодию, хотя она состоит из отдельных звуков, исполняется на различных инструментах). Воспринимая предмет или явление в целом, мы можем выделить его отдельные свойства и качества.
4. *Осмысленность* — восприятие тесно связано с мышлением, с пониманием сущности предметов.
5. *Избирательность* — проявляется в преимущественном выделении одних объектов по сравнению с другими.

Восприятие протекает как динамический процесс поиска ответа на вопрос: «Что это такое?»

Виды восприятия

Восприятие движения окружающих нас предметов происходит благодаря тому, что перемещение осуществляется на каком-либо фоне. Это позволяет сетчатке глаза последовательно воспроизводить происходящие изменения в положении движущихся тел по отношению к тем элементам, перед которыми или позади которых предмет перемещается.

Восприятие пространства основывается на восприятии величины и формы предметов с помощью синтеза зрительных, мышечных и осязательных ощущений, а также на восприятии объема и удаленности предметов, что обеспечивается *бинокулярным* зрением (видение двумя глазами).

Восприятие времени — пока не удалось обнаружить механизм, преобразующий физические интервалы времени в соответствующие сенсорные сигналы (ощущения). Восприятие времени обобщает ряд ощущений, сигнализирующих о длительности, последовательности и скорости течения явлений внешнего мира, а также о внутренних ритмах жизнедеятельности организма. Это имеет физиологическое объяснение: если в коре головного мозга преобладают процессы возбуждения и, следовательно, повышенный обмен веществ, время «бежит» быстрее. При преобладании торможения время «тянется» медленно. Наиболее коротким кажется время, в течение которого надо успеть сделать многое. Имеются большие индивидуальные различия в способности оценивать время в зависимости от возраста, душевного и физического состояния.

Восприятие полифонических звуков (речевых, музыкальных, технико-синтетических, природных) — это процесс расшифровки и переработки аудиальными анализаторными системами сложных звуков, поступающих из внешней среды.

2.2.2. Внимание, его свойства. Внимание следует рассматривать как психофизиологический процесс, состояние, характеризующее динамические особенности познавательных процессов. Внимание обуславливает избирательность, сознательный или полусознательный отбор информации, поступающей через органы чувств.



Внимание — познавательный психический процесс произвольной или непроизвольной направленности и сосредоточенности психической деятельности на каком-либо объекте восприятия.

В отличие от познавательных процессов (восприятие, память, мышление и т.п.) внимание своего особого содержания не имеет; оно проявляется как бы внутри этих процессов и неотделимо от них. Внимание характеризует динамику протекания психических процессов.

Внимание — это направленность психики (сознания) на определенные объекты, имеющие для личности устойчивую или ситуативную значимость.

Функции внимания

Отбор значимых, релевантных воздействий, т.е. соответствующих потребностям и деятельности в данный момент времени.

Игнорирование (торможение, устранение) несущественных, побочных, конкурирующих воздействий.

Удержание (сохранение) данной деятельности (сохранение в сознании образов определенного предметного содержания) до тех пор, пока не завершится акт поведения, познавательная деятельность, пока не будет достигнута цель.

Регуляция и контроль протекания деятельности.

Свойства внимания

Объем внимания измеряется тем количеством объектов, которые воспринимаются одновременно. Объединенные по смыслу объекты воспринимаются в большем количестве, чем не объединенные. У взрослого человека объем внимания равен 4–6 объектам.

Концентрация внимания есть степень сосредоточения на объекте (объектах). Чем меньше круг объектов внимания, тем меньше участки воспринимаемой формы, тем концентрированнее внимание.

Концентрация внимания обеспечивает углубленное изучение познаваемых объектов и явлений, вносит ясность в представления человека о том или ином предмете, его назначении, конструкции, форме.

Концентрация, направленность внимания могут успешно развиваться под влиянием специально организованной работы по развитию данных качеств.

Распределение внимания выражается в умении одновременно выполнять несколько действий или вести наблюдение за несколькими процессами, объектами. Для некоторых профессий распределение внимания очень важно (летчик, шофер, педагог). Чем лучше человек овладел действиями, тем легче ему выполнять их.

Многие слышали о феноменальных способностях Юлия Цезаря, который мог, по преданию, делать одновременно семь не связанных между собой дел. Известно также, что Наполеон мог одновременно диктовать своим секретарям семь ответственных дипломатических документов.

Устойчивость внимания — общая направленность внимания в процессе деятельности. На устойчивость внимания значительное влияние оказывает интерес, разнообразие впечатлений или выполняемых действий. Однообразные действия снижают устойчивость внимания.

Отвлекаемость внимания выражается в колебаниях внимания, периодическом ослаблении внимания к конкретному объекту или деятельности. Колебания внимания наблюдаются даже при очень сосредоточенной и напряженной работе, что объясняется сменой возбуждения и торможения в коре головного мозга.

Переключение внимания состоит в перестройке внимания, в переносе его с одного объекта на другой. Различают переключение внимания:

- ✓ преднамеренное (произвольное) сопровождается волевыми усилиями человека;
- ✓ непреднамеренное (непроизвольное) протекает легко, без особого напряжения и волевых усилий.

Множество анекдотов посвящено рассеянности ученых. Однако их рассеянность часто является оборотной стороной максимальной собранности и сосредоточенности на основном предмете интересов: они так погружены в свои мысли, что при столкновении с житейскими мелочами не переключаются и могут оказаться в смешном положении. Вот несколько фактов такого рода.

Как-то раз известный композитор и химик А. П. Бородин, когда у него были гости, утомившись, стал прощаться с ними, говоря, что ему пора домой, так как у него завтра лекция, и пошел одеваться в переднюю.

Приходит Н. Е. Жуковский к себе домой, звонит, из-за двери спрашивают: «Вам кого?». Он в ответ: «Скажите, дома ли хозяин?». — «Нет». — «А хозяйка?» — «Нет и хозяйки. А что передать?» — «Скажите, что приходил Жуковский».

Виды внимания

1. Непроизвольное внимание — сосредоточение сознания на объекте в силу каких-то особенностей этого объекта.

Непроизвольное внимание (эмоциональное, пассивное) возникает само собой, без сознательного сосредоточивания, при действии сильного, контрастного или нового, неожиданного, а также значимого и вызывающего эмоциональный отклик раздражителя. Не требует волевых усилий со стороны человека, но проявляется, если есть интерес к чему-то или потребность (есть у животных и человека).

Причины, вызывающие непроизвольное внимание:

- ✓ новизна раздражителя;
- ✓ яркий эмоциональный тон (насыщенный цвет, мелодичный звук, приятный запах);
- ✓ интерес.

2. Произвольное внимание (активное, волевое) — сознательно регулируемое сосредоточение на объекте.

Человек сосредоточивается не на том, что ему интересно, а на том, что он *должен* делать. Произвольно сосредоточиваясь на объекте, человек прилагает волевое усилие, которое поддерживает внимание в течение всего процесса деятельности. Своим происхождением волевое внимание обязано труду (физической и умственной деятельности).

Произвольное внимание возникает, когда человек ставит перед собой цель деятельности, выполнение которой требует сосредоточенности.

Условия, облегчающие произвольное сосредоточение внимания:

- ✓ психическое состояние человека (человеку утомленному или находящемуся в эмоциональном возбуждении, не связанном с выполняемой работой, очень трудно сосредоточиться);
- ✓ практическое действие (помогает удержанию внимания при интеллектуальной деятельности, например, конспектирование).

3. Послепроизвольное внимание — вызывается через вхождение в деятельность и возникающий в связи с этим интерес. В результате длительное время сохраняется целенаправленность, снимается напряжение и человек не устает, хотя послепроизвольное внимание может длиться часами. Послепроизвольное внимание является самым эффективным и длительным (закон Титченера).

В. Д. Шадриков дает следующую классификацию видов внимания:

<i>По характеру направленности</i>	внешнее	внутреннее
<i>По характеру активности</i>	непроизвольное	произвольное
<i>По объекту психической активности</i>	сенсорно-перцептивное	интеллектуальное двигательное эмоциональное

Качество внимания зависит от свойств нервной системы человека (Б. М. Теплов, В. Д. Небылицын). Людям со слабой нервной системой дополнительные раздражители мешают сосредоточиться, а с сильной — даже повышают концентрацию внимания.

Основная характеристика внимания — его фиксированный объем. Важной особенностью объема внимания является то, что оно мало поддается регулированию при обучении и тренировке, тем не менее развивать внимание можно с помощью психологических упражнений.

2.2.3. Память (виды, свойства, индивидуальные различия).

Память связывает прошлое субъекта с его настоящим и будущим и является важнейшей познавательной формой, лежащей в основе развития и обучения.



Память — это познавательный психический процесс отражения, заключающийся в закреплении, сохранении и последующем воспроизведении прошлого опыта, делающий возможным его повторное использование в деятельности или возвращение в сферу сознания.

Память — основа психической деятельности. Без нее невозможно понять процессы формирования поведения, мышления, сознания, подсознания. Поэтому для лучшего понимания сущности человека необходимо как можно больше знать о нашей памяти.



Образы предметов или явлений реальной действительности, которые мы воспринимали ранее, а сейчас мысленно воспроизводим, называются представлениями.

Различают:

- ✓ *представления памяти* — воспроизведение, более или менее точное, предметов и явлений, когда-то воздействовавших на наши органы чувств; эти представления бывают единичные и общие;
- ✓ *представления воображения* — представления о предметах и явлениях, которые в таких сочетаниях или в таком виде никогда нами не воспринимались.

В основе представлений лежат ассоциации, или связи. Предметы и явления, взаимосвязанные в действительности, связываются и в памяти человека (встретившись с одним предметом, мы можем по ассоциациям вспомнить другой).

Различают два рода ассоциаций:

✓ **простые:**

ассоциации по смежности — объединяют два явления, связанных во времени или пространстве;

ассоциации по сходству — связывают два явления, имеющих сходные черты;

ассоциации по контрасту — связывают два противоположных явления (здоровье/болезнь; организованность/расхлябанность; общительность/замкнутость; ответственность/безответственность);

✓ **сложные:**

смысловые ассоциации (составляют основу наших знаний) — связывают два явления, которые и в действительности постоянно связаны (часть и целое; род и вид; причина и следствие).

Образование связей между различными представлениями определяется не тем, каков сам по себе запоминаемый материал, а прежде всего тем, что с ним делает субъект. Таким образом, деятельность личности определяет формирование всех психических процессов, в том числе и процессов памяти.

Классификация видов памяти

В зависимости от волевых усилий личности различают произвольную и произвольную память:

- ✓ *непроизвольная*: информация запоминается сама собой без специального заучивания в ходе выполнения деятельности, в ходе работы над информацией (развита в детстве);
- ✓ *произвольная*: информация запоминается целенаправленно, с помощью специальных приемов.

Эффективность произвольной памяти зависит от:

- ✓ целей запоминания;
- ✓ приемов заучивания:
 - механическое повторение (механическая память);
 - логический пересказ (логическая память);
 - образные приемы заучивания (зрительная, слуховая, моторно-двигательная, вкусовая, осязательная, комбинированная и др.);
 - мнемотехнические приемы, облегчающие запоминание.

По времени хранения материала различают несколько видов памяти.

- ✓ *Мгновенная** память — связана с удержанием от 0,3 до 1 секунды точной и полной картины только что воспринятой органами чувств, без какой бы то ни было переработки информации; люди, обладающие иконической памятью, называются эйдетики (русский живописец Н. Н. Ге, француз Гюстав Доре удерживали в памяти текстуальный и другой образы в течение 10 минут).
- ✓ *Кратковременная* память — способ хранения информации в течение короткого промежутка времени (сохраняется не полный, а обобщенный образ воспринятого, его наиболее существенные элементы в течение нескольких суток).
- ✓ *Оперативная* память — рассчитанная на хранение информации в течение определенного, заранее заданного срока (от нескольких секунд до нескольких минут).
- ✓ *Долговременная* память — хранит информацию в течение длительного срока.

В зависимости от момента получения информации различают память наследственную (генетическую), прижизненную и импринтинг (запечатлевание) (рис. 4).

Качества памяти

Особенности запоминания и припоминания выступают в виде качеств памяти:

- ✓ *объем* — количество объектов, припоминаемых сразу же после их однократного восприятия;
- ✓ *быстрота памяти* — скорость (количество) затраченного времени на запоминание и припоминание;
- ✓ *точность* — степень сходства того, что припоминается, с тем, что воспринималось;
- ✓ *длительность* — количество времени, в течение которого без повторных восприятий может припомниться то, что запомнилось.

2.2.4. Воображение. Воображение тесным образом связано с мышлением. Воображение возникло и развилось в процессе труда, на основе потребности изменить те или иные предметы, представить то, что непосредственно не воспринималось и не восприни-

* Иконическая память — зрительная, эконическая — слуховая.

Генетическая (наследственная) — сохраняет информацию, которая определяет генетическое и физиологическое построение организма в процессе развития и врожденные формы видового поведения (инстинкты). Меньше зависит от условий жизнедеятельности организма. Информация генетической памяти храниться в молекулах ДНК

Импринтинг (запечатлевание) — промежуточное между генетической и прижизненной памятью. Наблюдается только в ранний период развития, сразу после рождения. Запечатлевание заключается в одномоментном установлении очень устойчивой, специфической связи человека или животного с конкретным объектом внешней среды

Прижизненная — хранит информацию, полученную с момента рождения до смерти

Виды прижизненной памяти

Двигательная (моторная) — память на позу, положение тела; лежит в основе профессиональных, спортивных и автоматических навыков

Образная (зрительная) — память на зрительный образ; преобладает у детей и подростков. В период удержания (сохранения) образа в памяти он претерпевает определенную трансформацию:

- ✓ упроститься (опускание деталей);
- ✓ преувеличиться;
- ✓ преобразоваться (по форме, положению, ориентации)

Эмоциональная — воспроизведение определенного чувственного состояния при повторном воздействии той ситуации, в которой данное эмоциональное состояние возникло впервые. Точность запоминания зависит от эмоционального отношения к объекту (при положительном отношении к запоминаемому объекту объем запоминаемой информации увеличивается)

Символическая —

а) *словесная* — формируется в процессе прижизненного развития вслед за образной памятью и достигает наивысшей силы к 10–13 годам.

Отличается:

- ✓ точностью воспроизведения;
- ✓ значительно большей зависимостью от воли

б) *логическая (смысловая)* — основана на установлении в запоминаемом материале смысловых связей

Рис. 4. Классификация видов памяти в зависимости от момента получения информации

мается. Самый фантастический вымысел всегда состоит из элементов, взятых из жизни, из прошлого.



Воображение — познавательный психический процесс создания новых образов на основе прошлых восприятий.

Процесс воображения свойствен только человеку и является необходимым условием его деятельности.

Образы воображения отличаются от образов представлений тем, что раньше мы этих предметов и явлений не воспринимали (состояние невесомости, атомный взрыв и его последствия). Образы воображения возникают на основе имеющихся представлений памяти, что невозможно без мышления.

Большое влияние на воображение оказывают: потребности человека, его желания, интересы, воля, отношения к действительности. Под влиянием воображения возникают чувства и желания.

Виды воображения

Различают три вида воображения.

1. **Непроизвольное**, или пассивное (образы возникают спонтанно, помимо воли и желания человека, без заранее поставленной цели, сами собой):

- ✓ гипноз;
- ✓ сновидовая фантазия.

2. **Произвольное**, или активное (человек по собственному желанию, усилием воли вызывает у себя соответствующие образы, заставляет работать свое воображение, чтобы решать свои проблемы):

- ✓ *воссоздающее* — создание образов на основе личного опыта, речи, текста, чертежа, карты, схемы;
- ✓ *творческое* — самостоятельное создание образов, которых нет в действительности.

3. **Мечта** (представление желаемого будущего):

- ✓ *полезная* — реальная, связана с действительностью, помогает человеку мобилизовать все силы для достижения цели, является стимулом к действию, развитию лучших качеств;
- ✓ *вредная* — не связана с жизнью, расслабляет волю, снижает активность человека, замедляет его развитие (грезы).

Функции воображения

1. Представление действительности в образах, возможность пользоваться ими, решая задачи.

2. Регулирование эмоциональных состояний, снятие напряженности.

3. Произвольная регуляция познавательных процессов и состояний человека (восприятие, память, речь, эмоции).
4. Планирование и программирование деятельности (составление программ, оценка их правильности и процесса реализации).
5. Предвидение, предвосхищение результатов своих действий — *антиципирующее воображение*.

Способы создания образов воображения

Агглютинация (склеивание) — в одном образе соединяются любые качества, свойства, части (стол и четыре колеса; печь на санях и т.п.).

Акцентирование — выделение какой-либо части, детали целого (дружеский шарж, где выделяется часть лица, туловища).

Типизация — изображение конкретного эпизода (объекта), который впитал в себя массу аналогичных и таким образом является как бы их представителем. В ходе типизации оформляется не только образ человека, но и ситуация, в которой он действует.

2.2.5. Мышление. Наше познание окружающей действительности начинается с ощущений и восприятия и переходит к мышлению. Функция мышления — расширение границ познания путем выхода за пределы чувственного восприятия. Мышление позволяет с помощью умозаключения раскрыть то, что не дано непосредственно в восприятии. Задача мышления — раскрытие отношений между предметами, выявление связей и отделение их от случайных совпадений.



Мышление — это высший познавательный психический процесс опосредованного и обобщенного отражения объективной действительности в ее закономерностях, наиболее существенных связях и отношениях.

Если на чувственной ступени познания внешнее воздействие непосредственно (прямо) приводит к возникновению соответствующих образов в нашем сознании, то процесс мышления осуществляется с помощью мыслительных операций (анализа, синтеза, сравнения, абстрагирования, обобщения, систематизации, классификации). То, что мышление совершается посредством определенной системы операций, дает первое основание рассматривать этот процесс как опосредованное отражение действительности. Вторым основанием является то, что процесс и результат мышления взрослого человека всегда осуществляются с помощью словесного отображения.

Мышление является опосредованным отражением мира и потому, что благодаря мышлению человек познает не только непосредственно.

редственно воспринятое с помощью наших органов чувств, но и скрытое от прямого восприятия, и может быть познано лишь в результате анализа, сравнения, обобщения и т.д. Анализируя и сравнивая отдельные наблюдения, опираясь на результаты прошлого опыта, человек в процессе мышления находит общее в отдельных объектах. Абстрагирование общего помогает объединить эти объекты в различные системы знания, и тем самым для человека оказывается доступным обобщенное отражение окружающей действительности. Возможность обобщенного познания обеспечивается тем, что человек отражает окружающий мир не только в образной, но и в словесной форме.

Мышление проявляется при решении любой задачи, возникающей перед человеком, если она актуальна, не имеет готового решения и мощный мотив побуждает человека искать выход. Навыки и способы мышления развиваются у человека в онтогенезе при воздействии среды — человеческого общества.

Интеллектуальное развитие ребенка осуществляется в ходе его предметной деятельности и общения, в ходе освоения общественного опыта. Последовательными ступенями интеллектуального развития являются выделяемые генетической психологией:

наглядно-действенное мышление — опирается на непосредственное восприятие предметов, реальное преобразование в процессе действий с предметами (первые проявления наблюдаются у ребенка в конце первого — начале второго года жизни, до овладения речью);

наглядно-образное мышление — характеризуется опорой на представления и образы (проявляется в возрасте 4–6 лет);

словесно-логическое мышление — осуществляется при помощи логических операций с понятиями (возникает в школьном возрасте).

Другие признаки классификации видов мышления представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Виды мышления

Признак классификации	Виды мышления	
	2	3
В зависимости от: — типа решаемых задач и вытекающих отсюда структурных и динамических особенностей	Теоретическое — познание законов, правил	Практическое (эмпирическое) — подготовка физического преобразования действительности

1	2	3
— времени, структурности и уровня протекания мыслительного процесса	Интуитивное — быстрота протекания; отсутствие четко выраженных этапов; минимально осознанное	Аналитическое (рациональное) — развернуто во времени; имеет четко выраженные этапы; в значительной степени представлено в сознании мыслящего человека
— приложенных волевых усилий	Произвольное — целенаправленное решение мыслительных задач	Непроизвольное — трансформация образов, сновидений
— направленности	Реалистическое — направлено на внешний мир, регулируется логическими законами	Аутистическое — глубокое погружение в мир собственных переживаний, когда исчезает интерес к реальности
— степени новизны получаемого в процессе мыслительной деятельности продукта по отношению к занятиям субъекта	Продуктивное — активный поиск и открытие нового решения	Репродуктивное — воспроизведение услышанного, решение проблемы по алгоритму

Основные свойства ума (качества мышления):

- ✓ *любопытность и пытливость* — стремление узнать как можно больше и совершеннее;
- ✓ *глубина* — умение проникать в сущность предметов и явлений;
- ✓ *гибкость* — умение правильно ориентироваться в новых обстоятельствах;
- ✓ *критичность* — умение поставить под сомнение сделанные выводы и вовремя отказаться от неверного решения;
- ✓ *логичность* — умение мыслить стройно и последовательно;
- ✓ *широта* — способность мыслить не ограниченно;
- ✓ *прогностичность* — умение на основании каких-либо данных выдвигать гипотезы, наиболее точно отражающие истину;

- ✓ *целеустремленность* — умение сделать объект мышления основной целью деятельности, стремление к ее достижению;
- ✓ *ясность* — способность к четким и точным формулировкам понятий, суждений, умозаключений, обоснований;
- ✓ *активность* — стремление к знаниям, творческому поиску, деятельности;
- ✓ *самостоятельность* — способность мыслить независимо от других, опираясь на собственную инициативу и силы;
- ✓ *быстрота* — способность принимать правильные решения в кратчайшие сроки.

Интеллектуальное развитие личности определяется еще и по таким особенностям ума, как: *практический* ум и *теоретический* ум.

В зависимости от характера мышления К. Юнг выделял два типа людей:

- ✓ *интуитивный* — характеризуется преобладанием эмоций над логикой и доминированием правого полушария головного мозга над левым;
- ✓ *мыслительный* — характеризуется преобладанием логики над чувствами и доминированием левого полушария головного мозга над правым.

Первый признак мыслящего человека — увидеть проблему там, где она есть. От осознания проблемы мысль переходит к ее разрешению. Основные этапы процесса мышления:

- ✓ *понятие* — отражение общих и существенных признаков каких-либо предметов и явлений;
- ✓ *суждение* — установление связи между предметами и явлениями (истинные суждения, ложные суждения);
- ✓ *обоснование* — вскрытие посылок, которые обуславливают истинность суждения;
- ✓ *умозаключение* — вывод из одного или нескольких суждений нового суждения.

Основные мыслительные процессы:

- ✓ *Анализ* — мысленное разделение целого на части с последующим их сравнением.
- ✓ *Синтез* — объединение отдельных частей в целое, построение целого из аналитически заданных частей.
- ✓ *Обобщение* — мысленное объединение сходных по каким-то признакам предметов и явлений.
- ✓ *Конкретизация* — применение общих законов к конкретному случаю, операция, обратная обобщению.

- ✓ *Абстрагирование* — выделение какой-либо стороны или аспекта явления, которое в действительности как самостоятельное не существует.
- ✓ *Сравнение и классификация* — объединение предметов и явлений по наиболее общим признакам сходства или различия.

В психологии проблема мышления тесно связана с проблемой речи. Мышление и речь протекают на основе общих элементов — слов.

2.2.6. Речь. Важнейшим достижением человека, позволившим ему использовать общечеловеческий опыт, как прошлый, так и настоящий, явилось речевое общение, которое развивалось на основе трудовой деятельности. Речь относится к поздним психическим процессам, достигает высших показателей к 30–40 годам и держится на этом уровне довольно долго. Речь пользуется разнообразными языковыми средствами, закрепленными соответствующими правилами.



Речь — это психический познавательный процесс, система используемых человеком звуковых сигналов и символов для представления, переработки, хранения и передачи информации.

Функции речи

Речь человека выполняет сигнификативную (знаковую) функцию, функцию обобщения, интеллектуальную и коммуникативную.

Сигнификативная функция (от англ. *signifikate* — обозначаю) отличает речь человека от коммуникации животных. Общение между людьми становится возможным, когда все общающиеся пользуются одними и теми же словесными знаками и вкладывают в них одинаковый смысл.

Функция обобщения связана с тем, что слово обозначает не только отдельный, данный предмет, но и целую группу сходных предметов и всегда является носителем их существенных признаков.

Интеллектуальная функция дает возможность быть орудием мышления, подчинять себе все виды и формы мышления, переходить от подсознательных невербализованных процессов к осознанным, логически соразмеренным и соотнесенным. Проявление интеллектуальной функции речи особенно важно для работников умственного творческого труда, для ситуаций коллективного решения сложных вопросов (для людей, выполняющих функции управления и контроля). В Японии при подготовке менеджеров проводят тренировочные занятия по умению изложить свои мысли на все уменьшающемся листке бумаги, причем переход на сле-

дующий этап тренинга возможен только после строгой экспертной оценки успешности выполнения предыдущего задания. Некоторые задания требуют не только логического изложения информации, но и художественного ее оформления. Так, в качестве задания было предложено составление маршрута на гору Фудзияму для начинающих туристских групп с одновременным описанием красоты этой излюбленной японской святыни. В одном из ответов, признанном удачным, кроме маршрута содержалось только две лаконичные строчки: «О, Фудзияма! Фудзияма, о!»

Коммуникативная — функция передачи информации. Выступает как внешнее речевое поведение, направленное на контакты с другими людьми.

В коммуникативной функции речи выделяют три стороны:

- ✓ информационную — проявляется в передаче знаний и тесно связана с функциями обобщения и обозначения;
- ✓ выразительную — помогает передать чувства и отношения говорящего к предмету сообщения;
- ✓ волеизлиятельную — направлена на то, чтобы подчинить слушателя замыслу говорящего.

Виды речи

В психологии различают несколько видов речевой деятельности (рис. 5).

В зависимости от того, сам ли субъект создает речевую продукцию или воспринимает речевую информацию, речь может быть *активной* (говорение, письмо) или *пассивной* (слушание, чтение). Английский философ Ф. Бэкон сказал: «Чтение делает человека знающим, беседа — находчивым, а привычка записывать — точным».

Основой для развития всех видов речи является процесс *слушания и понимания звучащей речи*, обозначаемый термином «аудирование». Аудирование может быть частичным, неполным, удовлетворительным и отличным. Это зависит от многих факторов:

- ✓ степени знакомства с языковой системой;
- ✓ интересности и важности темы;
- ✓ наличия помех в окружающей среде;
- ✓ индивидуально-психологических и личностных возможностей аудитора (прежде всего внимания и памяти).

Вообще, аудирование — более напряженный интеллектуальный процесс, чем чтение. При аудировании надо быть более сосредоточенным, активным, здесь большие нагрузки на слуховую память и слуховое мышление. Наибольшее препятствие для внимательного слушания обусловлено тем, что мозг работает значительно

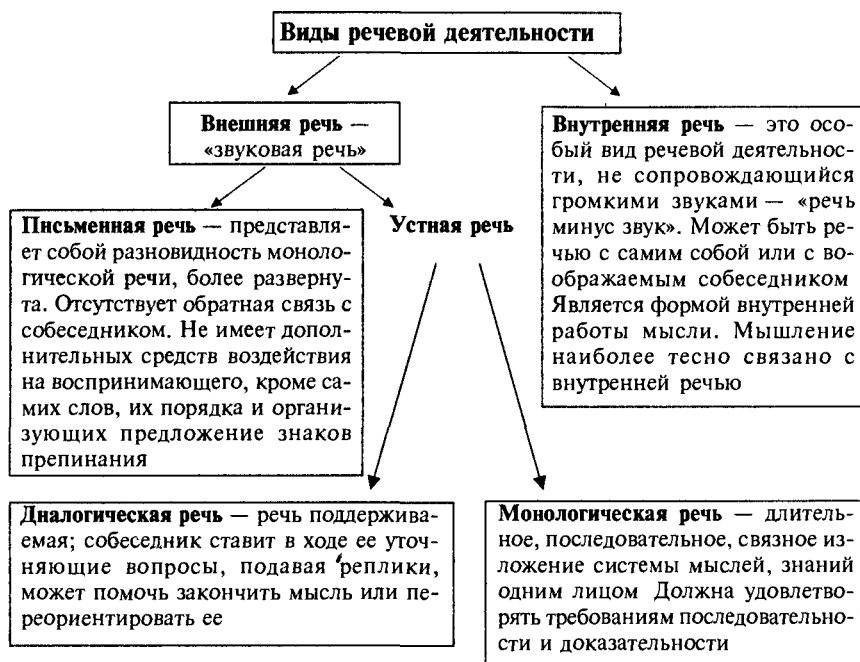


Рис. 5. Классификация видов речи

быстрее, чем язык: мозг способен воспринимать 500 слов в минуту, а человек говорит со средней скоростью 100 слов в минуту. Различие между скоростью слуха и скоростью речи является огромной помехой для правильного слухового восприятия. Поэтому, слушая чью-то речь, бывает полезно постоянно делать сравнения и искать противоречия в том, что было сказано. Тогда слушание будет более эффективным.

Самый показательный вид речи — *говорение*. В этом виде активной речи проявляются многие индивидуально-психологические и личностные особенности говорящего. Говорение занимает 30% речевого времени и вместе со слушанием (аудированием) на три четверти представляет собой весь речевой процесс.

Говорение с точки зрения выполнения интеллектуальной функции — это умение излагать точно и логично свои мысли, подбирать такие слова и выражения, которые наверняка будут понятны собеседнику.

Говорение характеризуется:

- ✓ скоростью и четкостью артикуляции;
- ✓ силой и глубиной голоса;
- ✓ частотно-высотными свойствами речи;

- ✓ эмоциональным состоянием говорящего;
- ✓ его социальным статусом;
- ✓ характерологическими особенностями;
- ✓ профессиональной направленностью.

Чтение — распространенная форма пассивной речи. Важными показателями эффективности чтения являются скорость и усвоение прочитанного материала. Скорость чтения рассчитывается по количеству прочитанных слов в минуту и может быть низкой — 200, средней — 250–300, быстрой — 300–450 и сверхбыстрой — 650 слов в минуту.

Большую роль в развитии навыков чтения играет практика, поэтому надо сделать своей постоянной привычкой чтение как профессиональной литературы, так и газет и журналов, в том числе на иностранных языках. Чтение литературы, особенно профессиональной, предполагает запоминание прочитанного. Лучший мнемотехнический способ для этого — конспектирование.

Письменная речь, по сравнению с устной, является более регулируемым процессом, более осознанным.

Некоторые образцы письменной речи (деловые письма) требуют соблюдения этических и организационных правил. Большое значение имеют содержательные характеристики письменной речи, ее смысловые и мыслительные свойства.

Умение красиво и четко писать (каллиграфия) отсутствует в школьной программе. Обычно стабилизация почерка заканчивается к 20–24 годам. Выявлены половые, возрастные и профессиональные особенности почерка. По особенностям письменной речи можно судить о психических свойствах личности (графология, контент-анализ).

Для успешной профессиональной деятельности менеджера необходимо соблюдать следующие требования к речи:

- ✓ *информативность* — определяется ценностью сообщаемых в речи фактов и способностью автора к сообщению;
- ✓ *понятность* — зависит от смыслового содержания, языковых особенностей, соотношения между ее сложностью и уровнем развития, кругом знаний и интересов слушателей;
- ✓ *правильность* — соответствие утвержденным в данном языке нормам произношения, правописания, каллиграфии, семантики;
- ✓ *выразительность* — учет обстановки выступления, ясность и отчетливость произношения, правильность интонации, умение пользоваться словами и выражениями переносного и образного значения.

2.2.7. Интеллект как совокупность психических познавательных процессов личности.



Интеллект — система психических процессов, обеспечивающих реализацию способности человека оценивать ситуацию, принимать решение и в соответствии с этим регулировать свое поведение.

Интеллект — глобальная способность действовать разумно, рационально мыслить и хорошо справляться с жизненными обстоятельствами, т. е. интеллект — это способность человека адаптироваться к окружающей среде. Большинство исследователей приходят к выводу, что уровень общей интеллектуальной активности константен для индивида.

В 1904 г. К. Спирмен сформулировал следующие постулаты:

- ✓ интеллект не зависит от прочих личностных черт человека;
- ✓ интеллект не включает в свою структуру неинтеллектуальные качества (интересы, мотивация достижений, тревожность и т.п.).

Интеллект выступает как общий фактор умственной энергии.

Спирмен показал, что успех любой интеллектуальной деятельности зависит от некоего общего фактора, общей способности. Он выделил *генеральный фактор интеллекта (фактор G)*, определяющий способность человека адаптироваться в окружающей среде (общая умственная энергия), и *фактор S*, служащий показателем специфических способностей (проявляются в решении конкретных задач).

Позже Л. Терстоун (1938 г.) с помощью статистических факторных методов исследовал различные стороны общего интеллекта, которые он назвал *первичными умственными потенциями (способностями)*:

- ✓ *счетная способность* — способность оперировать числами и выполнять арифметические действия;
- ✓ *вербальная (словесная) гибкость* — легкость, с которой человек может объясняться, используя наиболее подходящие слова;
- ✓ *вербальное восприятие* — способность понимать устную и письменную речь;
- ✓ *пространственная ориентация* — способность представлять себе различные предметы и формы в пространстве;
- ✓ *память*;
- ✓ *способность к рассуждению*;
- ✓ *быстрота восприятия* сходств и различий между предметами и изображениями.

Факторы интеллекта (первичные умственные потенции) связаны друг с другом, что говорит о существовании единого генерального фактора.

Развитие и оценка интеллекта

По мнению Р. Кеттелла (1967 г.), у каждого из нас уже с рождения имеется *потенциальный интеллект*, который лежит в основе нашей способности к мышлению, абстрагированию и рассуждению. Примерно к 20 годам интеллект достигает наибольшего расцвета. Формируется также *«кристаллический интеллект»*, состоящий из различных навыков и знаний, которые мы приобретаем по мере накопления жизненного опыта для решения задач адаптации к окружающей среде. Одни способности развиваются за счет других, приобретаются конкретные навыки. Таким образом, «кристаллический интеллект» определяется мерой овладения культурой того общества, к которому принадлежит человек.

Развитие интеллекта зависит от врожденных и социальных факторов.

К *врожденным факторам* относятся:

- ✓ генетические факторы наследственности;
- ✓ хромосомные аномалии;
- ✓ определенные заболевания и неполноценное питание матери во время беременности.

Наличие лишней, 23-й хромосомы из 21 пары хромосом; пожилой возраст родителей; недостаток йода, злоупотребление лекарствами, алкоголем, курение могут привести к значительной задержке умственного развития ребенка.

Социальные факторы — это:

- ✓ контакт со средой, с которой индивид будет взаимодействовать всю жизнь;
- ✓ эмоциональное общение новорожденного ребенка с матерью, взрослыми людьми;
- ✓ социальное положение семьи;
- ✓ методы обучения, применяемые для развития ребенка.

Интеллектуальное развитие ребенка прямо пропорционально возможности общаться со взрослыми людьми.

Структура интеллекта зависит от целого ряда факторов: возраста, уровня образования, специфики профессиональной деятельности, индивидуальных особенностей.

Как показали исследования Е. И. Степановой, процесс интеллектуального развития человека неоднороден. Он характеризуется чередованием спадов и подъемов, а также изменением акцентов внутри системы психических познавательных процессов. Выделено

несколько периодов интеллектуального развития: 18–25 лет — частая смена подъемов и спадов (через один-два года), неустойчивость и активная перестройка мыслительных функций; 25–36 лет — увеличение устойчивости, некоторое снижение уровня произвольной памяти, повышение произвольного внимания, общий подъем уровня развития интеллекта за счет повышения активности процессов мышления, формирование индивидуального стиля умственной деятельности; 36–40 лет — усиление целостности интеллекта, появление зрелости суждений, мудрости; после 40 лет — большее развитие вербального интеллекта*, который как бы противостоит процессу старения и ослабления интеллектуальных функций. В старших возрастах по мере накопления жизненного опыта и профессионализации усиливается влияние индивидуального стиля умственной работы на интеллектуальное развитие человека.

Для оценки интеллекта используется «коэффициент интеллектуальности» — IQ^{**} , который позволяет соотнести уровень интеллектуальных возможностей индивида со средними показателями его возрастной и профессиональной группы. На основе расчетов соотношения умственного и хронологического возраста был выведен показатель IQ. Среднее значение IQ (умственный возраст соответствует хронологическому) равняется 100 баллам, самое низкое может приближаться к 0, а самое высокое — к 200. Стандартное отклонение — 16 баллов в каждую сторону. У каждого третьего человека IQ находится между 84–100 баллами, и такова же доля лиц (34%) с показателями от 100 до 116 баллов. Таким образом, основная масса (68%) считается людьми со средним интеллектом. Две другие группы (по 16% в каждой), результаты которых соответствуют крайним показателям шкалы, рассматриваются или как умственно отсталые (люди со сниженным интеллектом — IQ от 10 до 84), или как обладающие высокими (выше среднего) интеллектуальными способностями (IQ от 116 до 180).

У людей с нормальным интеллектом развиты и интеллектуальные, и творческие способности. Лишь начиная с определенного уровня, пути интеллекта и творчества расходятся. Прямой зависимости между интеллектом и креативностью*** нет. Творцом, так же как и интеллектуалом, не рождаются. Все зависит от того, какие возможности предоставит окружение для реализации того потенциала, который в различной степени присущ каждому из нас.

* *Вербальный интеллект* — интегральное образование, функционирование которого осуществляется в словесно-логической форме с опорой преимущественно на знания

** *IQ* — Intelligence quotient (англ.)

*** *Креативность субъекта* — творческий потенциал и способности индивида



Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему
«Психология познавательных процессов», выполните тест

1. Дайте определения понятий:

1 — память; 2 — мышление; 3 — восприятие; 4 — ощущение;
5 — воображение

- 1) психический процесс отражения предметов и явлений действительности в совокупности их различных свойств и частей при непосредственном воздействии их на органы чувств
- 2) психический процесс отражения отдельных свойств предметов и явлений материального мира, непосредственно действующих на наши органы чувств
- 3) форма психического отражения, заключающаяся в закреплении, сохранении и последующем воспроизведении прошлого опыта, делающая возможным его повторное использование в деятельности или возвращение в сферу сознания
- 4) психический процесс создания новых образов на основе прошлых восприятий
- 5) обобщенное отражение объективной действительности в ее закономерностях, наиболее существенных связях и отношениях

2. Какие из перечисленных экстерорецептивных ощущений относятся к дистантным?

- 1) зрительные
- 2) обонятельные
- 3) вкусовые
- 4) осязательные
- 5) слуховые
- 6) тактильные

3. Какие из перечисленных экстерорецептивных ощущений относятся к контактными?

- 1) кожные
- 2) слуховые
- 3) зрительные
- 4) вкусовые
- 5) осязательные

4. Укажите место расположения рецепторов:

- 1 — проприорецепторы; 2 — экстерорецепторы; 3 — интерорецепторы
- 1) во внутренних органах
 - 2) в мышцах и связках
 - 3) на поверхности тела

5. Благодаря какому свойству перцепции окружающие предметы воспринимаются как относительно постоянные по форме, цвету, величине и т.п.?

- 1) осмысленность
- 2) целостность
- 3) константность

- 4) структурность
- 5) избирательность
- 6. Благодаря какому свойству перцепции восприятие тесно связано с пониманием сущности предметов?
 - 1) структурность
 - 2) избирательность
 - 3) целостность
 - 4) осмысленность
 - 5) константность
- 7. Какое свойство восприятия проявляется в преимущественном выделении одних объектов по сравнению с другими?
 - 1) константность
 - 2) избирательность
 - 3) осмысленность
 - 4) целостность
 - 5) структурность
- 8. Дайте определение следующих понятий:
 - 1 — апперцепция; 2 — релевантность; 3 — перцепция; 4 — импринтинг; 5 — каллиграфия; 6 — графология
 - 1) определение психологических свойств личности по почерку
 - 2) запечатлевание
 - 3) умение красиво и четко писать
 - 4) зависимость восприятия от содержания психической жизни человека, опыта, особенностей его личности
 - 5) восприятие
 - 6) соответствие потребностям, соответствие данной деятельности
- 9. Укажите свойство внимания, выражающееся в умении выполнять несколько действий или вести наблюдение за несколькими процессами:
 - 1) устойчивость
 - 2) отвлекаемость
 - 3) переключение
 - 4) распределение
 - 5) концентрация
 - 6) объем
- 10. Укажите свойство внимания, отражающее степень сосредоточения на объекте (объектах).
 - 1) объем
 - 2) отвлекаемость
 - 3) распределение
 - 4) переключение
 - 5) концентрация
- 11. Укажите свойство внимания, измеряемое количеством объектов, которые воспринимаются одновременно:
 - 1) концентрация
 - 2) объем

- 3) переключение
- 4) распределение
- 5) устойчивость
- 6) отвлекаемость

12. Укажите свойство внимания, состоящее в перестройке внимания и переносе его с одного объекта на другой:

- 1) переключение
- 2) объем
- 3) концентрация
- 4) распределение
- 5) отвлекаемость
- 6) устойчивость

13. Укажите свойство внимания, определяющее общую направленность внимания в процессе деятельности:

- 1) распределение
- 2) устойчивость
- 3) отвлекаемость
- 4) концентрация
- 5) переключение
- 6) объем

14. Укажите свойство внимания, выражающееся в колебаниях внимания:

- 1) переключение
- 2) распределение
- 3) концентрация
- 4) объем
- 5) отвлекаемость
- 6) устойчивость

15. Дайте определения видов внимания:

1 — непроизвольное; 2 — произвольное; 3 — послепроизвольное

- 1) сознательно регулируемое сосредоточение на объекте
- 2) сосредоточение сознания на объекте в силу каких-то его особенностей
- 3) внимание, вызываемое через вхождение в деятельность, и возникающий в связи с этим интерес

16. Дайте определения видов памяти:

1 — непроизвольная; 2 — произвольная; 3 — генетическая;
4 — запечатлевание; 5 — прижизненная; 6 — двигательная;
7 — эмоциональная

- 1) память на позу, положение тела
- 2) воспроизведение определенного чувственного состояния при повторном воздействии той ситуации, в которой данное состояние возникло впервые
- 3) сохранение информации, которая определяет анатомическое и физиологическое построение организма в процессе развития и врожденные формы видового поведения

- 4) информация запоминается сама собой без специального заучивания
- 5) одномоментное установление очень устойчивой специфической связи человека или животного с конкретным объектом внешней среды
- 6) информация запоминается целенаправленно с помощью специальных приемов
- 7) хранит информацию, полученную с момента рождения до смерти

17. Какое качество памяти определяется количеством затраченного времени на запоминание и припоминание?

- 1) точность
- 2) длительность
- 3) быстрота
- 4) объем

18. Какое качество памяти определяется количеством объектов, припоминаемых сразу же после их однократного восприятия?

- 1) быстрота
- 2) объем
- 3) длительность
- 4) точность

19. Какое качество памяти определяется количеством времени, в течение которого без повторных восприятий может припомниться то, что запомнилось?

- 1) объем
- 2) быстрота
- 3) длительность
- 4) точность

20. Какое качество памяти определяется степенью сходства того, что припоминается, с тем, что воспринималось?

- 1) точность
- 2) объем
- 3) быстрота
- 4) длительность

21. Дайте определения видов воображения:

- 1 — антиципирующее; 2 — произвольное; 3 — произвольное;
 4 — мечта; 5 — грезы; 6 — гипноз; 7 — воссоздающее;
 8 — творческое

- 1) временное состояние сознания, характеризующееся сужением его объема и направленностью на содержание внушения
- 2) спонтанное возникновение образов помимо воли и желания человека
- 3) создание образов на основе личного опыта, речи, текста, чертежа, картины, схемы
- 4) самостоятельное создание образов, которых нет в действительности
- 5) вызывание соответствующих образов усилием воли

- 6) представление желаемого будущего
 - 7) мечта, не связанная с жизнью
 - 8) предвидение, предвосхищение результатов своих действий
- 22. Какой способ создания образов воображения заключается в выделении какой-либо части, детали целого?**
- 1) типизация
 - 2) агглютинация
 - 3) акцентирование
- 23. Какой способ создания образов воображения заключается в соединении в одном образе любых качеств, свойств, частей предметов или явлений?**
- 1) акцентирование
 - 2) агглютинация
 - 3) типизация
- 24. Какой способ создания образов воображения заключается в изображении конкретного эпизода (объекта), который впитал в себя массу аналогичных, и таким образом является как бы их представителем?**
- 1) типизация
 - 2) акцентирование
 - 3) агглютинация
- 25. Дайте характеристики следующих видов мышления:**
- 1 — теоретическое; 2 — практическое; 3 — интуитивное;
4 — аналитическое; 5 — аутистическое
- 1) глубокое погружение в мир собственных переживаний, когда исчезает интерес к реальности
 - 2) минимально организованное, без четко выраженных этапов, быстропротекающее
 - 3) имеет четко выраженные этапы, в значительной степени представлено в сознании мыслящего человека
 - 4) ставит задачей подготовку физического преобразования действительности
 - 5) ставит задачей познание законов, правил
- 26. Суждение — это:**
- 1) отражение общих и существенных признаков каких-либо предметов и явлений
 - 2) вывод из одного или нескольких суждений нового суждения
 - 3) установление связи между предметами и явлениями
- 27. Понятие — это:**
- 1) установление связи между предметами и явлениями
 - 2) отражение общих и существенных признаков каких-либо предметов и явлений
 - 3) вывод из одного или нескольких суждений нового суждения
- 28. Умозаключение — это:**
- 1) вывод из одного или нескольких суждений нового суждения

- 2) установление связи между предметами и явлениями
- 3) отражение общих и существенных признаков каких-либо предметов и явлений

29. Дайте определения основных операций мышления:

1 — анализ; 2 — синтез; 3 — конкретизация;
4 — абстрагирование; 5 — обобщение

- 1) выделение какой-либо стороны или аспекта явления, которое в действительности как самостоятельное не существует
- 2) мысленное разделение целого на части с последующим их сравнением
- 3) мысленное объединение сходных по каким-то признакам предметов и явлений
- 4) объединение отдельных частей в целое, построение целого из аналитически заданных частей
- 5) применение общих законов к конкретному случаю, операция, обратная обобщению

30. Дайте определения качеств мышления (свойств ума):

1 — любознательность и пытливость; 2 — глубина; 3 — гибкость;
4 — критичность; 5 — логичность; 6 — быстрота

- 1) умение мыслить стройно и последовательно
- 2) умение правильно ориентироваться в новых обстоятельствах
- 3) стремление узнать как можно больше и доскональнее
- 4) способность принимать правильное решение в кратчайшие сроки
- 5) умение проникать в сущность предметов и явлений
- 6) умение поставить под сомнение сделанные выводы и вовремя отказаться от неверного решения

31. В чем заключается сигнификативная функция речи?

- 1) в передаче информации, направленной на контакты с другими людьми
- 2) в обозначении одними и теми же словесными знаками предметов, явлений, свойств и т.д.
- 3) в обобщении в слове не только отдельного, данного предмета, но и целой группы сходных предметов

32. В чем заключается коммуникативная функция речи?

- 1) в обобщении в слове не только отдельного, данного предмета, но и целой группы сходных предметов
- 2) в передаче информации, направленной на контакты с другими людьми
- 3) в обозначении одними и теми же словесными знаками предметов, явлений, свойств и т.д.

33. В чем заключается такая функция речи, как обобщение?

- 1) в обозначении одними и теми же словесными знаками предметов, явлений, свойств и т.д.

- 2) в обозначении в слове не только отдельного, данного предмета, но и целой группы сходных предметов
- 3) в передаче информации, направленной на контакты с другими людьми

34. Из перечисленных видов речи укажите активные:

- 1) письмо
- 2) говорение
- 3) аудирование
- 4) чтение

35. Из перечисленных видов речи укажите пассивные:

- 1) аудирование
- 2) говорение
- 3) чтение
- 4) письмо

36. В чем выражаются следующие стороны речи?

- 1 — информационная; 2 — выразительная; 3 — волеизлиятельная
- 1) передает чувства и отношения говорящего к предмету сообщения
 - 2) передает знания
 - 3) направлена на подчинение слушателя замыслу говорящего



3.1. Характеристики эмоциональной сферы личности

3.1.1. *Виды эмоциональных процессов и состояний*

3.1.2. *Теории эмоций*

3.1.1. Виды эмоциональных процессов и состояний. Эмоции и чувства — психические процессы, тесно связанные с познавательными (интеллектуальными) процессами.

В работах И. П. Павлова, И. М. Сеченова установлена физиологическая основа протекания эмоций и чувств. К. Д. Ушинский и А. С. Макаренко обосновали психолого-педагогические аспекты этих процессов.



Эмоции (от лат. *emovere*, фр. *emotion* — потрясаю, волну) — переживания индивида, связанные с реакциями на внешние и внутренние раздражители и целенаправленной деятельностью.

Возникли эмоции в процессе эволюции человека как защитно-приспособительная реакция немедленного ответа организма на внезапные воздействия раздражителя. Различают *низшие эмоции* и *высшие эмоции* — чувства. С одной стороны, эмоции и чувства как целостный психический процесс представляют собой неделимое единство физиологического и психического: во-первых, наблюдаются внешние физиологические реакции (изменения мимики, цвета кожных покровов лица, дыхания, работы сердца, желудочно-кишечного тракта, интонаций голоса, артикуляции), а во-вторых, формируются внутренние состояния психики, называемые субъективными переживаниями. Телесными проявлениями переживаний являются:

- ✓ *мимика* — изменение положения губ, бровей;
- ✓ *пантомимика* — жесты и поза;
- ✓ *вокальная мимика* — тон голоса;
- ✓ *вегетативные реакции* — изменение частоты сердечных сокращений и дыхания, покраснение, побледнение, дрожь, потоотделение.

С другой стороны, понятия «эмоции» и «чувства» отчетливо разграничиваются. Во-первых, эмоции и чувства, с точки зрения теории отражения и гносеологии, являются различными ступенями развития эмоциональной формы отражения действительности (эмоции свойственны человеку и животным, а чувства — приобретение человека). Во-вторых, деление понятий «эмоции» и «чувства» имеет большие методологические значения для науки и психолого-педагогических целей по формированию личности. В-третьих, эмоции (страх, ярость, жажда, голод) сближаются с инстинктами, И. П. Павлов связывал их с деятельностью подкорковых центров. Чувства же, особенно такие, как патриотизм, любовь, ненависть, товарищество, дружба, доблесть, честность, совесть, считал чисто человеческими эмоциями и связывал их с функцией коры больших полушарий головного мозга. Высшие эмоции *социально обусловлены* и связаны с общественными отношениями, складываются исторически.

Особенности наших чувств

1. Чувства отличаются от познавательных процессов по содержанию (чувства — субъективны, их формировать гораздо сложнее, чем знания).

2. Чувства качественно весьма разнообразны. Например, ощущений всего 12 видов, а чувств десятки. Грубость, нездоровые интересы сужают эмоциональный мир человека, а его развитию способствуют самовоспитание, общение с коллективом, творческая работа, успехи в труде, спортивно-массовые мероприятия, искусство, литература.

3. Полярность чувств. Каждое чувство имеет свой антипод (свою противоположность): любовь и ненависть, радость и печаль и т.д. Человек может быстро переходить от одного чувства к другому (в буквальном смысле «через 2 секунды»).

4. Пластичность чувств. Одна и та же причина (событие) вызывает разные чувства — кто-то радуется и ликует, а кто-то разочарован и печалится. Одни и те же чувства могут вызываться разными причинами (полученная отличная оценка и встреча с другом вызывают положительные чувства).

5. Чувства связаны с физиологическими процессами в организме и всегда сопровождаются изменениями деятельности внутренних органов: нервной системы, желез внутренней секреции и т.д.

6. Чувства находятся в динамическом единстве с практической деятельностью. Хорошо продуманная и спланированная работа способствует мажорному настроению и высокопроизводительному труду. Неорганизованная работа приводит к низким показателям дея-

тельности и минорному настроению. Хорошее настроение — и дело спорится. Плохое настроение — и дело страдает.

7. Эмоции универсальны для всех людей планеты, но есть определенные национальные различия, определяющиеся традициями и обычаями.

Функциональное назначение эмоций и чувств

Функция биологического индикатора, т.е. при помощи эмоций и чувств реальная действительность отражается в форме переживаний. В этих переживаниях отражается жизненная значимость действующих на индивида факторов и ситуаций.

Информационная функция, так как эмоции и чувства помогают ориентироваться в окружающей действительности, оценивать предметы и явления с точки зрения их желательности или нежелательности, полезности или вредности.

Регулятивная функция, способствующая мгновенной мобилизации всех сил и возможностей индивида для избежания опасности и страданий (например, человек, попадающий в водоем, но не умеющий плавать, может спастись под влиянием сильных эмоций).

Функция «эмоционального памятника», т.е. эмоции и чувства не только сопровождают другие психические явления, но обладают самостоятельной ценностью для личности — нужны индивиду сами по себе.

Классификация эмоций и чувств

В зависимости от потребностей личности Б. И. Додонов дает следующую классификацию эмоций:

- ✓ *альтруистические* — возникают на основе потребности в покровительстве окружающим людям;
- ✓ *коммуникативные* — возникают на основе потребности в общении;
- ✓ *глорические* (от лат. *gloria* — слава) — связаны с потребностью в самоутверждении, славе;
- ✓ *практические* — вызываются той деятельностью, которой занимается индивид, ее успешностью или неуспешностью;
- ✓ *пугнические* (от лат. *pugna* — борьба) — в основе лежит потребность в преодолении опасности, интерес к борьбе;
- ✓ *романтические* — в основе лежит стремление ко всему необычному;
- ✓ *гностические* (от греч. *gnosis* — знание) — связаны с познавательной деятельностью личности;

- ✓ *эстетические* — возникают под влиянием произведений искусства, созерцания природы;
- ✓ *гедонические* — связаны с удовлетворением потребности в телесном и душевном комфорте;
- ✓ *акзигитивные* (от фр. *acquisition* — приобретение).

Чувства и эмоции можно классифицировать в зависимости от сложности, содержания, влияния на деятельность, силы проявления (рис. 6).

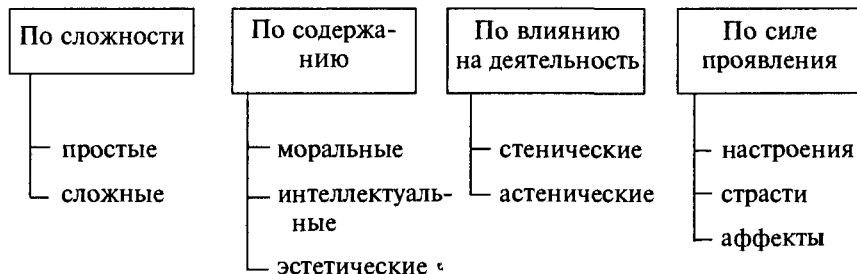


Рис. 6. Классификация чувств и эмоций

Простые чувства — это эмоции (пример: чувства голода, тревоги, испуга). Их физиологическая основа заключается в формировании первосигнальных условных рефлексов.

Сложные (высшие) чувства — моральные, интеллектуальные, эстетические (по содержанию). Они имеют в основе второсигнальную условно-рефлекторную систему (природу). Возникают в результате удовлетворения или неудовлетворения высших духовных потребностей, тогда как низшие чувства связаны с удовлетворением или неудовлетворением органических потребностей в виде пищи, воды, тепла и т.д.

Моральные чувства — чувства патриотизма, долга, коллективизма и т.п.

Интеллектуальные чувства — отношение индивида к своим мыслям, процессу и результатам умственной деятельности (чувства удивления, сомнения, удовлетворения).

Эстетические чувства — это чувство красоты, восхищения прекрасным. Источником эстетических чувств являются произведения искусства, архитектуры, скульптуры, окружающая нас природа.

Стенические чувства (от греч. *sthenos* — сила) — это радость, возбуждение, «спортивная злость», гнев, ненависть и т.д.; вызывают активное состояние организма, подъем, возбуждение, бодрость, напряжение; повышают жизнедеятельность человека.

Астенические чувства (от греч. *asthenos* — слабость) — тоска, печаль, уныние, подавленность; вызывают пассивное состояние организма, угнетают жизнедеятельность человека.

Настроение — относительно слабо выраженное, но длительное эмоциональное состояние человека, которое оказывает влияние не только на все его психические процессы, но и на всю деятельность; зависит от успехов, известий, общения с окружающими людьми, состояния здоровья, уровня жизни, быта.

Аффект (от лат. *affectus* — душевное волнение, возбуждение, страсть) — кратковременное, бурно протекающее состояние сильного эмоционального возбуждения, возникающее в результате *фрустрации** (эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели) или какой-либо иной сильно действующей на психику причины, обычно связанной с неудовлетворением столь важных для человека потребностей (старый совет: прежде чем сделать что-то в состоянии аффекта, нужно постараться мысленно медленно сосчитать до двадцати).

Страсть — вид эмоционального состояния, встречающийся только у человека, представляющий собой сплав эмоций, мотивов и чувств, сконцентрированных вокруг определенного вида деятельности или предмета (человека). Страсть может сыграть большую роль в жизни и деятельности человека, если направлена на значительные общественно-ценные цели (страсть к знаниям, изобретательству).

Эмоции и чувства подвержены изменениям в процессе развития личности как результат сопереживания, возникающий в общении с другими людьми, при восприятии произведений искусства, под влиянием средств массовой информации.

3.1.2. Теории эмоций. Впервые эмоционально-выразительные движения стали предметом изучения Ч. Дарвина. На основе сравнительных исследований эмоциональных движений млекопитающих Дарвин создал **биологическую концепцию эмоций**, согласно которой выразительные эмоциональные движения рассматривались как рудимент целесообразных инстинктивных действий, сохраняющих в какой-то степени свой биологический смысл и вместе с тем выступающих в качестве биологически значимых сигналов для особей не только своего, но и других видов.

Биологическая теория эмоций П. К. Анохина рассматривает эмоции как продукт эволюции, как приспособительный фактор в

* *Фрустрация* (лат.) — обман, тщетное ожидание.

жизни животного мира. Неоднократное удовлетворение потребностей, окрашенное положительной эмоцией, способствует обучению соответствующей деятельности, а повторные неудачи в получении запрограммированного результата вызывают торможение неэффективной деятельности и поиски новых, более успешных способов достижения цели.

Информационная теория эмоций П. В. Симонова. Наличие потребности составляет обязательное условие возникновения эмоции, но не является единственным и достаточным условием. Эмоция есть отражение мозгом высших животных и человека величины потребности и вероятности ее удовлетворения в данный момент. Симоновым сформулировано правило, согласно которому отношение между эмоцией (Э), потребностью (П), информацией, прогностически необходимой для организации действий по удовлетворению данной потребности (Н), и наличной информацией, которая может быть использована для целенаправленного поведения (С), выражается формулой $Э = П \cdot (Н - С)$.

Из данной формулы следует, что:

- 1) эмоция не возникает, если потребность отсутствует или удовлетворена, а при наличии потребности, если система вполне информированна;
- 2) при дефиците наличной информации появляется отрицательная эмоция, достигающая максимума в случае полного отсутствия информации;
- 3) положительная эмоция возникает, когда наличная информация превышает информацию, необходимую для удовлетворения данной потребности.

Периферическая теория эмоций Джеймса—Ланге. Согласно этой теории эмоция является вторичным явлением — осознанием приходящих в мозг сигналов об изменениях в мышцах, сосудах и внутренних органах в момент реализации поведенческого акта, вызванного эмоциональным раздражителем. То есть эмоциогенный сигнал, действуя на мозг, запускает определенное поведение, а обратная соматосенсорная и висцеросенсорная афферентация вызывает эмоцию. Суть своей теории Джеймс выразил парадоксом: «Мы чувствуем печаль, потому что плачем, мы боимся, потому что дрожим». Теория Джеймса—Ланге указывает на связь трех событий:

- ✓ внешнего раздражителя;
- ✓ поведенческого акта;
- ✓ эмоционального переживания.

Ощущение выступает здесь как первичное явление по отношению к эмоции, которая рассматривается как его прямое производное.

Впоследствии выяснили, что указанные физиологические реакции существенны не для переживания эмоций, а для активизации всех сил организма, требующей усиленной мышечной деятельности (при борьбе, бегстве) и наступающей обычно вслед за сильной эмоциональной реакцией. Положительные эмоции сопровождаются усилением нервных влияний на двигательную (скелетную) мускулатуру; при этом мелкие артерии расширяются, усиливается приток крови к коже, она краснеет и делается теплее, облегчается питание тканей (таким образом, радость молодит). Физиологическим проявлением печали может стать ее парализующее действие на мышцы, возникновение чувства усталости. Мышцы расслабляются, кровеносные сосуды сжимаются, и ткани обескровливаются. Огорчения очень старят, так как сопровождаются изменениями на клеточном уровне — кожи, волос, ногтей, зубов.

Если вы хотите подольше сохранить молодость, то не выходите из душевного равновесия по пустякам, чаще радуйтесь и стремитесь удерживать хорошее настроение.

Теория центрального мотивационного состояния Д. Биндры. Существует мнение, что эмоции вызываются только силами внешней среды, а мотивации только изменениями внутренней среды организма. Д. Биндра после критического анализа существующих теорий эмоций пришел к выводу, что нельзя провести жесткое разграничение между эмоцией и мотивацией. Эмоция не существует ни как единый процесс, ни как отдельный класс поведенческих реакций, и она не может быть полностью отделена от других явлений — ощущения, восприятия, мотивации и т.п.

3.2. Воля как характеристика сознания

3.2.1. *Сознание, самосознание*

3.2.2. *Понятие воли. Структура волевого акта*

3.2.3. *Волевые качества личности*

3.2.1. Сознание, самосознание. Сознание определяет мысленное построение действий, контроль и управление человека, его способности отдавать себе отчет в том, что происходит в нем самом и окружающем мире.



Сознание — высшая, свойственная человеку форма обобщенного отражения объективных устойчивых свойств и закономерностей окружающего мира, формирования у человека внутренней модели внешнего мира, в результате чего достигаются познание и преобразование окружающей действительности.

Функции сознания:

- ✓ формирование целей деятельности;
- ✓ предварительное мысленное построение действий;
- ✓ предвидение результата;
- ✓ разумное регулирование поведения и деятельности.

Сознание включает ряд важнейших компонентов: совокупность знаний об окружающем мире; постановку жизненных целей и задач; самосознание и отношение человека к другим людям и окружающему миру. Когда человек находится в состоянии бодрствования, он осознает все, что с ним происходит.

Самосознание — исторически более поздний и хрупкий продукт развития психики человека. Оно предполагает осознание своего «Я» во всем многообразии индивидуальных особенностей, выделение себя из окружающего мира и представление о себе в сопоставлении с другими людьми. Самосознание помогает человеку сохранить себя и свое «Я», а также регулировать всю сложную систему внутреннего психического мира. Представление о себе (самосознание) не возникает у человека сразу, а складывается постепенно на протяжении его жизни под воздействием многочисленных социальных влияний.

Самосознание включает три главных компонента: самопознание, самооценку и самовоспитание.

Самопознание начинается с процесса познания себя через сравнение с другими. Самопознание по типу «я и другой человек» сохраняется у человека на всю жизнь, носит эмоциональную окраску и зависит от правильности оценки им других людей, а также от мнения других людей о нем. На более высоком уровне сравнения по типу «я и я» человек должен научиться оценивать свои качества, поступки, сопоставлять, каким он был вчера и какой он сегодня. Здесь помогают методы самонаблюдения и самоанализа.

Самооценка — определенное эмоционально-ценностное отношение к себе, вырабатываемое на основе самопознания. Самооценка предполагает оценку своих способностей, психологических качеств и поступков, своих жизненных целей и возможностей их достижения, а также своего места среди других людей. Самооценка может быть заниженной, завышенной и адекватной.

Самовоспитание — это процесс самоуправления, направленный на осознанное изменение своей личности. Процесс самовоспитания зависит от уровня развития самооценки. Средства самовоспитания и приемы воздействия на собственную личность очень разнообразны.

3.2.2. Понятие воли. Структура волевого акта. Творческая жизнь и деятельность человека требуют от него большой активности и напряжения физических и духовных сил. Каждый, кто имеет конкретные цели в своей жизни и прикладывает вполне определенные усилия для их осуществления и воплощения задуманного в реальность, должен обладать необходимыми волевыми качествами.



Воля — это психический процесс, проявляющийся в способности человека управлять своей психикой и поступками, мобилизовать силы на преодоление трудностей, стоящих на пути к цели.

Все действия человека могут быть поделены на две категории:

✓ *непроизвольные:*

- совершаются в результате возникновения неосознанных или недостаточно отчетливо осознаваемых побуждений;
- имеют импульсный характер, лишены четкого плана;

✓ *произвольные:*

- предполагают осознание цели;
- предварительное представление тех операций, которые могут обеспечить достижение цели;
- очередность операций.

Все производимые действия, совершаемые сознательно и имеющие цель, производны от воли человека. Люди учитывают и оценивают условия, в которых им приходится действовать для того, чтобы приспособиться к этим условиям, изменить их или создать новые.

Признаки волевого акта:

- ✓ всегда связан с приложением усилий, принятием решений и их реализацией;
- ✓ характерно наличие продуманного плана действий;
- ✓ характерно усиленное внимание к действию и отсутствие непосредственного удовольствия, получаемого в процессе и в результате его выполнения (нет эмоционального удовольствия, есть моральное удовлетворение).

Под влиянием волевых процессов человек может приложить усилия к тому, чтобы активизировать свои действия; может удержаться от совершения каких-либо действий или поступков, замедлить или остановить их, если они начались, или направить по другому руслу.

Согласно теории И. П. Павлова, только человек обладает возможностями волевого торможения своей деятельности. В данном случае «тормоз» не менее, а часто более сложное волевое усилие, чем активизация.

Если человек может мобилизовать свои физические и моральные силы на борьбу с трудностями, то он обладает высокоразвитой, сильной волей.

Структура волевого действия

Волевое (произвольное преднамеренное) действие включает в себя следующие фазы (рис. 7):

- 1) возникновение побуждения и постановку цели (осознание цели и оценка обстановки);
- 2) обсуждение и борьбу мотивов (выбор способа действий и деятельности в целом);
- 3) принятие решения (особенно трудно в нестандартной или экстремальной ситуации);
- 4) исполнение — достижение цели (выполнение задачи);
- 5) анализ и оценку результатов и самого процесса деятельности.

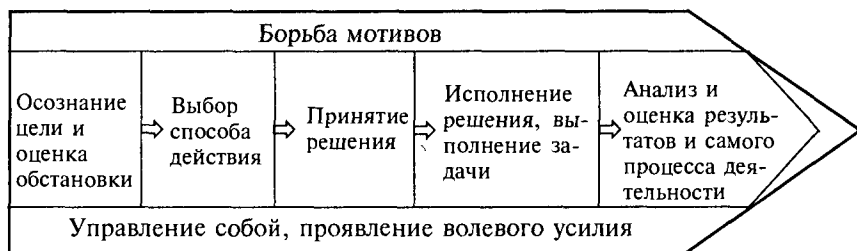


Рис. 7. Структура волевого действия

Неволевое действие, совершаемое без контроля со стороны человека, не нуждается в постоянно осознанном регулировании и включает:

- ✓ автоматические действия (отдергивание руки от вредящего раздражителя, поворот головы на резкий звук);
- ✓ инстинктивные действия (состоят из ряда простейших автоматических действий);
- ✓ приобретенные действия (навыки).

Воля, как один из сложнейших психических процессов, создает у человека определенные психические состояния (активность, собранность и т.п.) и является очень важным, более или менее устойчивым психическим явлением личности, от которого зависят действенность мышления и чувства, а также активность совершаемых практических действий и поступков.

Современные психологи рассматривают волю с двух философских позиций:

- ✓ *индетерминизма (идеалистическое направление):*
 - человек абсолютно свободен и его действия и поступки никем и ничем не ограничены;
 - воля является безграничной духовной силой, способной преодолеть любые препятствия;
 - воля не зависит от материальных условий жизни.
- ✓ *детерминизма (материалистическое направление):*
 - механизмы волевых действий зависят от образа жизни и характера деятельности человека, материальных условий его жизни, причинно-следственных связей и отношений, в которые он включен;
 - воля возникает и развивается по общественным, а не по биологическим законам.

3.2.3. Волевые качества личности. Перечислим основные из них:

Целеустремленность — способность человека подчинять свои действия целям, которые необходимо достигнуть, мобилизация сил на то, чтобы правильно определить пути, средства, способы и приемы своей деятельности, т.е. это целевая направленность принимаемых решений и их исполнение.

Решительность — способность принимать своевременные, обоснованные и твердые решения в различных условиях своей жизни и деятельности. Человека, действующего нерешительно, надеющегося на чью-то помощь, растерявшегося, нельзя назвать решительным.

Инициативность — способность человека действовать творчески; отвечающая времени и условиям активная и смелая гибкость действий и поступков.

Самостоятельность — способность не поддаваться влиянию различных сил, которые могут отвлечь человека от достижения поставленной цели. Если он необоснованно отказывается от своих мнений и взглядов и легко становится на чужую точку зрения, действует не самостоятельно, не творчески, то у него не развито волевое качество — самостоятельность. Противоположным по значению качеством является *конформизм* — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т.п.

Дисциплинированность — способность человека соблюдать порядок, определенные правила. Дисциплинированный человек умеет рационально организовать свою работу и отдых, все успевает.

Самообладание — способность человека управлять своими мыслями и чувствами, своими действиями и поступками. Люди, которым свойственно самообладание, уравновешенны и последовательны.

Настойчивость — способность человека мобилизовать свои силы для относительно длительной и сложной борьбы с препятствиями и трудностями. Без настойчивости не может быть решительности, самостоятельности, самообладания, целеустремленности.

Энергичность — способность человека действовать быстро и с большим напряжением своих физических и духовных сил. Энергичный человек не отступает перед трудностями, всегда к чему-то стремится, строит планы и увлекает за собой других.

Исполнительность — способность человека активно, старательно и систематически исполнять принимаемые решения; потребность завершить начатое или полученное дело.



Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему «**Эмоциональная и волевая регуляция поведения**», выполните тест

1. **Укажите теорию эмоций, согласно которой выразительные эмоциональные движения рассматривались как рудимент целесообразных инстинктивных действий:**
 - 1) биологическая теория эмоций П. К. Анохина
 - 2) информационная теория эмоций П. В. Симонова
 - 3) периферическая теория эмоций Джеймса—Ланге
 - 4) биологическая концепция эмоций Ч. Дарвина
 - 5) теория центрального мотивированного состояния Д. Биндры
2. **Укажите теорию эмоций, согласно которой эмоция является вторичным явлением — осознанием приходящих в мозг сигналов об изменениях в мышцах, сосудах и внутренних органах в момент реализации поведенческого акта, вызванного эмоциональным раздражителем:**
 - 1) периферическая теория эмоций Джеймса—Ланге
 - 2) теория центрального мотивированного состояния Д. Биндры
 - 3) биологическая теория эмоций П. К. Анохина
 - 4) информационная теория эмоций П. В. Симонова
 - 5) биологическая концепция эмоций Ч. Дарвина
3. **Укажите теорию эмоций, согласно которой эмоция не существует ни как единый процесс, ни как отдельный класс поведенческих реакций и она не может быть полностью отделена от других явлений:**
 - 1) информационная теория эмоций П. В. Симонова
 - 2) биологическая концепция эмоций Ч. Дарвина
 - 3) биологическая теория эмоций П. К. Анохина
 - 4) теория центрального мотивированного состояния Д. Биндры
 - 5) периферическая теория эмоций Джеймса—Ланге
4. **Укажите теорию эмоций, согласно которой наличие потребности является обязательным условием возникновения эмоции, но не является единственным и обязательным условием:**
 - 1) теория центрального мотивированного состояния Д. Биндры
 - 2) биологическая концепция эмоций Ч. Дарвина

- 3) информационная теория эмоций П. В. Симонова
 - 4) периферическая теория эмоций Джеймса—Ланге
 - 5) биологическая теория эмоций П. К. Анохина
5. **Укажите теорию эмоций, рассматривающую эмоцию как продукты эволюции, как приспособительный фактор в жизни животного мира:**
- 1) периферическая теория эмоций Джеймса—Ланге
 - 2) биологическая концепция эмоций Ч. Дарвина
 - 3) информационная теория эмоций П. В. Симонова
 - 4) теория центрального мотивированного состояния Д. Биндры
 - 5) биологическая теория эмоций П. К. Анохина
6. **Какое телесное проявление эмоций характеризуется жестами и позой?**
- 1) мимика
 - 2) пантомимика
 - 3) тон голоса
 - 4) вегетативные явления
 - 5) биохимические изменения в организме
7. **Назовите вид эмоционального состояния, характеризующийся кратковременным бурнопротекающим состоянием сильного эмоционального возбуждения, возникающего в результате фрустрации:**
- 1) страсть
 - 2) стресс
 - 3) аффект
 - 4) настроение
 - 5) чувство
8. **Назовите состояние чрезмерно сильного и длительного психологического потрясения, которое возникает у человека, когда его нервная система получает перегрузку:**
- 1) стресс
 - 2) страсть
 - 3) фрустрация
 - 4) аффект
 - 5) неудовольствие
9. **Назовите эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели:**
- 1) аффект
 - 2) стресс
 - 3) перцепция
 - 4) фрустрация
 - 5) страсть
10. **Как называется сплав эмоций, мотивов и чувств, сконцентрированных вокруг определенного вида деятельности или предмета (человека)?**
- 1) фрустрация
 - 2) аффект
 - 3) страсть

- 4) стресс
- 5) удовольствие

11. Назовите свойство человека, проявляющееся в его способности сознательно управлять своей психикой и поступками:

- 1) самосознание
- 2) воля
- 3) эмоции
- 4) чувства
- 5) сознание

12. Назовите волевое качество человека, характеризующееся его способностью действовать творчески, активно, смело, гибко:

- 1) исполнительность
- 2) инициативность
- 3) энергичность
- 4) решительность
- 5) целеустремленность

13. Назовите волевое качество человека, характеризующееся его способностью подчинять свои действия целям:

- 1) решительность
- 2) энергичность
- 3) исполнительность
- 4) целеустремленность
- 5) инициативность

14. Назовите волевое качество человека, характеризующееся его способностью управлять своими мыслями и чувствами, действиями и поступками:

- 1) исполнительность
- 2) целеустремленность
- 3) энергичность
- 4) решительность
- 5) самообладание

15. Назовите волевое качество человека, характеризующееся его способностью принимать своевременные, обоснованные и твердые решения в различных условиях жизни и деятельности:

- 1) решительность
- 2) настойчивость
- 3) энергичность
- 4) исполнительность
- 5) инициативность

16. Укажите последовательность фаз волевого, т.е. произвольного преднамеренного действия:

- 1) принятие решения
- 2) стадия обсуждения и борьбы мотивов
- 3) возникновение, побуждение и постановка цели
- 4) исполнение — достижение цели

4.1. Понятие о личности в психологии

4.1.1. *Личность и ее понимание. Психологическая структура личности*

4.1.2. *Некоторые психологические школы изучения личности*

4.1.3. *Типология личности*

4.1.1. Личность и ее понимание. Психологическая структура личности. Понятие «личность» является объектом изучения многих наук: философии, социологии, психологии, этики, эстетики, педагогики и т. д. Жизнь и деятельность человека обусловлены единством и взаимодействием биологического (природные данные), психологического и социального (общественная среда) факторов. В развитии одних свойств личности главенствует биологический фактор (темперамент), в развитии других — социальный (формирование навыков, умений, приобретение знаний, опыта, мировоззрения, идеалов).

Личность как биолого-социально-психологическая сущность человека формируется в результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно-исторического опыта человечества. Дети, с самого раннего возраста развивающиеся вне общества, остаются на уровне развития животных: у них не формируются речь, сознание, мышление, нет вертикальной походки. Таким образом, личность формируется прижизненно и является не только объектом и продуктом общественных отношений, но и активным субъектом деятельности, общения, сознания, самосознания.

Быть личностью — значит:

- ✓ осуществлять выбор, возникающий в силу внутренней необходимости;
- ✓ оценивать последствия принятого решения и держать ответ за них перед собой и перед обществом;
- ✓ постоянно «строить» самого себя и других;
- ✓ обладать свободой выбора и нести ее бремя.



Личность — это человек, рассматриваемый как сознательное, разумное существо, обладающее речью, способностью к трудовой деятельности и находящееся в определенных отношениях с другими людьми.

Английский философ-материалист середины XVII в. Томас Гоббс дал такое образное определение личности: «Личностью является тот, чьи слова или действия рассматриваются как его собственные».

Личность характеризуется пятью потенциалами:

- ✓ *познавательным (гносеологическим)* — это объем и качество информации, которой располагает личность;
- ✓ *ценностным (аксиологическим)* — приобретенная в процессе социализации система ценностных ориентаций в нравственной, политической, религиозной, эстетической сферах;
- ✓ *творческим* — полученные личностью и самостоятельно выработанные умения и навыки, способности к деятельности;
- ✓ *коммуникативным* — мера и формы общительности, характер и прочность контактов, устанавливаемых личностью с другими людьми;
- ✓ *художественным* — уровень, содержание, интенсивность художественных потребностей и то, как личность их удовлетворяет.

Начиная с немецкого психолога Вильгельма Штерна, категория личности изучается как целостное понимание человека с учетом его индивидуально-психологического начала. В отечественной психологии проблемами личности занимались А. Ф. Лазурский, Л. С. Выготский, С. Л. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев, К. К. Платонов, Б. Г. Ананьев, Ю. М. Забродин, А. Д. Глоточкин, А. В. Петровский, В. А. Ядов, А. Ф. Шикун и др.

На наш взгляд, наиболее удачная в этом отношении **концепция динамической функциональной структуры личности**, предложенная К. К. Платоновым. Элементами психологической структуры личности являются ее психологические свойства и особенности, которые можно рассматривать в разрезе четырех подструктур (рис. 8):

- ✓ *биологической* — возрастные, половые, иногда патологические свойства психики, врожденные свойства и типы нервной системы (темперамент, задатки, простейшие потребности);
- ✓ *психологической* — индивидуальные особенности психических процессов (ощущения, восприятия, внимания, памяти, мышления), чувств и воли;
- ✓ *подструктуры социального опыта* — умения, навыки, знания и привычки;

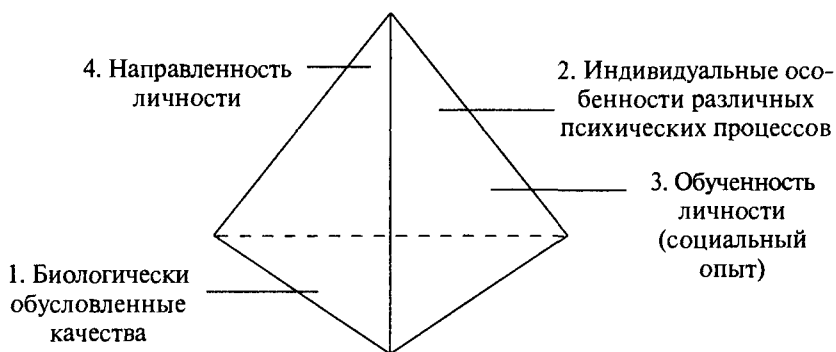


Рис. 8. Личность как динамическая функциональная структура

- ✓ *подструктуры направленности личности* — влечения, желания, склонности, идеалы, убеждения, мировоззрения, личностные смыслы, интересы.

4.1.2. Некоторые психологические школы изучения личности.

Управленческая психология, решая свои задачи, осмысливает различные подходы к пониманию человеческой личности: *психоанализ, бихевиоризм, гуманистическую психологию, гештальтпсихологию, когнитивную психологию*, обосновывающие психологическую направленность человека на развитие своих способностей и самовыражение. Не только осмысливает, но и исходит из них.

Рассмотрим основные направления (школы) изучения человеческой личности, осуществляющие различные подходы к ее проблеме.

Фрейдизм (психоанализ) оказал существенное влияние на исследования в области психологии личности, ее поведения и межличностного общения.

На основе многолетних клинических наблюдений австрийский ученый Зигмунд Фрейд (1856–1939) сформулировал психологическую концепцию, согласно которой личность человека состоит из трех структур, или уровней: «ОНО», «Я», «СВЕРХ-Я».

«ОНО» — бессознательная часть психики, бурлящий котел биологически врожденных инстинктивных влечений: агрессивных и сексуальных. Будучи бессознательным и иррациональным, «ОНО» подчиняется принципу удовольствия, т.е. удовольствие и счастье есть главные цели в жизни человека. Второй принцип поведения — гомеостаз — тенденция к сохранению примерного внутреннего равновесия организма. Уровень «Я» (ЭГО) сознания находится в состоянии постоянного конфликта с «ОНО», подавляет сексуаль-

ные влечения. Уровень сознания формируется под влиянием общества. На «Я» воздействуют три силы: «ОНО», «СВЕРХ-Я» и общество, которое предъявляет свои требования к человеку. «Я» старается установить гармонию между ними, подчиняется не принципу удовольствия, а принципу «реальности». «СВЕРХ-Я» служит носителем реальных стандартов. Это та часть личности, которая выполняет роль критика, цензора, совести. Если «Я» примет решение или совершит действие в угоду «ОНО», но в противовес «СВЕРХ-Я», то испытывает наказание в виде чувства вины, стыда, укоров совести.

Таким образом, опираясь на научные данные и анализ собственного опыта врача-психиатра, Фрейд пришел к выводу, что на поведение человека оказывают влияние не только его рациональное мышление, но и иррациональные проявления его психики. Речь идет о разного рода психологических импульсах и влечениях, направленных на удовлетворение инстинктов человека, прежде всего инстинкта самосохранения и полового инстинкта.

Большое значение для понимания мотивов поведения человека, его внутренних побуждений имеет учение Фрейда о способах психической защиты (вытеснение, отрицание, рационализация, идентификация), которые избавляют человека от чрезмерных психических волнений, возникающих под влиянием разных обстоятельств.

Бихевиоризм (от англ. *behavior* — поведение), или психология поведения, появился в США в начале прошлого века. Его основатель Джон Уотсон (1873—1958) сформулировал кредо бихевиоризма: «Предметом психологии является поведение». Бихевиоризм предлагает исследовать психологические явления объективно. Вместо анализа субъективных ощущений, восприятий, образов и т.д. он предлагает изучать поведение других людей, т.е. как человек реагирует на те или иные воздействия внешней среды, которые Уотсон называет стимулами. Отсюда схема анализа S-R (стимул-реакция). Уотсон подчеркивает, что психология как наука о поведении занимается предсказанием и управлением действиями человека, а не анализом его сознания. Таким образом, сознание исключалось из психологии, хотя его наличие у человека не отрицалось.

Личность человека с позиций бихевиоризма не что иное, как совокупность поведенческих реакций по образцу условного рефлекса, присущих данному человеку. Та или иная поведенческая реакция (R) возникает на определенный стимул, ситуацию (S). Формула «стимул-реакция», S-R, являлась ведущей в бихевиоризме. Закон эффекта Торндайка уточняет: связь между S и R усиливается, если есть подкрепление. Подкрепление может быть положительным (похвала, получение желаемого результата, материальное вознаграждение и т.п.), поведение человека вытекает чаще всего из положительного

подкрепления, но иногда преобладает желание избежать прежде всего отрицательного подкрепления (наказания, боли и т.п.).

Человек в концепции бихевиоризма понимается прежде всего как реагирующее, действующее, обучающееся существо, запрограммированное на те или иные реакции, действия, поведение. Задачей психологии в данном случае является установление однозначных отношений между стимулами и реакциями, предсказание и программирование требуемого поведения человека, контроль за ним и управление.

Основными представителями **необихевиоризма** стали Э. Толмен, К. Халл, Д. Миллер, Ю. Галантер, К. Прибрам, Б. Скиннер.

В начале 60-х годов прошлого века в США возникла **гуманистическая психология**, включающая теоретические воззрения и психотерапевтическую практику. Фрейдизм изучает невротическую личность, желания, поступки и слова которой расходятся между собой, суждения о самом себе и о других людях часто диаметрально противоположны, т.е. противоречивую, нецелостную, несовершенную личность. Гуманистическая психология противопоставляет себя как психоанализу, так и бихевиоризму, оценивая их как негуманные подходы к человеку.

Ведущими представителями направления являются Г. Олпорт, Г. А. Мюррей, Г. Мерфи, К. Роджерс, А. Маслоу, Р. Мей, В. Франкл.

Одной из основ гуманистической психологии стал экзистенциализм* — ориентация на проблемы и трудности личностного выбора и ответственности в определении смысла существования. Предметом исследования здесь выступает уникальная и неповторимая личность.

Гуманистическая психология изучает здоровые, гармоничные личности, достигшие вершины личностного развития, вершины «самоактуализации» (высшая потребность — по иерархии потребностей А. Маслоу).

«Самоактуализирующейся» личности присущи следующие особенности:

- 1) полное принятие реальности и комфортное отношение к ней (не прятаться от жизни, а знать, понимать ее);
- 2) принятие других и себя («Я есть я, ты есть ты. Я уважаю и принимаю тебя таким, каков ты есть»);
- 3) профессиональная увлеченность любимым делом, ориентация на задачу, на дело;

* *Экзистенциальный* — имеющий отношение к высшим — смысловым, ценностным — проявлениям человеческой субъективности

- 4) автономность, независимость от социальной среды, самостоятельность суждений;
- 5) способность к пониманию других людей, внимание, доброжелательность к людям;
- 6) постоянная новизна, свежесть оценок, открытость опыту;
- 7) различение цели и средств, зла и добра («Не всякое средство хорошо для достижения цели»);
- 8) спонтанность, естественность поведения;
- 9) юмор;
- 10) саморазвитие, проявление способностей, потенциальных возможностей, самоактуализирующееся творчество в работе, любви, жизни;
- 11) готовность к решению новых проблем, осознанию проблем и трудностей, своего опыта, подлинному пониманию своих возможностей, повышению конгруэнтности*.

Разные пути самоактуализации могут быть, когда у человека есть высшие метапотребности к развитию, жизненные цели истины, красоты, доброты, справедливости. Если бихевиористы ограничиваются изучением реакции организма на внешние раздражители — стимулы и, по сути, игнорируют сами психические процессы, то представители **гештальтпсихологии** (от нем. *Gestalt* — форма, организация, вид, образ), прежде всего немецкие психологи Макс Вертгеймер (1880–1943), Вольфганг Келлер (1887–1967), К. Левин (1890–1947), главное внимание обращают на внутреннюю психическую деятельность человека. В психологии понятие «гештальт» употребляется в смысле «организационного целого», целостной структуры, свойства которой не сводятся к сумме свойств ее частей.

Характерными идеями гештальтпсихологии являются:

- ✓ идея образа как целостного образования;
- ✓ идея изоморфизма, указывающая на структурное подобие психических и объективных материальных процессов;
- ✓ идея ассимиляции и контраста, используемая при характеристике восприятия человека человеком.

Экспериментально гештальтпсихология исследовала процессы психических образований при восприятии и мышлении. Разработанная К. Левиным динамическая теория личности исследовала потребности, аффекты (эмоции), волю человека.

Когнитивный (лат. *cognitio* — знание, познание) подход к личности выступает против бихевиористских представлений о челове-

* *Конгруэнтность* — соответствие переживания его настоящему содержанию.

ке. Когнитивная психология как научная школа оформилась в США в середине 60-х годов. Видными представителями ее являются У. Найссер, Дж. Келли, Г. Саймон.

Когнитивное направление подчеркивает влияние интеллектуальных или мыслительных процессов на поведение человека. Согласно основным идеям когнитивной психологии любой человек — это своеобразный исследователь, стремящийся понять, интерпретировать, предвидеть и контролировать мир своих личных переживаний, делающий вывод на основе своего прошлого опыта и строящий предположения о будущем.

Люди отличаются друг от друга тем, как они интерпретируют события. Два человека, будь они даже идентичными близнецами или имея схожие взгляды, обращаются к событию и интерпретируют его по-разному. Разница состоит в том, что люди интерпретируют события под разным углом зрения. Человек пытается объяснить действительность, чтобы научиться предвосхищать события, влияющие на его жизнь, т.е. люди смотрят на настоящее так, чтобы предвидеть будущее с помощью уникальной системы своих личностных моделей (конструктов). И поведение человека определяется тем, как он прогнозирует будущие события.

Личность понимается как организованная система более или менее важных конструктов, которые человек использует, чтобы интерпретировать мир переживаний и предвидеть будущие события.

Предмет исследования когнитивной психологии составляют психические познавательные процессы: ощущения, восприятие, воображение, память, речь, мышление, интеллект.

В обобщенном виде основные направления изучения личности человека представлены следующим образом.

Направление психологии	Предмет исследования
Бихевиоризм	Поведение
Фрейдизм	Бессознательное
Гештальтпсихология	Целостные структуры психики
Гуманистическая психология	Личность Индивидуальность
Когнитивная психология	Познавательные процессы

4.1.3. Типология личности. В основу типологии людей могут быть положены различные проявления особенностей личностных свойств.

Типология работников в зависимости от способа решения производственных задач:

- ✓ *мыслитель* — преобладает познавательный компонент, сосредоточение на решении логических задач, неумение решать организационные проблемы, необщительность;
- ✓ *собеседник* — легкость в установлении контактов, ориентирован на общение;
- ✓ *практик* — человек дела, нацелен на четко поставленные задачи, решителен в действиях, хороший исполнитель, неплохой организатор, без труда выступает в больших аудиториях.

Типология людей в зависимости от внешнего облика (типология Э. Кречмера — Б. Г. Ананьева):

- ✓ *астеник* — «слабый» — худой, тонкий, с узкими плечами, длинной, узкой и плоской грудной клеткой;
- ✓ *атлетик* — «сильный» — широкие выступающие плечи, статная грудная клетка, упругий живот, туловище, уменьшающееся к поясу, сильно развитая мускулатура;
- ✓ *пикник* — «толстый», «плотный» — среднего роста, фигура плотная, лицо широкое, мягкое, основательный живот выступает из расширяющейся книзу глубокой сводчатой грудной клетки, имеет тенденцию к ожирению;
- ✓ *диспластик* — плохо сформированная фигура, неправильное телосложение.

Указанные типы в чистом виде встречаются редко, чаще встречаются пикнически-атлетические, астенически-атлетические, пикнически-астенические.

Ниже будут рассмотрены типы личности, определяющиеся темпераментом (в зависимости от типа высшей нервной деятельности) и характером (в зависимости от акцентуаций).

4.2. Индивидуально-психологические особенности личности

4.2.1. *Психофизиологическая характеристика видов темперамента*

4.2.2. *Характер. Структура характера. Акцентуации характера*

4.2.3. *Индивидуально-психологические особенности личности менеджера*

4.2.1. Психофизиологическая характеристика видов темперамента. Слово «темперамент» произошло от латинского слова *temperamentum* — надлежащее соотношение (частей), соразмерность,



Темперамент — это индивидуально-психологические особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения.

Каждый вид темперамента имеет свои положительные стороны и свои недостатки, исправить которые невозможно, так как особенности темперамента связаны с различием типов высшей нервной деятельности. Темперамент — биологический фундамент, на котором формируется личность как социальное существо.

По учению о темпераменте древнегреческого врача Гиппократ свойства человека определяются неравными пропорциями смешения в организме слизи, крови и желчи. От названий этих жидкостей произошло название темпераментов:

- ✓ преобладание крови (от греч. «сангве») — *сангвиник*;
- ✓ преобладание желчи (от греч. «холэ») — *холерик*;
- ✓ преобладание слизи (от греч. «флегма») — *флегматик*;
- ✓ преобладание черной желчи (от греч. «мелас холэ») — *меланхолик*.

Видам темперамента можно давать психофизиологическую характеристику (И. П. Павлов, Б. М. Теплов, В. Д. Небылицын).

Учение Павлова определяет зависимость темперамента от типа высшей нервной деятельности (ВНД). Изучая процессы возбуждения и торможения нервной системы, Павлов определил три основных параметра нервных процессов — возбуждения и торможения:

- ✓ *сила — слабость*;
- ✓ *уравновешенность — неуравновешенность*;
- ✓ *подвижность — инертность (способность быстро сменять друг друга)*.

В природе имеется четыре возможных соотношения их сочетаний и соответственно различают четыре типа ВНД:

I тип: сильный — уравновешенный — подвижный — сангвиник;

II тип: сильный — неуравновешенный — подвижный — холерик;

III тип: сильный — уравновешенный — инертный — флегматик;

IV тип: слабый — неуравновешенный — инертный или малоподвижный — меланхолик.

Типология высшей нервной деятельности — физиологическая основа античной классификации темпераментов. Динамическими проявлениями активности темперамента являются следующие показатели:

<i>Активность</i>	Степень взаимодействия с окружающим миром
<i>Реактивность</i>	Сила и длительность реакции после прекращения действия стимула

<i>Темповые характеристики</i>	Скорость выполнения любых действий (речь, ходьба, движение и др.)
<i>Эмоциональность</i>	Склонность к быстрому и яркому проявлению эмоций
<i>Тревожность</i>	Переживание, предчувствие угрозы, опасности, неблагополучия
<i>Чувствительность</i>	Тонкость восприятия внешнего мира
<i>Ригидность-пластичность</i>	Неспособность-способность к быстрой перестройке деятельности, способов мышления, точки зрения
<i>Экстраверсия</i>	Обращенность вовне
<i>Интроверсия</i>	Обращенность внутрь, на себя
<i>Подчиненность-доминантность</i>	Склонность подчиняться или подчинять, быть ведомым или ведущим
<i>Нейротизм</i>	Неуравновешенность, нестабильность

Сангвиник характеризуется высокой активностью, эмоциональностью, экспрессивностью (выразительностью) поведения. Могут развиваться трудности сосредоточения внимания, некоторая поверхностность эмоциональных переживаний.

Холерик также характеризуется высокой активностью с преобладанием возбуждения, резкости, яркости эмоциональных переживаний. Легкость перехода от гнева к веселью, неуравновешенность, вспыльчивость. Может развиваться агрессивность или талант оратора и полководца.

Флегматик имеет сниженную активность во внешней деятельности, но высокую выносливость, работоспособность. Поведение невыразительное, ровное. Может развиваться лень, безразличие или хладнокровие, выдержка, верность, преданность, постоянство.

Меланхолик является менее выносливым, с трудом работает в условиях стресса, конфликта, перегрузки. Обладает хорошей концентрацией внимания, тревожностью, выражающейся в высоком чувстве ответственности и неутомимости. Имеет способность к наблюдению, систематизации, сопереживанию, глубоким и длительным эмоциональным переживаниям, что может проявиться в злопамятности или поэтическом даре.

Нет худших или лучших темпераментов. Каждый из них имеет свои положительные стороны, поэтому главные усилия должны быть направлены на его разумное использование в конкретной деятельности. Заслуженный деятель науки РСФСР, доктор меди-

цинских и психологических наук, профессор К.К. Платонов справедливо замечал, что умным или глупым, честным или нечестным, добрым или злым, талантливым или бесталанным может быть человек с любым темпераментом.

4.2.2. Характер. Структура характера. Акцентуации характера.

Под характером следует понимать не любые индивидуально-психологические особенности человека, а только совокупность наиболее выраженных и относительно устойчивых черт личности, типичных для данного человека и систематически проявляющихся в его действиях и поступках. Каждый человек имеет характер — комплекс свойств, отличающих его от других людей. Нет двух людей, у которых были бы совершенно одинаковые характеры.



Характер (от греч. *charaktēr* — печать, чеканка) — совокупность существенных, устойчивых психических свойств человека как члена общества, которые проявляются в его отношении к действительности и накладывают отпечаток на его поведение и поступки.

Характер взаимосвязан с темпераментом. Темперамент является врожденной биологической основой характера (Л. С. Выготский, С. Л. Рубинштейн, Б. Г. Ананьев). Характер — сплав врожденных свойств высшей нервной деятельности с приобретенными в течение жизни индивидуальными чертами. В зависимости от типа темперамента одни черты приобретаются легче, другие труднее.

Характер не только испытывает влияние темперамента, но и сам оказывает воздействие на свойства темперамента:

- ✓ под влиянием характера человек направленнo учится регулировать проявления отдельных свойств темперамента — в течение длительного времени работы над этими свойствами они могут частично измениться;
- ✓ маскирует свойства темперамента — динамика поведения в некоторых типичных ситуациях начинает зависеть не от темперамента, а от мотивов и отношений личности.



Черта характера — те или иные особенности личности человека, которые систематически проявляются в различных видах его деятельности и по которым можно судить о его возможных поступках в определенных условиях. В структуре характера выделяют две группы черт:

- 1) первая группа — черты, выражающие направленность личности (устойчивые потребности, установки, склонности, идеалы, цели) и систему отношений к окружающей действительности;

2) вторая группа — интеллектуальные, волевые и эмоциональные черты характера.

Черты характера можно классифицировать по другим признакам:

Признак классификации	Положительные черты	Отрицательные черты
По отношению человека к другим людям	Гуманизм, чуткость, общительность	Черствость, грубость, замкнутость
По отношению к труду	Трудолюбие, инициативность, творчество	Инертность, лень, консерватизм
По отношению к самому себе	Чувство собственного достоинства, скромность, гордость	Самоуничтожение, эгоизм
По отношению к общественным и личным ценностям	Аккуратность, бережливость	Расточительность, неряшливость

Черты характера взаимосвязаны и относительно устойчивы, что дает возможность прогнозирования поведения человека. Многообразие черт характера обеспечивает направленность личности на всестороннее познание, на преобразование себя и окружающего мира.

За последние годы в практической психологии сформировалось представление о наиболее ярких (акцентуированных) характерах, которые могут учитываться в жизненных ситуациях, в трудовой деятельности для выработки верной линии поведения, общения и взаимодействия с ними.



Акцентуация характера — преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими людьми.

Выраженность акцентуации может быть различной — от легкой до крайних вариантов (болезнь) (рис. 9).

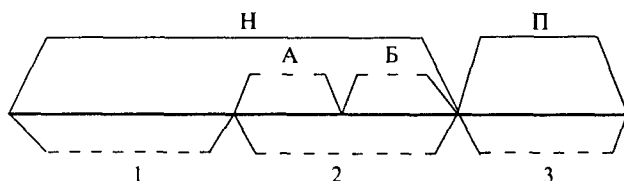


Рис. 9. Ось степени выраженности характера:

Н — норма; П — патология; 1 — «средние» характеры; 2 — акцентуированные характеры: А — скрытые акцентуации; Б — явные акцентуации; 3 — психопатии

Немецкий психиатр К. Леонгард выделяет 12 типов акцентуации:

Тип акцентуации	Особенности поведения
1	2
1. Гипертимный (гиперактивный)	Чрезмерно приподнятое настроение, всегда весел, разговорчив, очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань дозволенного, отсутствует самокритичность
2. Дистимичный	Постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность, тяготится шумным обществом, с сослуживцами близко не сходится, в конфликты вступает редко
3. Циклоидный	Общительность циклически меняется (высокая — в период повышенного настроения и низкая — в период подавленности)
4. Эмотивный (эмоциональный)	Чрезмерная чувствительность, ранимость, глубоко переживает малейшие неприятности, излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, часто печальное настроение
5. Демонстративный	Выражено стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой, легко забывает о своих неблагоприятных поступках
6. Возбудимый	Повышенная раздражительность, угрюмость, несдержанность, агрессивность, «занудливость», но возможны льстивость, услужливость (как маскировка)
7. Застревающий	«Застревает» на своих чувствах, мыслях, не может забыть обид, «сводит счеты», служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам, в конфликтах чаще бывает активной стороной
8. Педантичный	Выраженная занудливость в виде «переживания» подробностей, на службе способен замучить посетителей формальными требованиями, изнуряет домашних чрезмерной аккуратностью
9. Тревожный (психастенический)	Пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность, долго переживает неудачу, сомневается в своих действиях
10. Экзальтированный (лабильный)	Очень изменчивое настроение, эмоции ярко выражены, повышенная отвлекаемость на внешние события, словоохотливость, влюбчивость

1	2
11. Интровертированный (шизоидный, аутистический)	Малая общительность, замкнут, в стороне от всех, общение по необходимости, погружен в себя, о себе ничего не рассказывает, свои переживания не раскрывает, хотя свойственна повышенная ранимость. Сдержанно, холодно относится к другим людям, даже к близким
12. Экстравертированный (конформный)	Высокая общительность, словоохотливость до болтливости, своего мнения не имеет, очень не самостоятелен, стремится быть как все, неорганизован, предпочитает подчиняться

Определить тип акцентуации можно с помощью специальных психологических тестов.

4.2.3. Индивидуально-психологические особенности личности менеджера. Специфика психических свойств личности, влияющих на успешность управленческой деятельности, очевидна. Управление — это процесс взаимодействия со многими людьми, различающимися личностно, а значит, неповторимыми.

Менеджер — профессионально подготовленный руководитель. Однако по эффективности руководства менеджеры различны. Опрос выдающихся менеджеров США, Европы, Японии показал, что в качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера, связанных с индивидуальными свойствами личности, являются следующие:

- ✓ желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера;
- ✓ умение работать с людьми, умение общаться, мыслить, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей;
- ✓ гибкость, нестандартность, оригинальность мышления;
- ✓ оптимальное сочетание рискованности и ответственности в характере;
- ✓ способность предвидеть будущее развитие событий, интуиция;
- ✓ высокая профессиональная компетентность, специальная управленческая подготовка.

Методы и способы решения управленческих задач должны основываться на реальном учете «человеческих ресурсов». Менеджер должен быть не просто общительным человеком, а именно контактным, т.е. уметь устанавливать деловые отношения, быть хорошим оратором и собеседником, что определяется развитостью речевых способностей.

Наиболее подходящими для управленческой деятельности являются люди, обладающие темпераментом сангвиника, холерика или флегматика. Однако и меланхолики также могут быть хорошими менеджерами при развитости определенных черт характера, которые маскируют недостатки темперамента.

Чертами характера, необходимыми для профессии менеджера, являются: доминантность (умение влиять на подчиненных), общительность, самостоятельность, независимость в принятии решений, гуманизм, уверенность, решительность, настойчивость, выдержанность, трудолюбие, дисциплинированность, инициативность, творчество, скромность. В то же время руководитель должен знать, какие черты характера свойственны его подчиненным, и соответственно этому организовывать работу и распределять обязанности.

Психологически грамотный менеджер во взаимоотношениях непременно ориентируется на тип темперамента собеседника (сотрудника или делового партнера), его характерологические особенности.

Кроме того, менеджер должен быть проницательным, что поможет спрогнозировать цели и поступки подчиненного и партнера. Настойчивость и умение закончить начатое дело — неотъемлемые качества личности руководителя.

Обязательное качество, которым должен обладать менеджер, — способность рисковать при условии, что степень риска допустима и базируется на фактах.

4.3. Способности личности как залог успешности профессиональной деятельности

4.3.1. *Понятие о способностях*

4.3.2. *Классификация способностей*

4.3.3. *Профессиональные способности менеджера*

4.3.1. Понятие о способностях. Способности формируются прижизненно, но предрасположенность к их развитию у всех людей разная. Способности проявляются не в знаниях, умениях и навыках, а в динамике их приобретения — скорости освоения конкретной деятельности.



Способности — это совокупность психических свойств, которая служит условием успеха в данной деятельности, устанавливает его пригодность к ней и обеспечивает определенный уровень успешности ее выполнения.

Относительно природы человеческих способностей существует две точки зрения, каждая из которых имеет теоретические и экспериментальные доказательства. Первая теория утверждает, что способности имеют биологическую природу и целиком зависят от унаследованного фонда. Представители второй теории считают, что способности целиком определяются качеством воспитания и обучения. Общий вывод, который можно сделать, опираясь на эти точки зрения, состоит в том, что у каждого человека можно сформировать любые способности, однако нельзя отрицать природных предпосылок способностей.

Врожденность особенностей строения мозга может оказаться условием успешного выполнения определенной деятельности. Природную основу развития способностей называют задатками. **Задатки** — анатомо-физиологическая предрасположенность (строение мозга, органов чувств и движения) к развитию способностей. Так как задатки являются предпосылкой развития способностей, то между ними и обучением лежит весь путь становления личности.

Способности развиваются тем успешнее, чем чаще человек в своей деятельности добирается до предела своих возможностей и постепенно поднимает этот потолок все выше и выше.

У разных людей наблюдаются одни и те же способности, но выражены они в разной степени. Для измерения этого уровня можно использовать тесты, но более верный способ — выявление динамики успехов в процессе деятельности. Успешность выполнения любой деятельности определяется не отдельными способностями, а их сочетанием, индивидуальным для каждого человека.

4.3.2. Классификация способностей. Способности человека подразделяются на природные и специфические:

- ✓ природные (естественные способности) — биологически обусловленные, связанные с врожденными задатками, формирующиеся на их базе при наличии элементарного жизненного опыта через механизмы научения типа условно-рефлекторных связей;
- ✓ к специфическим способностям относятся:
 - общие/специальные;
 - теоретические/практические;
 - учебные/творческие;
 - способности к общению/предметно-деятельностные.

Общие способности определяют успехи человека в различных видах деятельности и общения (умственные способности, память, речь, тонкость движений рук и т.д.). Специальные способности опре-

деляют успехи в отдельных видах деятельности (математические, технические, литературно-лингвистические, художественно-творческие, спортивные и т.д.). Общие способности, обеспечивающие легкость и продуктивность в овладении знаниями в различных видах деятельности, называют *одаренностью*. Одаренных людей отличают внимательность, собранность, постоянная готовность к деятельности, настойчивость в достижении цели, неумная потребность трудиться, интеллект, превышающий средний уровень.

Теоретические способности определяют склонность человека к абстрактно-логическому мышлению. *Практические* способности лежат в основе склонности к конкретно-практическим действиям.

Учебные способности влияют на успешность педагогического воздействия, усвоение человеком знаний, умений, навыков, формирование качеств личности. *Творческие* способности связаны с успешностью создания произведений материальной и духовной культуры, новых идей, открытий, изобретений. Высшая степень творческих проявлений личности называется *гениальностью*, а высшая степень способностей личности в определенной деятельности (общении) — *талантом*.

Каждая способность имеет свою структуру, в ней различают ведущие и вспомогательные свойства.

4.3.3. Профессиональные способности менеджера. Управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В Великобритании предъявляются следующие квалификационные требования к личности менеджера:

- ✓ понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, овладение способами увеличения эффективности управления;
- ✓ способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;
- ✓ ораторские способности и умение выражать свои мысли;
- ✓ владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;
- ✓ способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

- ✓ способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;
- ✓ умение оценивать и повышать не только знания, но и практические навыки.

В системе управления США (исследование, проведенное Институтом Гэллага) выделяют пять основных требований, гарантирующих успех в работе менеджера:

- ✓ здравый смысл;
- ✓ знание дела;
- ✓ уверенность в своих силах;
- ✓ повышение общего уровня развития;
- ✓ способность доводить начатое дело до конца.

В этой связи выделяют ограничения, которые мешают реализации возможностей менеджера (концепция ограничений). Определив области, в которых менеджер не компетентен, можно сосредоточить внимание на развитии и совершенствовании соответствующих способностей.

В обобщенном виде требования, предъявляемые к личности менеджера, можно представить в следующем виде:

- ✓ умение управлять собой;
- ✓ четкие и ясные личные цели;
- ✓ динамичное личное развитие;
- ✓ способность принимать решения;
- ✓ творчество в работе;
- ✓ способность влиять на людей;
- ✓ понимание специфики управленческого труда;
- ✓ высокие организаторские способности;
- ✓ способность обучать;
- ✓ способность формировать и развивать коллектив.

Таким образом, знание основ психологии помогает перенести интегральный психологический опыт людей на поведение отдельного человека, позволяет успешно решать вопросы в различных областях человеческой деятельности, в том числе и в менеджменте.



Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему «Индивидуально-типологические свойства личности», выполните тест

1. Как называется направление современной психологии, где предметом психологии является поведение?

- 1) когнитивная психология
- 2) гештальтпсихология

- 3) гуманистическая психология
 - 4) бихевиоризм
 - 5) интеракционизм
2. **Как называется направление современной психологии, где было открыто подсознание как источник первичных стимулов человеческого поведения?**
- 1) бихевиоризм
 - 2) когнитивная психология
 - 3) фрейдизм
 - 4) гештальтпсихология
 - 5) гуманистическая психология
3. **Как называется направление современной психологии, где в центре находится личность — «Я», право человека быть самим собой, сохранять свою целостность и уникальность?**
- 1) гуманистическая психология
 - 2) фрейдизм
 - 3) интеракционизм
 - 4) бихевиоризм
 - 5) когнитивная психология
4. **Как называется направление современной психологии, где подчеркивается влияние интеллектуальных процессов на поведение человека?**
- 1) фрейдизм
 - 2) гештальтпсихология
 - 3) бихевиоризм
 - 4) гуманистическая психология
 - 5) когнитивная психология
5. **Биологический фактор, влияющий на формирование личности, определяет такие свойства личности, как:**
- 1) знания
 - 2) способности врожденные
 - 3) задатки
 - 4) навыки
 - 5) темперамент
6. **Социальный фактор, влияющий на формирование личности, определяет такие свойства личности, как:**
- 1) интересы
 - 2) знания
 - 3) темперамент
 - 4) задатки
 - 5) идеалы
7. **Дайте определения понятий:**
- 1 — личность; 2 — темперамент; 3 — характер; 4 — способности
- 1) индивидуально-психологические особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения

- 2) совокупность существенных устойчивых психических свойств человека как члена общества, которые проявляются в его отношении к действительности и накладывают отпечаток на его поведение и поступки
- 3) совокупность свойств, которые служат условием успеха в определенной деятельности
- 4) человек, рассматриваемый как сознательное разумное существо, обладающее речью и способностью к трудовой деятельности и находящееся в определенных отношениях с другими людьми

8. Продолжите указанные направления типологии людей:

- 1 — отличник — хорошист — ...; 2 — козерог — водолей — ...;
3 — собака — змея — ...; 4 — вампир — ...; 5 — правый — ...;
6 — мыслитель — собеседник — ...

- 1) донор
- 2) левый
- 3) рыбы
- 4) практик
- 5) троечник
- 6) крыса

9. Укажите отличительные особенности внешнего вида человека атлетического типа:

- 1) высокий рост
- 2) бесформенность тела
- 3) широкая грудная клетка
- 4) худоба
- 5) развитая мускулатура

10. Укажите отличительные особенности внешнего вида человека астенического типа:

- 1) худощавость
- 2) узкие плечи
- 3) широкие плечи
- 4) плоская грудная клетка
- 5) туловище, уменьшающееся к поясу

11. Укажите отличительные особенности внешнего вида человека диспластического типа:

- 1) неправильное телосложение
- 2) худосочность
- 3) узкие плечи
- 4) бесформенность
- 5) склонность к ожирению

12. Укажите отличительные особенности внешнего вида человека пикнического типа:

- 1) хорошо развитая мускулатура
- 2) туловище, уменьшающееся к поясу
- 3) бесформенное телосложение

- 4) плотная фигура
- 5) основательный живот

13. Укажите тип ВНД, соответствующий сангвинику:

- 1) сильный
- 2) слабый
- 3) уравновешенный
- 4) неуравновешенный
- 5) подвижный
- 6) инертный

14. Укажите тип ВНД, соответствующий холерику:

- 1) сильный
- 2) слабый
- 3) уравновешенный
- 4) неуравновешенный
- 5) подвижный
- 6) инертный

15. Укажите тип ВНД, соответствующий флегматику:

- 1) сильный
- 2) слабый
- 3) уравновешенный
- 4) неуравновешенный
- 5) подвижный
- 6) инертный

16. Укажите тип ВНД, соответствующий меланхолику:

- 1) сильный
- 2) слабый
- 3) уравновешенный
- 4) неуравновешенный
- 5) подвижный
- 6) инертный

17. Из перечня черт характера укажите относящиеся к моральным:

- 1) решительность
- 2) страстность
- 3) деликатность
- 4) чуткость
- 5) вспыльчивость
- 6) внимательность

18. Из перечня черт характера укажите относящиеся к волевым:

- 1) твердость
- 2) чуткость
- 3) нежность
- 4) настойчивость
- 5) целеустремленность
- 6) вспыльчивость

19. Из перечня черт характера укажите относящиеся к эмоциональным:

- 1) решительность
- 2) деликатность
- 3) нежность
- 4) страстность
- 5) твердость
- 6) вспыльчивость

20. К какому признаку классификации черт характера относят:

1 — гордость; 2 — бережливость; 3 — гуманизм; 4 — инициативность; 5 — застенчивость; 6 — эгоизм; 7 — расточительность; 8 — трудолюбие; 9 — черствость

- 1) отношение человека к другим людям
- 2) отношение к труду
- 3) отношение к самому себе
- 4) отношение к общественным и личным ценностям



5.1. Индивидуально-психологические особенности руководителя

5.1.1. *Понятие руководства и лидерства*

5.1.2. *Структура личностно-деловых характеристик руководителя*

5.1.3. *Имидж руководителя. Технология личного обаяния*

5.1.1. Понятие руководства и лидерства. Руководство и лидерство являются частью управления, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.



Управление — процесс руководства действиями, направленными на достижение поставленных целей.

Руководство — интеллектуальная и физическая деятельность с целью выполнения подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач.

Лидерство — процесс, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или группу.

Понятия «руководство» и «лидерство» различны. Р. С. Филонович дает следующий перечень отличительных особенностей руководителя от лидера:

Руководитель	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий — план	Основа действий — видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

В зависимости от официального положения в организации, наличия прав и обязанностей понятия «руководитель» и «лидер» различаются по следующим параметрам:

Руководитель	Лидер
Назначается официально	Выдвигается неофициально
Даны права и полномочия законом	Не является обладателем прав и полномочий
Выполняет несколько социальных ролей	Деятельность ограничивается рамками внутригрупповых отношений
Несет перед законом ответственность за деятельность группы и ее результаты	Не несет ответственности перед законом за работу группы и все, что в ней происходит
Руководство имеет организационную природу	Лидерство имеет психологическую природу

Параметры руководителя и лидера по отношению друг к другу определяются А. А. Романовым и А. А. Ходыревым:

Параметр	Реализация параметра	
	руководителя	лидера
«Рождение»	Назначение извне (по отношению к коллективу)	Выдвижение изнутри (из среды коллектива)
Предназначение	Выполнение санкционированных законом и должностными инструкциями функций	Выполнение ожидаемых коллективом функций (экономических, коммуникативных и др.)
Система санкций (обязанности и права)	Формализованная, нормализованная, согласованная, упорядоченная, последовательная	Неформальная, эмоциональная, авторитарная, субъективная, нерегламентированная
Разработка приказа и реализация решений	Согласованные и согласуемые, оформляемые документально, инструктивно предусмотренные, обязательные к выполнению	Несогласованные, документально не подтверждаемые, инструктивно не предусмотренные, необязательные к исполнению

Руководитель должен обладать лидерским влиянием для эффективного руководства.

Лидерство — это порожденный системой неформальных отношений процесс воздействия на людей. Руководство реализуется через четко определенные формальные (официальные) отношения.

Лидерство формируется стихийно, на уровне интуитивных психологических отношений.

Руководство и лидерство имеют и общие черты:

- ✓ полная подчиненность принятым в организации целям;
- ✓ постоянное общение с людьми, объединенными в группы;
- ✓ воздействие на членов группы для достижения целей;
- ✓ мотивирование персонала;
- ✓ реализация социального влияния на рабочие группы.

Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер в узком смысле слова, ситуативный лидер.

Вожак — самый авторитетный член группы, обладает даром внушения и убеждения. Может влиять на членов группы словом, жестом, взглядом.

Американский исследователь Р. Стогдилл предложил следующий перечень качеств руководителя-вожака:

- 1) *физические качества* — активный, энергичный, здоровый, сильный;
- 2) *личностные качества* — приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- 3) *интеллектуальные качества* — ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- 4) *способности* — контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Лидер — пользуется меньшим авторитетом, чем вожак; побуждает к действию не только внушением и убеждением, но и личным примером.

Ситуативный лидер — носитель личностных качеств, имеющих значение только в какой-то конкретной ситуации (торжественное собрание, юбилей, поход и т.п.).

Лидеры, активно влияя на социально-психологический климат в коллективе, составляют резерв на выдвижение, но вместе с тем могут стать источником конфликтов. Неформальных лидеров можно «классифицировать» на: деловых, эмоциональных, авторитарных, демократических, позитивных, негативных.

Руководитель, являясь формальным лидером, должен иметь полное представление о неформальной структуре коллектива.

С точки зрения масштабов деятельности выделяют три типа лидерства:

- 1) *бытовой* — в школьных, дружеских компаниях, студенческих группах, в семье;
- 2) *социальный* — на предприятии, в общественном движении;
- 3) *политический* — государственные, политические деятели.

Руководитель направляет и координирует деятельность исполнителей, которые должны подчиняться ему в обязательном порядке и выполнять все его требования в рамках, определенных полномочиями.

В соответствии с *уровнями управления* можно выделить: руководителей *высшего звена*, руководителей *среднего звена*, руководителей *низового звена* (табл. 5.1).

Типы руководителей могут определяться в зависимости от направленности их деятельности и способов достижения поставленных целей.

В зависимости от *направленности деятельности руководителей на развитие производства или заботу о людях и формирование сплоченного коллектива* можно выделить 81 вариант типов.



Рис. 10. Управленческая решетка Блейка—Моутон

Классификация типов руководителей под названием «управленческая решетка» была предложена английскими учеными Р. Блейком и Дж. Моутон. «Управленческая решетка» — это двухмерная схема, где по оси *X* (горизонтальная ось) отражается ориентация руководителя на выполнение производственного задания, а по оси *Y* (вертикальная ось) — ориентация на отношения между людьми. Авторы выделяют пять ключевых вариантов сочетаний минимальной, средней или максимальной степени проявления той и другой направленности (рис. 10).

В зависимости от предпочитаемого характера действий руководители делятся на две группы (пассивные и активные), в каждой из них присутствуют разные варианты действий:

<p>Пассивные (на первое место ставят собственные интересы)</p>	<p>Активные (стремятся к укреплению власти и росту собственного влияния)</p>
<p>«Специалисты» — заняты только работой, решением технических проблем, профессионалы высокого класса, уважают подчиненных, стремятся к совершенству, дисциплине и порядку, больше любят подчиняться, чем руководить</p> <p>«Интеграторы» — ценят спокойный социально-психологический климат, заботятся о порядке, сглаживании противоречий</p> <p>«Мастера» — действуют по схеме, жестко контролируют исполнителей, требуют безраздельного подчинения, не допускают критики в свой адрес, отказываются от всего, что может поколебать их авторитет и показать некомпетентность</p> <p>«Люди компании» — не касаются реальных процессов, но создают впечатление бурной деятельности и активного решения проблем организации, дают советы общего, а не конкретного плана</p>	<p>«Борцы с джуиглями» — не допускают разделения власти с кем-либо, подразделяют окружающих на соратников и врагов, борются и уничтожают всех. В зависимости от индивидуально-психологического склада действуют при помощи интриг или открыто</p> <p>«Игроки» — привлекает процесс достижения должности при любой конкуренции, не имеют авторитетов, привлекают на свою сторону и вовлекают в борьбу «нужных» людей, любят раздавать обещания, побеждать каждую минуту</p> <p>«Открытые» — профессионалы с большим опытом и компетентностью, рассматривают власть как путь преобразований ради четко представляемого будущего, решения проблем людей и организации, действуют по четкому плану, умеют находить выход из трудных ситуаций</p>

Характеристика уровней руководства

Уровень руководства	Место на иерархи- ческой лестнице организации	Функции	Порядок назначения	Права	Обязанности
1	2	3	4	5	6
Высшие ру- ководители	Во главе организа- ции (члены сове- та директоров, президенты, вице- президенты)	Определение миссии, целей и поли- тики, стан- дартов дея- тельности, структуры и системы уп- равления	Занимают свою долж- ность на ос- новании кон- тракта с соб- ственником (государ- ством, акци- онерами, пайщиками)	Представитель- ство на пере- говорах с главными контрагента- ми и государ- ственными органами	<ul style="list-style-type: none"> — организация работы фирмы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; — распоряжение имуществом и средствами без специальной доверенности; — расторжение и заключение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках; — стимулирование подчиненных руководи- телей; — ответственность за все решаемые задачи и принимаемые решения; — реализация власти в соответствии со ста- тусом
Руководите- ли средне- го звена	Во главе основных подразделений	Выполнение полученных заданий и со- хранность имущества вверенных им подразде- лений	Назначаются первым ли- цом или его заместителя- ми	Решение неко- торых кадро- вых вопро- сов, поощре- ние или наказание подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> — установление заданий исполнителям, контроль их выполнения; — проведение мероприятий по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, дисциплины, санитарных норм; — подготовка информации для решений, принимаемых высшими руководителями; — борьба с конфликтами

1	2	3	4	5	6
Руководители низового звена	Во главе небольших коллективов исполнителей (начальники цехов, участков, групп, бригады)	Повседневное управление технологическими процессами и исполнителями (рабочими и другими неуправленческими работниками)	Назначаются руководителями среднего звена	В установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них взыскания	<ul style="list-style-type: none"> — распределение заданий, составление графиков работы; — организация и координация труда персонала; — обеспечение выполнения производственных заданий качественно и в срок; — контроль за рациональным использованием оборудования, ресурсов, дисциплиной, безопасностью труда; — содействие рационализаторству; — осуществление обратной связи; — разрешение межличностных конфликтов

5.1.2. Структура личностно-деловых характеристик руководителя. Совокупность личностно-деловых качеств, присущих руководителям, можно разделить на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

✓ *Профессиональные качества:*

- компетентность в соответствующей и смежных профессиях на основе высокого уровня образования, опыта, знания соответствующей и смежной профессий, широты взглядов, эрудиции;
- постоянное стремление к самосовершенствованию, приобретению новых знаний;
- поиск и внедрение новых форм и методов работы с персоналом, помощь окружающим в обучении;
- умение действовать по плану.

✓ *Личностные качества:*

- высокие этические нормы;
- физическая и психологическая выносливость, умение нейтрализовать последствия стресса;
- высокая внутренняя и внешняя культура;
- формула «три Д» — доступность, доброжелательность, добропорядочность;
- эмпатичность, рефлексивность;
- визуальная привлекательность.

✓ *Деловые качества:*

- умение организовать деятельность и выполнять основные функции управления;
- здоровое честолюбие, стремление к власти, лидерству, независимости при любых обстоятельствах, завышенный уровень самооценки, активность, напористость в движении к цели, умение отстаивать свои права;
- коммуникабельность, обаятельность, умение получить кредит доверия, убедить и повести за собой;
- креативность, инициативность, оперативность в решении задач, умение определить приоритетные направления деятельности, сконцентрироваться на них или легко перестроиться;
- самообладание, самоконтроль, планирование рабочего времени, управление взаимоотношениями с окружающими;
- стремление к инновациям, готовность идти на обоснованный риск, умение увлекать за собой подчиненных.

Профессиональные и личностные качества, присущие руководителю, мало чем отличаются от качеств других работников. Однако существуют качества, без которых руководитель не может выступать в роли человека-организатора и руководителя социальной структуры. В. М. Шепель определяет их как гражданское и профессиональное мировоззрение.

Гражданское мировоззрение руководителя включает следующие компоненты:

- ✓ признание самоценности человеческой жизни и здоровья, отношение к каждой личности как к индивидуальности;
- ✓ бережное обращение с природой и ее животным миром, активная экологическая деятельность;
- ✓ неукоснительное соблюдение общечеловеческих нравственных норм, незыблемость демократических прав и свобод;
- ✓ законопочитание и законопослушание, уважительное отношение к правопорядку;
- ✓ постоянное стремление к овладению научными знаниями, укрепление своих умений в их разумном техническом применении;
- ✓ стремление к самоутверждению, вера в себя и людей, неиссякаемость жизненного оптимизма.

Профессиональное мировоззрение руководителя включает следующие постулаты:

- ✓ личное достоинство каждого неприкосновенно;
- ✓ постоянно изучать людей, знать их нужды и интересы;
- ✓ главное в общении — завоевать доверие людей;
- ✓ справедливость и совесть в союзе с волей — гаранты человеческой и деловой порядочности;
- ✓ умение раскрывать интеллектуальный потенциал людей — высший показатель управленческого мастерства;
- ✓ личный пример в непрерывности духовного и профессионального совершенствования — свидетельство ресурсной перспективности руководителя.

5.1.3. Имидж руководителя. Технология личного обаяния. Исторический опыт свидетельствует, что во взаимоотношениях людей личное обаяние выполняет важнейшую функцию. Существует множество примеров среди политических деятелей (В. И. Ленин), писателей (А. П. Чехов), людей других профессий, чье обаяние отмечали современники. Обладание личным обаянием способствует успешности в профессиональной деятельности, расширению круга общения, гармонии в семейных отношениях.



Обаяние — очарование, притягательная сила, способность располагать к себе в силу особенностей характера, развитости коммуникативных умений и навыков, душевного склада.

Обаяние — одно из обязательных требований, предъявляемых к руководителю. Личное обаяние складывается из следующих качеств:

✓ *Нравственные характеристики:*

- самооценность нравственного самостроительства;
- нравственное самосодержание личности.

✓ *Психологические знания и умения:*

- коммуникабельность;
- эмпатичность;
- интуиция;
- личный пример профессионально работать «на глазах» у людей;
- бережное обращение со словом.

✓ *Техника самопрезентации:*

- умение подать себя с наилучшей стороны, т.е. профессиональное искусство, требующее постоянной работы над собой и самоконтроля поведения.

Деловой успех — спутник тех бизнесменов, которые обладают разносторонними способностями самопрезентации своих знаний и умений.

Ложными являются представления о том, что личное обаяние — достояние внешне эффектных людей. Им легче стать таковыми, но без гарантии на успех, так как его достижение невозможно без истинного человеколюбия, общей культуры и умелого выбора и использования приемов общения.

Личное обаяние — понятие собирательное. В нем аккумулируются лучшие человеческие качества личности, ее информационный потенциал. Личное обаяние — внешнее проявление нравственного отношения к людям.

В политологии имеется научная дисциплина — *имиджология*. Она изучает закономерности формирования и воздействия внешнего облика политического лидера на психику людей, их поведение. В политической деятельности, где судьба лидера во многом зависит от его избирателей, «умение создать образ своего парня», «человека из народа», «роденовского мыслителя» зачастую имеет решающее значение.

Применительно к профессиональной деятельности руководителя (менеджера) используется отрасль имиджологии — *управленческая имиджология*.

Методы, способы, пути формирования нужного имиджа образуют понятие «технология личного обаяния» (ТЛО).

Технология личного обаяния подразделяется на виды в зависимости от задач, которые необходимо решать:

- ✓ создание эффекта «личного обаяния» у начинающих руководителей;
- ✓ поддержание эффекта «личного обаяния» у кадровых руководителей с большим опытом имиджирования;
- ✓ освоение эффекта «личного обаяния» у мужчин;
- ✓ освоение эффекта «личного обаяния» у женщин;
- ✓ освоение эффекта «личного обаяния» у людей разного возраста;
- ✓ создание эффекта «личного обаяния» в зависимости от национально-региональных особенностей;
- ✓ создание эффекта «личного обаяния» у людей с ярко выраженными природными задатками;
- ✓ создание эффекта «личного обаяния» у людей без ярко выраженных природных возможностей.

В зависимости от назначения ТЛО бывают: *общие (модульные)* и *индивидуальные*.

Этапы внедрения ТЛО — ряд последовательно реализуемых мини-технологий по обработке системообразующих блоков качеств, составляющих в целом обаятельный имидж руководителя.

Первый этап включает:

- ✓ подготовку пакетов проектирования, проверку сроков их разработки;
- ✓ подтверждение стартовых условий освоения технологии;
- ✓ выяснение отношения обучающихся к имиджологии (скепсис, предвзятость, самоуверенность, робость, неверие, любопытство).

Второй этап — «строительство» внешности — включает два цикла:

- ✓ *первый цикл* — психологическая подготовка слушателей с целью привития им глубокой убежденности в значимости их внешнего вида для окружающих;
- ✓ *второй цикл* — «строительство» лица (*фейсбилдинг*):
 - определение типа лица обучающегося и выявление его наилучших черт и движений;
 - разработка скульптурного эскиза — прообраза будущего лица и пооперационная мимическая отработка с помощью зеркал и видеотехники;
 - уделение особого внимания постановке улыбки и занятиям по физиогномике — умению «читать» лицо;

- ✓ *третий цикл* — постановка манер и жестов (*кинесиика*):
 - изучение особенностей строения тела (форма тела — перевернутый треугольник, прямоугольник, грушевидная, шаровидная; пропорции, рост); чем более тело отдалено от эстетических параметров, тем больше усилий следует приложить для его самопрезентации;
 - использование видеотехники и ролевых игр для постановки манер, жестов, умения двигаться, изучения языка жестов;
- ✓ *четвертый цикл* — составление гардероба:
 - подбор одежды «под себя»;
 - подбор цветовой гаммы;
 - подбор парфюмерии.

Третий этап — отработка коммуникативной механики:

- ✓ учет социально-психологических, этико-психологических особенностей людей при общении — ориентация в отношениях людей;
- ✓ наличие эмпатии (уметь сопечалиться и совеселиться);
- ✓ интуиция, направленная к человеку.

Четвертый этап — «флюидное излучение», своеобразная биоэнергетика коммуникативного воздействия. Сильная личность создает вокруг себя эмоциональное биополе. Чем ярче личность по уму и культуре, тем сильнее ощущения, испытываемые от соприкосновения с ней.

На занятиях отрабатываются следующие приемы «флюидного излучения»: улыбка, игра губами, манеры, поза, жесты, модуляции голоса, эффект «нимба» — биоточного свечения — передача своей эмоциональной и умственной энергии (возможно привлечение экстрасенсов).

Пятый этап — отработка риторических приемов:

- ✓ логика изложения;
- ✓ сила аргументации;
- ✓ вызов ассоциаций;
- ✓ эмоциональность;
- ✓ эффект пауз, акцента и интонаций;
- ✓ литературная выразительность.

Швейцарский писатель И. Лафатер говорил: «Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать».

Юмор и шутка при общении могут способствовать порой большему взаимопониманию, чем многие риторические усилия. Англий-

ский философ Ф. Бэкон писал: «Уметь легко перейти от шутки к серьезному и от серьезного к шутке требует большего таланта, чем обыкновенно думают. Нередко шутка служит проводником такой истины, которая не достигла бы цели без ее помощи».

Занятия по отработке риторических приемов происходят индивидуально и в группе путем выступлений в различных аудиториях, а затем опроса присутствующих по специально разработанной анкете.

Шестой этап — сведение воедино всех мини-технологий. На этом этапе подводятся итоги внедрения, оцениваются качество и результаты.

5.2. Психология руководства и лидерства

5.2.1. *Теории и стили руководства и лидерства*

5.2.2. *Психологические проблемы руководства и лидерства, возникающие при выполнении основных функций управления*

5.2.3. *Эффективность руководства*

5.2.1. Теории и стили руководства и лидерства. На ранних этапах изучения руководства и лидерства ученые стремились выявить качества и свойства личности наиболее эффективных лидеров. В этой связи появилась «теория великих людей», согласно которой лидерами рождаются, а не становятся. Лучшие из руководителей от рождения обладают определенным набором общих для всех качеств (уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, уверенность в себе). Однако не существует такого набора качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей.

Согласно **«Поведенческому подходу к лидерству»** (бихевиористская школа), эффективность руководства определяется не личными качествами руководителя, манерой его поведения по отношению к подчиненным. Этот подход основывался на предположении, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Поведенческий подход классифицировал стили руководства в континууме* от авторитарного до либерального. Однако при обобщении результатов исследований был сделан вывод, что не существует одного «оптимального» стиля руководства.

Следующим этапом в развитии теорий руководства и лидерства стала **«Ситуационная теория лидерства»** Фреда Фидлера. Согласно этой теории люди становятся лидерами не только в силу особенностей своей личности, но и в силу различных ситуационных факторов и взаимосвязи между лидером и ситуацией (взаимо-

Континуум (лат.) — непрерывность, неразрывность явлений, процессов

отношения руководителя с подчиненными, привычность производственной задачи, четкость ее формулировки и ее структурированность, должностные полномочия руководителя). То есть работа лидера так же зависит от организации, как она зависит и от личных качеств лидера. Мы должны научиться не только тому, как более эффективно подготавливать лидеров, но и как создавать организационное окружение, в котором лидер может хорошо работать.

Проверка этой теории на практике показала, что там, где создались хорошие отношения между руководителем, получившим роль лидера, и членами группы, последние будут прилагать максимум усилий для достижения лучших результатов. Таким образом, стиль наиболее эффективного руководства и лидерства зависит от ситуации.

Еще одной разновидностью ситуационных теорий руководства и лидерства является теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь — цель». В соответствии с этой теорией лидеры должны применять такой стиль руководства, который в большей степени отвечал бы конкретной управленческой ситуации. Эта теория объясняет, каким образом поведение лидера действует на мотивацию подчиненных, на производительность их труда и удовлетворенность. Исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду.

К ситуационным относится и «Теория жизненного цикла» П. Херси и К. Бланшара. Согласно этой теории эффективность стиля лидерства зависит от «зрелости» исполнителей (не в отношении возраста), т.е способности нести ответственность за свое поведение, и желания достигнуть поставленной цели. В зависимости от задач лидер может определить уровень зрелости исполнителей или группы по тому, как выполняется сама задача, реализуется ответственность и оценивается стремление к достижению.

Теория американских ученых В. Вруума и Ф. Йеттона говорит о зависимости эффективности руководства и лидерства от «модели принятия решений руководителем» (тема «Психология принятия решения»).

Отражением всех теорий являются «многомерные» стили управления, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

Авторы теорий руководства и лидерства выделили различные стили лидерства (руководства). Первое употребление терминологии стилей руководства и лидерства было заимствовано К. Левиным из сферы государственного управления.



Стиль руководства (лидерства) — совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер) исполнения этих методов.

Методы воздействия отражают смысл взаимоотношений руководителя с подчиненными. Позднее эти стили стали обозначаться:

- ✓ **авторитарный-директивный** — высокая степень единоличной власти руководителя, нет делегирования полномочий;
- ✓ **демократический-коллегиальный** — разделение власти и участие работников в управлении, ответственность не концентрируется, а распределяется;
- ✓ **анархический-попустительский (либеральный, нейтральный)** — минимальное участие руководителя, группа имеет полную свободу принимать решения.

Стили руководства отличаются по многим параметрам: характеру принятия решений, степени делегирования полномочий, способу контроля, набору используемых санкций и т.д.

Главное различие между ними — предпочитаемые методы управления.

Стиль руководства	Методы управления
Авторитарный	Командные методы
Демократический	Договорные и социально-психологические методы
Анархический	Бессистемность в выборе методов

Т. Н. Лобанова и Я. В. Михайлов сопоставляют характерные черты авторитарного и демократического стилей руководства.

Авторитарный стиль	Демократический стиль
<ul style="list-style-type: none"> — преимущественное использование командных методов управления; — ориентация на задачу; — централизация полномочий; — единоличность в решениях; — подавление инициативы; — жесткий контроль; — минимальное информирование, малая гласность; — предпочтение наказаниям; — нетерпимость к критике, устранение неугодных; — жесткость, напористость, порою грубость в общении 	<ul style="list-style-type: none"> — упор на социально-психологические и экономические методы управления; — ориентация на человека; — делегирование полномочий; — коллегиальность в решениях; — поощрение инициативы; — умеренный контроль; — полное информирование, широкая гласность; — предпочтение поощрениям; — терпимость к критике; — доброжелательность, вежливость, тактичность в общении

Закономерной связи между эффективностью работы коллектива и применяемым стилем руководства не выявлено. Выбор стиля руководства определяется конкретной ситуацией (условия деятельности группы, характер решаемых задач, квалификация исполнителей, продолжительность совместной работы) — ситуационные теории руководства и лидерства.

Применение каждого стиля руководства имеет место при следующих условиях:

Авторитарный	Демократический	Либеральный
сложная производственная ситуация; добровольное согласие персонала на применение данного стиля	стабильный, устоявшийся коллектив; наличие высококвалифицированных, инициативных работников, штатные ситуации	высокая компетентность и ответственность персонала; низкая квалификация руководителя

Каждый стиль имеет преимущества:

Авторитарный стиль руководства	Демократический стиль руководства	Либеральный стиль руководства
обеспечивает четкость и оперативность управления; минимизирует время принятия решений; создает видимое единство управленческих действий; не требует особых материальных затрат; на вновь создаваемых предприятиях позволяет быстрее справиться с трудностями становления	стимулирование инициативы и творческого потенциала; более успешное решение нестандартных задач; эффективное использование материально-договорных стимулов труда; включение психологических механизмов трудовой мотивации; удовлетворенность исполнителей своим трудом; создание благоприятного социально-психологического климата	свобода творчества подчиненных; неформальный тип взаимоотношений в коллективе

Недостатками вышеназванных стилей являются:

Авторитарный стиль руководства	Демократический стиль руководства	Либеральный стиль руководства
подавление инициативы; отсутствие действенных стимулов труда; громоздкая система контроля; невысокая удовлетворенность исполнителей результатами своего труда; высокая степень зависимости работы группы от постоянного волевого прессинга руководителя; на крупных предприятиях — высокая степень бюрократизма	необходимость осуществления весомых материальных затрат; длительность принятия решений; возможный низкий уровень ответственности, дисциплины исполнителей; отсутствие возможности централизованного контроля; переадресование, перекладывание работы и ответственности	уход от принятия стратегически важных решений, предоставление делам возможности идти своим чередом, самотеком; незначительный контроль подчиненных; уклонение от ответственности; равнодушие к критике; безразличие к персоналу

В соответствии с ситуационными теориями руководства и лидерства применение того или иного стиля руководства определяется производственной ситуацией. Руководитель должен уметь применять любые стили руководства, что порой невозможно в силу психологических причин. Каждый человек имеет личную предрасположенность к авторитарным, демократическим или нейтральным формам поведения в соответствии с типом нервной системы — типом темперамента. Любой реальный стиль конкретного руководителя — комбинация приемов из множества стилей, но с преобладанием какого-то одного.

5.2.2. Психологические проблемы руководства и лидерства, возникающие при выполнении основных функций управления. На каждом этапе деятельности руководителя возникают психологические проблемы. Предвидение и решение этих проблем — обязательный компонент квалификации любого руководителя. Основные этапы управленческого процесса определяют основные функции руководящей деятельности.

Этапы управленческого процесса	Функции руководящей деятельности
Планирование	Стратегическая
Организация	Администраторская
Руководство людьми	Коммуникативно-регулирующая
Мотивация	Мотивационная
Контроль	Контролирующая

Каждая из основных (названных) функций руководства порождает психологические проблемы.

Психологические проблемы, возникающие при выполнении стратегической функции управления

1. **Проблема сохранения и соблюдения ценностей высшего руководства**, которая проявляется в выборе типа управления и целей организации. Руководитель, устанавливая цели, наделяет их рядом характеристик, обеспечивая психологическую готовность подчиненных к производительному труду и учет их интересов. Цели должны быть:

- ✓ конкретными и измеримыми (например, повышение заработной платы на 15% в течение года);
- ✓ ориентированными во времени в отношении человеческих ресурсов (установление краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей обеспечивает психологическую уверенность работников в завтрашнем дне);
- ✓ достижимыми, что обеспечит стремление работников к успеху, повышению мотивации и стремления к вознаграждению;
- ✓ взаимно поддерживаемыми (этим обеспечивается слаженная, бесконфликтная работа всех подразделений организации и должностных лиц).

2. **Проблема принятия решения** — выбор между индивидуальным и коллективным способом принятия решения. Опыт передовых западных компаний показывает целесообразность включения персонала (начиная от подсобных рабочих) в процесс обсуждения и разработки решений.

3. **Проблема дефицита времени**. Руководитель для преодоления дефицита времени должен:

- ✓ четко планировать рабочий день;
- ✓ регламентировать временные затраты на каждый вид деятельности;
- ✓ предусматривать резерв времени на сверхплановые дела;
- ✓ делегировать полномочия (создание резерва времени для собственноручно руководящих дел, рост самооценки подчиненных).

4. Проблема инновационной активности, сопротивление инновациям. Инновационная активность — внедрение чего-то нового, передового, прогрессивного. К. Девис выделил 3 вида причин сопротивления инновациям:

Экономические причины	Личностные причины	Социальные причины
<p>боязнь:</p> <ul style="list-style-type: none"> — безработицы; — сокращения продолжительности рабочего дня и соответственно заработка; — снижения социального статуса; — интенсификации труда и сокращения прогрессивной его оплаты. 	<p>восприятие критики современных методов работы как личной обиды;</p> <p>боязнь того, что приобретенные навыки окажутся не нужными и будет ущемлена профессиональная гордость;</p> <p>уверенность в том, что нововведения приведут к усилению специализации, повышению монотонности труда, уменьшению чувства собственной значимости;</p> <p>страх перед неопределенностью, обусловленный непониманием последствий и сути нововведений</p>	<p>нежелание приспосабливаться к новому социально-психологическому климату;</p> <p>стремление сохранить привычные социальные связи;</p> <p>боязнь, что новая социальная обстановка приведет к меньшему удовлетворению работой;</p> <p>неприязнь к внешнему вмешательству в личные дела, лицам, внедряющим нововведения;</p> <p>недовольство слабостью личного участия;</p> <p>уверенность, что инновации выгодны компании, а не работникам</p>

Психологические проблемы, возникающие при выполнении администраторской функции управления

1. Проблема бюрократических структур связана с трудностями, связанными с размерами организации, поведением сотрудников. Концепция бюрократии, сформулированная М. Вебером, — это система *рациональной бюрократии*:

Положительные черты	Отрицательные черты
1	2
— четкое разделение труда, сопутствующее появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности;	<ul style="list-style-type: none"> — жесткая заданность поведения; — трудность связи внутри организации;

1	2
<ul style="list-style-type: none"> — иерархичность уровней управления, когда каждый нижестоящий уровень контролируется нижестоящим и подчиняется ему; — наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил, обеспечивающих скоординированность выполнения сотрудниками своих задач; — дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои обязанности; — прием на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями; защищенность от произвольных увольнений. 	<ul style="list-style-type: none"> — неспособность к быстрым нововведениям.

2. Проблема делегирования полномочий. Возможность делегирования полномочий определяется уровнем руководства. Не все полномочия руководитель может делегировать в условиях дефицита времени. *Нельзя делегировать:* установление целей, принятие стратегических решений, контроль результатов работы. *Можно делегировать:* рутинную работу, подготовительные операции, частные вопросы, полномочия, способствующие профессиональному росту сотрудников.

При делегировании полномочий рекомендуется придерживаться следующих правил:

- ✓ учитывать способности, возможности, желания сотрудников;
- ✓ мотивировать и стимулировать сотрудников;
- ✓ предусмотреть затраты времени на подготовку, объяснение смысла, цели, пути решения, корректировку и наблюдение;
- ✓ избегать вмешательства в рабочий процесс;
- ✓ обязательно контролировать исполнение.

Руководитель, слабо владеющий делегированием:

- ✓ работает после официального окончания рабочего дня;
- ✓ остается на работе дольше своих сотрудников;
- ✓ сам пишет большую часть инструкций, отчетов, писем и т.д.;
- ✓ не находит себе замены на период отпуска;
- ✓ возвращается из командировки, находит свой стол заваленным корреспонденцией.

Согласно У. Ньюмену эффективность делегирования затруднена из-за сопротивления как руководителей (недоверие к подчиненным, неспособность руководить, боязнь риска, отсутствие выборочного контроля), так и подчиненных (нежелание самостоятельности, боязнь ответственности, критики, отсутствие информации и ресурсов, излишняя загруженность работой, неуверенность в себе, отсутствие стимулов за дополнительную ответственность).

Психологические проблемы, возникающие при выполнении коммуникативно-регулирующей функции управления

Эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Основным фактором коммуникативно-регулирующей функции управления является *проблема установления благоприятных отношений руководителя с подчиненными*. От руководителя требуется и зависит много больше, чем от подчиненного.

Природа ненахождения нужного контакта, непонимания лежит в нарушении межличностного общения, что ведет к совершению ошибок руководителем: в оценке качеств людей и их действий.

К таким ошибкам относятся:

- ✓ ***при прямом воздействии на подчиненного:***
 - стереотипная реакция («Это на вас похоже! Здесь ни на кого нельзя положиться!»);
 - поспешное решение под воздействием аффекта («Вы уволены!»);
 - принятие решения без осмысления ситуации («Почему вы сидите без дела?»);
 - недостаточный учет последствий принимаемых решений;
- ✓ ***при восприятии и оценке подчиненного:***
 - «казуальная атрибуция» — приписывание причин интересующим персонам (участник события приписывает причину обстоятельствам, а наблюдатель — личности деятеля; успех ставим в заслугу себе, а неудачу списываем на обстоятельства или других людей; когда же речь идет о других людях, успех приписывается обстоятельствам, а неудача — личностным особенностям);
 - объяснение неуспеха ленью, тупостью, отсутствием усердия и прочими грехами подчиненных;
 - переоценка личных факторов и недооценка ситуационных;
 - неравные возможности ролевого поведения;
- ✓ ***при оценке обстоятельств:***
 - была ли возможность выполнить задание;

- достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и т.п.;
- имели ли сотрудники необходимую квалификацию;
- были ли заранее определены мера и форма ответственности.

При взаимодействии руководителя с подчиненными необходимо соблюдать следующие общие принципы:

- ✓ старайтесь управлять людьми по их «положительным отклонениям»; замечайте любые позитивные детали и приветствуйте их публично;
- ✓ создавайте атмосферу доверия, показывайте подчиненным, что вы верите в их способности и возможности;
- ✓ оценивайте в первую очередь обстоятельства, в которые угодил подчиненный, а не его личность;
- ✓ больше просите, чем приказывайте;
- ✓ будьте терпимы к инакомыслию и индивидуальным особенностям подчиненных;
- ✓ не пренебрегайте компромиссами, уступками и т.д.;
- ✓ не забывайте о приемах оптимизации коммуникативного общения, работая с подчиненными;
- ✓ не навешивайте ярлыки.

Руководитель должен знать типы «трудных» подчиненных (ленивые, злые, беспомощные, эмоциональные, аморальные, занимающие оборонительную позицию, запуганные, ожесточенные, уклоняющиеся, бесчувственные, неумные, самоуверенные) и соответственно этому выбирать тактику общения, использовать психологические методики коррекции поведения.

Психологические проблемы, возникающие при выполнении мотивационной функции управления

1. **Проблема мотивации через потребности.** Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Главная задача руководителя — мотивация подчиненных для достижения целей предприятия.

В основе человеческого поведения лежат многочисленные потребности: первичные и вторичные (вспомните пятиуровневую схему иерархии потребностей Абрахама Маслоу). Потребности порождают мотивы поведения. Следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие ступени реализованы.

Модель мотивации Дэвида МакКелланда делает упор на то, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Руководитель, мотивируя подчиненных, должен учитывать их индивидуальные потребности.

Потребности индивида		
Власти	Успеха	Причастности
Способы мотивации		
<ul style="list-style-type: none"> — использовать энергичность, ораторское мастерство, инициативность работника; — заблаговременно готовить его для продвижения по службе 	<ul style="list-style-type: none"> — создавать ситуации, в которых подчиненный берет ответственность и инициативу на себя, контролируя при этом умеренную степень риска; — регулярно и конкретно поощрять работника за достигнутые результаты 	<ul style="list-style-type: none"> — предоставлять работу с обширными возможностями социального общения; — сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты; — уделять таким людям больше личного внимания, собирая их отдельной группой

Факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, Ф. Герцберг разбил на две группы (гигиенические факторы и мотивации) — **двухфакторная модель трудовой мотивации** (рис. 11).

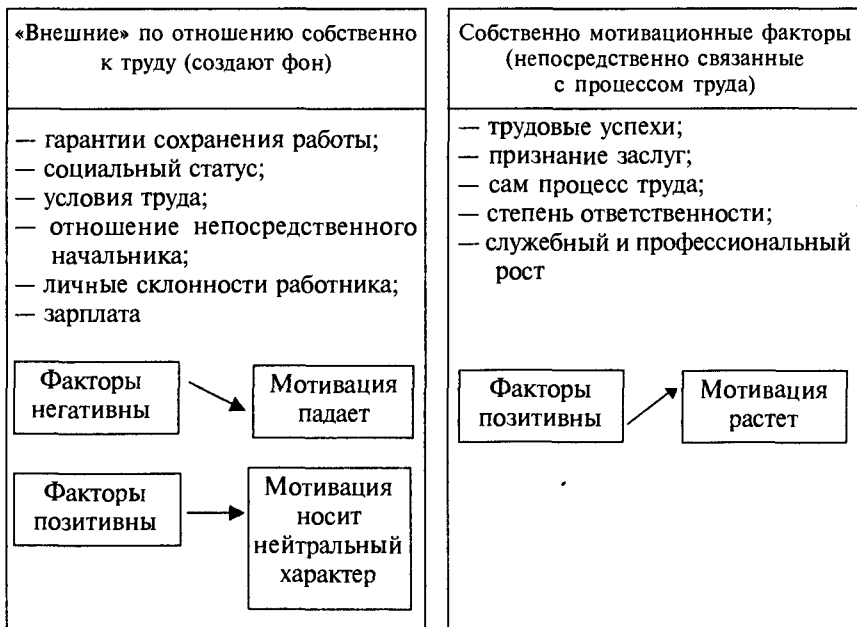


Рис. 11. Факторы трудовой мотивации

Более поздние психологические теории мотивации получили название процессуальных, т.к. в них акцент смещен на сам механизм действия факторов. Выделяют три мотивационных фактора:

- 1) ожидание того, что затраченные усилия дадут ожидаемые результаты;
- 2) ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое награждение;
- 3) ожидаемая ценность награждения.

Значение факторов прямо пропорционально мотивации.

Для эффективной мотивации эти параметры должны быть ясными и устойчивыми. Руководитель должен отслеживать взаимосвязь:

- ✓ затрат труда и его результатов;
- ✓ результатов и вознаграждений;
- ✓ удовлетворенность вознаграждениями.

2. **Проблема вознаграждения.** Вознаграждение — это все то, что человек считает ценным для себя. Понятия ценности специфичны для каждого человека. Руководитель имеет дело с двумя типами вознаграждения: внутренним и внешним. *Внутреннее* вознаграждение дает сама работа (чувство достижения результата, значимости выполненной работы, самоуважение, дружба и общение в процессе работы). *Внешнее* вознаграждение дается организацией (повышение зарплаты, продвижение по службе, похвалы и признание, дополнительные льготы).

Руководитель должен установить, каковы потребности работников, и в соответствии с этим определить, как и в каких пропорциях применять внутреннее и внешнее вознаграждение.

3. **Проблема поощрения и наказания.** Среди способов мотивации особое место занимают поощрения и наказания. Причем поощрения (всякого рода положительные подкрепления) намного эффективнее в управлении людьми, чем наказания, так как они:

- ✓ лучше обучают подчиненных;
- ✓ психологически закрепляют образцы требуемого поведения;
- ✓ способствуют формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- ✓ повышают самооценку людей;
- ✓ успешно мотивируют на производительный труд.

Последствиями использования негативных стимулов в управлении являются:

- ✓ возможное инициирование конфликтов;

- ✓ снижение самооценки работников, нарушение их психологического равновесия;
- ✓ порождение страха совершения ошибок;
- ✓ отсутствие устойчивого роста производительности труда;
- ✓ развитие стремления избежать наказания, а не формировать правильное поведение.

Правила применения мер управленческого воздействия «поощрение» и «наказание» разработаны Т. Питерсом и Р. Уотерменом:

- ✓ вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всем концерном благополучных показателей;
- ✓ вознаграждение должно быть безотлагательным;
- ✓ вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде»;
- ✓ вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми;
- ✓ малые награды иногда оказываются эффективнее больших;
- ✓ реакция на неверный поступок подчиненного должна быть немедленной;
- ✓ наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков»;
- ✓ постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось;
- ✓ наказывая, не следует забывать внятно растолковать подчиненному желательный образец поведения.

Психологические проблемы, возникающие при выполнении контролирующей функции управления

1. **Проблема поведения, ориентированного на контроль.** В некоторых исследованиях (Д. Хемптон, Ч. Саммер, Р. Уэббер) подтверждается тенденция сотрудников подчеркивать работу в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегать той, где контроль не проводится.

2. **Проблема получения непригодной информации** заключается в том, что работник, деятельность которого контролируется, стремится обеспечить себе «резерв» средств или времени для достижения положительного результата и сообщает заведомо неверную информацию.

Руководитель, при организации контроля, должен:

- ✓ задавать осмысленные, приемлемые и достижимые стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- ✓ устанавливать двустороннее общение, обеспечивающее возможность открытости и откровенности обсуждения результатов; контроль должен быть открытым, не формальным и доведенным по результатам до исполнителей;
- ✓ избегать чрезмерного контроля, контроль не должен быть тотальным и бессистемным;
- ✓ устанавливать жесткие, но достижимые результаты, принимая во внимание мотивацию;
- ✓ объективно вознаграждать за достижение стандарта.

Контроль должен быть не карательной акцией, а знаком внимания.

5.2.3. Эффективность руководства. В соответствии с ситуационной теорией руководства и лидерства Ф. Фидлера эффективность руководства определяется степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

Ситуация зависит от:

- ✓ степени благоприятности отношений руководителя с подчиненными;
- ✓ величины власти руководителя (контроль, средства стимулирования);
- ✓ структуры групповой задачи (четкость, пути и способы решения, возможность проверки правильности).

Совокупная количественная оценка всех параметров определяет степень владения руководителем ситуацией. Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя.

Авторитет — морально-психологическое влияние, которое личность оказывает на людей, то признание, которым она пользуется среди них.

Формальный авторитет обеспечивает 65% влияния руководителя на подчиненных.

Психологический авторитет включает:

- ✓ моральный авторитет (зависит от нравственных качеств руководителя);
- ✓ функциональный авторитет определяется:
 - компетентностью;
 - деловыми качествами;
 - отношением к профессиональной деятельности.

Восприятие руководителя подчиненными связано с оценкой престижа его должности (рис. 12).

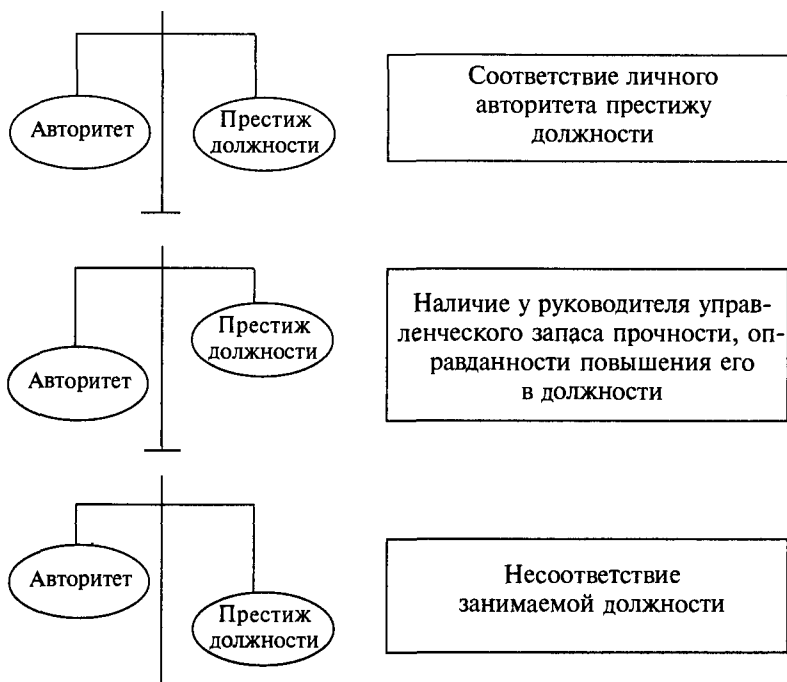


Рис. 12. Взаимозависимость авторитета и престижа должности руководителя



Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему «Руководство и лидерство», выполните тест

1. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «руководитель» и не относится к понятию «лидер»?
 - 1) выдвигается неофициально
 - 2) выполняет несколько социальных ролей
 - 3) назначается официально
 - 4) имеет психологическую природу
 - 5) даны права и полномочия законом
2. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «лидер» и не относится к понятию «руководитель»?
 - 1) не является обладателем права полномочий
 - 2) несет перед законом ответственность за деятельность группы
 - 3) выдвигается неофициально
 - 4) имеет психологическую природу
 - 5) имеет организационную природу

3. Какому стилю руководства соответствуют перечисленные методы управления?

1 — авторитарный; 2 — демократический; 3 — анархический

- 1) попустительский
- 2) коллегиальный
- 3) директивный

4. Согласно какой теории руководства и лидерства лидерами рождаются, а не становятся?

- 1) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
- 2) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
- 3) теория «великих людей»
- 4) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- 5) теория В. Вруума и Ф. Йеттона

5. Согласно какой теории руководства и лидерства должны применяться стили руководства, соответствующие конкретной ситуации?

- 1) теория «великих людей»
- 2) теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- 3) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
- 4) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
- 5) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара

6. Согласно какой теории эффективность руководства и лидерства зависит от способности руководителя (лидера) нести ответственность за свое поведение и желания достигнуть поставленной цели?

- 1) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- 2) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
- 3) теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- 4) теория «великих людей»
- 5) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»

7. Согласно какой теории эффективность руководства и лидерства зависит от процесса принятия решения самим руководителем?

- 1) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- 2) теория «великих людей»
- 3) теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- 4) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера
- 5) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»

8. Согласно какой теории руководства и лидерства люди становятся лидерами не только в силу особенностей своей личности, но и в силу различных ситуационных факторов?

- 1) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь—цель»
- 2) теория «великих людей»
- 3) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара
- 4) теория В. Вруума и Ф. Йеттона
- 5) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера

9. Укажите функции руководящей деятельности, соответствующие этапам управленческого процесса:

1 — планирование; 2 — организация; 3 — руководство людьми;
4 — мотивация; 5 — контроль

- 1) мотивационная
- 2) контролирующая
- 3) стратегическая
- 4) коммуникативно-регулирующая
- 5) администраторская

10. Какой способ принятия решения предпочтительнее?

1 — коллективный; 2 — единоличный

- 1) для избежания субъективизма
- 2) для большей продуманности возможных последствий
- 3) в условиях дефицита времени
- 4) для снижения сопротивления несогласных
- 5) при низкой квалификации сотрудников
- 6) при наличии конфликтной ситуации

11. Какие из перечисленных полномочий руководитель может делегировать в условиях дефицита времени?

- 1) принятие стратегических решений
- 2) подготовительные операции
- 3) частные вопросы
- 4) контроль результатов работы
- 5) установление целей

12. Какие из перечисленных полномочий руководитель не может делегировать в условиях дефицита времени?

- 1) контроль результатов работы
- 2) полномочия, способствующие профессиональному росту сотрудников
- 3) принятие стратегических решений
- 4) рутинную работу
- 5) частные вопросы

13. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «лидер» и не относится к понятию «руководитель»?

- 1) даны права и полномочия законом
- 2) выдвигается неофициально
- 3) выполняет несколько социальных ролей
- 4) не несет ответственности перед законом за работу группы
- 5) назначается официально

14. Из перечисленных правил укажите характерные для таких мер управленческого воздействия, как «поощрение» и «вознаграждение»?

- 1) за исполнение конкретного поручения или задания
- 2) регулярное
- 3) предсказуемое

- 4) за достижение результатов по общим показателям деятельности
- 5) безотлагательное

15. Какие из перечисленных факторов, влияющих на удовлетворенность человека трудом, относятся к собственно мотивационным (непосредственно связанным с процессом труда)?

- 1) зарплата
- 2) трудовые успехи
- 3) условия труда
- 4) степень ответственности
- 5) служебный и профессиональный рост

16. Какие из перечисленных факторов, влияющих на удовлетворенность человека трудом, относятся к «внешним» по отношению собственно к труду?

- 1) признание заслуг
- 2) степень ответственности
- 3) социальный статус
- 4) гарантии сохранения работы
- 5) условия труда

17. Какие из перечисленных требований предъявляются к контролю?

- 1) постоянство
- 2) тотальность
- 3) открытость
- 4) оперативность
- 5) формальность

18. При каком условии руководитель имеет управленческий запас прочности, перспективу на повышение в должности?

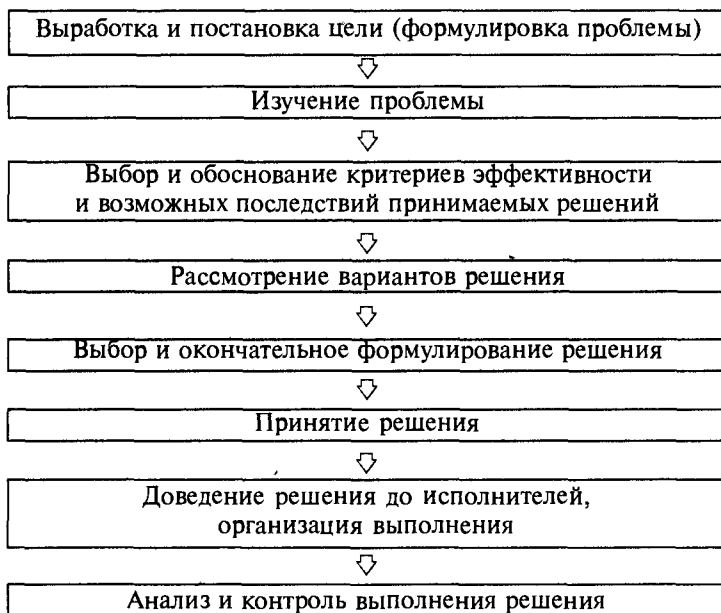
- 1) престиж должности = авторитету
- 2) престиж должности < авторитета
- 3) престиж должности > авторитета



6.1. Виды управленческих решений

На всех стадиях управления принимаются управленческие решения. Одним из показателей эффективности деятельности руководителя является его способность принимать правильные решения. Решения принимаются при исполнении всех функций управления (планирование, организация, руководство, мотивация, контроль).

Процесс принятия решений — творческий процесс, который включает следующие стадии:



Управленческое решение — выбор альтернативы для достижения поставленной цели.

Управленческие решения можно классифицировать по различным признакам:

✓ **по степени влияния на будущее организации**

<i>стратегические</i>	<i>тактические</i>
определяют основные пути развития организации; диктуются внешними обстоятельствами, являются инициированными	определяют конкретные способы достижения стратегических целей; конкретизируют поступающие сверху указания и являются предписанными

✓ **по масштабам**

<i>глобальные</i>	<i>локальные</i>
затрагивают всю организацию	касаются какой-то части или стороны деятельности организации

✓ **в соответствии с временным горизонтом**

<i>перспективные</i>	<i>текущие</i>
последствия ощущаются длительное время	ориентированные на нужды сегодняшнего дня

✓ **по продолжительности периода реализации**

<i>долгосрочные</i>	<i>среднесрочные</i>	<i>краткосрочные</i>
свыше 5 лет	от года до 5 лет	до одного года

✓ **по степени обязательности исполнения**

<i>директивные</i>	<i>рекомендательные</i>	<i>ориентирующие</i>
принимаются высшими органами управления; обязательны для исполнения	исполнение желательно, но не обязательно	предназначены для субъектов, независимых от тех, кто эти решения принимает

✓ **по функциональному назначению**

<i>организационные</i> — выбор, который должен сделать сам руководитель для того, чтобы выполнить обязанности в соответствии с занимаемой должностью	<i>координирующие</i> — распределение текущей работы среди исполнителей; оценка результатов деятельности	<i>регулирующие</i> — предписывают способ осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях (выражаются в правилах, распорядах, графиках и т.п.)	<i>активизирующие</i> — направлены на активизацию деятельности исполнителей	<i>контролирующие</i> — подводят итоги выполнения вышеуказанных видов решений
---	---	--	--	--

✓ **в зависимости от числа участников (по методу принятия)**

<i>единоличные</i>	<i>коллективные</i>		
предпочтительны — в условиях дефицита времени; — при низкой квалификации сотрудников; — при наличии конфликтной ситуации	<i>консультативные</i>	<i>совместные</i>	<i>парламентские</i>
	лица, принимающие решения, советуются с подчиненными или экспертами; делают собственный выбор с учетом рекомендаций	принимаются в результате взаимного согласия всех участников	принимаются большинством причастных к ним участников

Преимущества и недостатки коллективного метода принятия решения

Преимущества	Недостатки
— устраняются субъективизм, стереотипы и личные пристрастия; — больше вариантов решений, лучшего качества;	— требуют больших затрат времени; — более рискованные, так как ответственность распределяется на всех;

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> — создают атмосферу сотрудничества, хорошего рабочего контакта, снижают сопротивление несогласных; — большая продуманность возможных последствий; — ближе к истине по сложным вопросам; — выработанное коллективное мнение является положительным мотивационным фактором 	<ul style="list-style-type: none"> — не имеют смысла, если руководитель намного компетентнее рядовых членов группы и они с этим согласны; — повышается степень конформизма членов группы; — повышается степень конфликтности; — блокирование решения, когда высказываемые точки зрения не сближаются

✓ *по широте охвата*

общие	специальные
<p>касаются одинаковых для всех проблем;</p> <p>вносят в деятельность организации элемент стабильности</p>	<p>относятся к узким проблемам, присущим одному подразделению или группе</p>

✓ *с точки зрения предопределенности*

запрограммированные (аналитические)	незапрограммированные (творческие, поисковые)
<p>принимаются в стандартных, регулярно повторяющихся ситуациях;</p> <p>число возможных альтернатив ограничено, и они легко формулируются</p>	<p>принимаются в новых, неординарных ситуациях;</p> <p>требуют творческого подхода, глубоких знаний, опыта</p>

✓ *по способам принятия*

интуитивные	адаптационные
<p>в основе лежит способность руководителя предугадывать, предвидеть, предполагать;</p> <p>принимаются в условиях дефицита времени;</p> <p>велик риск ошибок;</p> <p>являются исключением, а не правилом</p>	<p>основываются на общих знаниях, здравом смысле, профессиональной деятельности;</p> <p>выполнение действий, которые были успешны в прошлом в аналогичной ситуации;</p> <p>просты и оперативны в принятии</p>

6.2. Психология деятельности руководителя при принятии управленческих решений

На стиль принятия решения влияет личность руководителя. Можно выделить следующие типы руководителей, принимающих решения:

1. Руководитель, который стремится к достижению успеха в деятельности, считает себя призванным вести за собой исполнителей решения. Не боится риска, положительно мотивирован, активен. Считает себя значимым не только в своих собственных, но и в глазах подчиненных.

2. Руководитель, ориентированный больше на себя, чем на группу исполнителей, стремится к индивидуальному принятию решений. Действует с оглядкой, к риску относится слишком осторожно, уходит от него.

3. Отрицательно мотивированный руководитель, уходящий от самостоятельности, риска. Он боится принимать решения. Как правило, «прячется» за группу, пытаясь снять с себя ответственность. Не любит принимать решения, пытаясь решать проблемы с помощью группы. Не является лидером.

4. Руководитель, не способный к активной работе. Он имеет невротические тенденции в поведении. Старается не идти на контакты ни с руководством, ни с подчиненными. Ему хочется уйти полностью от ситуации, где нужны активность, самостоятельность, риск и т.п. Профессионально становится непригодным к управленческой работе.

В процессе работы руководитель стремится создать у своих подчиненных положительное отношение к работе. Эффективность труда и положительная мотивация находятся в прямой зависимости друг от друга. Чтобы нужным образом воздействовать на подчиненных, руководитель обязан соблюдать целый ряд условий:

- ✓ не бояться риска, быть нацеленным на достижение успеха в работе;
- ✓ стимулировать подчиненных к творчеству;
- ✓ поощрять за хорошую работу, за успехи, даже малые;
- ✓ оказывать помощь в работе своим подчиненным;
- ✓ не отказываться от принятия решения и не откладывать его реализацию;
- ✓ вовремя и правдиво информировать работников;
- ✓ правильно оценивать временную перспективу решения задач.

Руководитель воздействует на подчиненных оказанием личного влияния на членов группы и воздействием на каждого отдельного подчиненного через группу.

Участие в принятии решений является важным мотивационным фактором, так как этим обеспечивается лучшее понимание работниками планов и большее желание реализовать их.

Р. Лайкерт сделал вывод о том, что мотивация в сфере исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники задействованы в принятии решений.

Способы взаимодействия руководителя с должностными лицами оказывают непосредственное влияние на процесс принятия решения. А. С. Китов выделяет четыре разновидности такого взаимодействия.

Влияние руководителя	Стиль руководства	Воздействие руководителя на подчиненных, действия подчиненных	Метод принятия решения
Абсолютное преобладание руководителя	Авторитарный	— жесткое руководство; — подавление инициативы должностных лиц	Единоличное
Сильное преобладание руководителя	Демократический	— выслушивание мнений должностных лиц; — оценка и приспособление их к своей точке зрения	Коллективное
Оптимальная активность руководителя при взаимодействии с неформальным лидером	Демократический	— участникам группы дается возможность аргументировать свою точку зрения; — активное обсуждение проблемы	Коллективное
Конфликтные отношения руководителя с неформальным лидером	Либеральный	— подчиненные вмешиваются в обсуждение проблемы; — неформальный лидер пытается навязать свою точку зрения	Единоличное принятие в большинстве случаев

6.3. Методы индивидуального и группового принятия решений

При принятии конкретного управленческого решения руководитель, помимо понимания того, к какому типу оно относится, должен уметь выбирать правильный метод принятия решения, а именно индивидуальный или групповой. При этом, однако, следует помнить, что даже при групповом принятии решения ответственность за него с руководителя не снимается.

Американские ученые В. Вруум и Ф. Йеттон из «Центра креативного лидерства» выделяют пять стилей принятия решения, в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений: две разновидности автократического стиля (AI и AII); две разновидности консультативного (CI и CII) и с полным участием подчиненных (GII).

Стиль принятия решения	Условия его применения	При каких условиях данный стиль неприемлем
1	2	3
Руководитель принимает решение единолично (AI)	<ul style="list-style-type: none"> — достаточное количество собственных знаний и (или) информации; — ограниченность во времени — наличие конфликтной ситуации 	<ul style="list-style-type: none"> — если рассматриваемая проблема незапрограммирована и правильное решение будет больше зависеть от личных мнений, чем от твердых фактов; — если высока вероятность, что подчиненные отвергнут решение или возможны разногласия между ними
Руководитель собирает информацию, а затем принимает решение единолично (AII)	<ul style="list-style-type: none"> — недостаточно информации; — информация может быть получена от подчиненных 	<ul style="list-style-type: none"> — в условиях дефицита времени, — если рассматриваемая проблема незапрограммирована и правильное решение будет больше зависеть от личных мнений, чем от твердых фактов; — если высока вероятность, что подчиненные отвергнут решение или возможны разногласия между ними

1	2	3
Руководитель консультируется с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем принимает решение единолично (CI)	— недостаточно информации; — информацию легко получить от подчиненных; — мнение подчиненных существенно для руководителя; — нецелесообразно групповое обсуждение	— в условиях дефицита времени; — если возможны разногласия между подчиненными относительно предпочтительного решения
Руководитель консультируется со всей группой, а затем принимает решение единолично (CII)	— недостаточно информации; — информацию легко получить от подчиненных; — мнение подчиненных существенно для руководителя; — хорошие взаимоотношения в коллективе	— в условиях дефицита времени; — если имеется вся необходимая информация
Руководитель делится проблемой с группой и решение принимается сообща (GII)	— недостаточно информации; — оптимальное решение может зависеть от позиций отдельных людей; — руководитель вместе с группой наравне участвует в обсуждении проблемы; — любое из нескольких альтернативных решений могло бы решить проблему	— если имеется вся необходимая информация; — в условиях дефицита времени; — если подчиненные имеют личные цели, не совпадающие с целями организации



Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему «Психология принятия решения», выполните тест

1. Укажите последовательность стадий процесса принятия решения:

- 1) рассмотрение вариантов решений
- 2) принятие решения
- 3) изучение проблемы
- 4) анализ и контроль выполнения решения
- 5) выработка и постановка цели
- 6) доведение решения до исполнителей
- 7) выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений
- 8) выбор и окончательное формулирование решения

2. К какому признаку классификации относятся следующие решения?

- 1 — директивные, рекомендательные, ориентирующие;
2 — глобальные, локальные; 3 — единоличные и коллективные;
4 — общие, специальные; 5 — интуитивные, адаптационные
- 1) по способам принятия
 - 2) в зависимости от числа участников
 - 3) по степени обязательности исполнения
 - 4) по широте охвата
 - 5) по масштабам

3. К какому признаку классификации относятся следующие решения:

- 1 — стратегические, тактические; 2 — перспективные, текущие;
3 — организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие, контролирующие; 4 — аналитические, творческие;
5 — долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
- 1) с точки зрения предопределенности
 - 2) в соответствии с временным горизонтом
 - 3) по продолжительности периода реализации
 - 4) по степени влияния на будущее организации
 - 5) по функциональному назначению

4. Укажите особенности стратегических решений:

- 1) конкретизируют поступающие сверху указания
- 2) диктуются внешними обстоятельствами
- 3) определяют основные пути развития организации
- 4) определяют конкретные способы достижения стратегических целей

5. Укажите особенности директивных решений:

- 1) предназначены для субъектов, независимых от тех, кто эти решения принимает
- 2) их исполнение желательно, но не обязательно
- 3) обязательны для исполнения
- 4) принимаются высшими органами управления

6. Укажите особенности единоличных решений:

- 1) принимаются в условиях дефицита времени
- 2) принимаются в результате взаимного согласия всех участников
- 3) принимаются при низкой квалификации причастных к ним сотрудников
- 4) принимаются при наличии конфликтной ситуации

7. Укажите, при каких условиях принимаются:

- 1 — запрограммированные (аналитические) решения; 2 — незапрограммированные (творческие) решения
- 1) новые, неординарные ситуации
 - 2) число возможных альтернатив ограничено и они легко формулируются
 - 3) стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации
 - 4) требуют глубоких знаний, опыта, интуиции

8. Укажите характерные особенности интуитивных решений:

- 1) просты и оперативны в принятии
- 2) выполнение действий, которые были успешны в прошлом в аналогичной ситуации
- 3) велик риск ошибок
- 4) основываются на общих знаниях, здравом смысле
- 5) являются исключением, а не правилом
- 6) принимаются в условиях дефицита времени
- 7) в основе имеют способность руководителя предугадывать, предвидеть, предполагать

9. Укажите характерные особенности адаптационных решений:

- 1) в основе имеют способность руководителя предугадывать, предвидеть, предполагать
- 2) просты и оперативны в принятии
- 3) являются исключением, а не правилом
- 4) основываются на общих знаниях, здравом смысле, профессиональной деятельности
- 5) выполнение действий, которые были успешны в прошлом в аналогичной ситуации
- 6) велик риск ошибок
- 7) принимаются в условиях дефицита времени

10. Организационное решение — это:

- 1) подведение итогов выполнения решений
- 2) предписывание способа осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях
- 3) активизация деятельности исполнителей
- 4) выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности
- 5) распределение текущей работы среди исполнителей

11. Координирующее решение — это:

- 1) выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности
- 2) распределение текущей работы среди исполнителей
- 3) подведение итогов выполнения решений
- 4) активизация деятельности исполнителей
- 5) предписывание способа осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях

12. Регулирующее решение — это:

- 1) предписывание способа осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях
- 2) активизация деятельности исполнителей
- 3) выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности
- 4) распределение текущей работы среди исполнителей
- 5) подведение итогов выполнения решений

7.1. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации

7.1.1. *Социально-психологические особенности рабочей группы*

7.1.2. *Факторы развития групп*

7.1.3. *Социальные роли и отношения в коллективе*

7.1.1. Социально-психологические особенности рабочей группы. Человеческое общество состоит из различных социальных групп. Основная их часть — это малые группы.



Под **малой группой** понимают небольшое, относительно устойчивое объединение людей, имеющее общую цель, установившиеся деловые и личные отношения (семья, группы детского сада, школьный класс, спортивная команда и т.п.).

Малая группа отличается от других видов человеческих объединений тем, что она представляет собой официально или неофициально существующую ячейку общества, выполняющую в нем определенную социальную функцию и имеющую свою внутреннюю структуру.

Разновидностью малой социальной группы является рабочая группа — команда — коллектив.

Основные условия формирования рабочей группы:

- ✓ свобода и открытость информационного обмена;
- ✓ взаимная поддержка действий, убежденность в их оправданности;
- ✓ доверие, дружелюбие в отношениях сторон.



Рабочая группа (коллектив) — социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи.

Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать следующим требованиям:

- ✓ успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности);
- ✓ иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения;
- ✓ создавать для каждого своего члена возможность развития личности;
- ✓ быть способной к творчеству, т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Рабочая группа имеет сходные черты и отличия от других социальных групп:

Сходство	Отличие
<ul style="list-style-type: none"> — постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом; — чувство принадлежности к данной группе; — наличие общих потребностей, интересов, мотивов 	<ul style="list-style-type: none"> — наличие в рабочей группе общест-венно значимых целей деятельности; — наличие органов управления и руководства

Рабочие группы можно классифицировать по различным признакам, которые показывают все их многообразие.

Классификация рабочих групп

Признак классификации	Виды групп
Форма собственности	Государственные, смешанные, частные
Характер деятельности	Производственные, торговые, научные, учебные, воинские
Форма связи	Контактные, неконтактные
Значимость	Первичные, вторичные
Время действия	Постоянные, временные
Характер внутренних связей	Формальные, неформальные
Статус	Официальные, неофициальные
Размер	Малые (2–5 чел.), большие

Рабочая группа объединяет два компонента:

- 1) материальный — физические силы, индивиды;
- 2) духовный — идеология и психология.



Идеология рабочей группы — система идей и взглядов, выражающих социально-политические представления, регулирующие конечные цели трудовой деятельности.



Психология рабочей группы — совокупность социально-психологических процессов и явлений, возникающих в процессе формирования и функционирования рабочей группы на основе становления внутренних связей, форм и способов удовлетворения потребностей ее членов (социально-психологический климат, способы общения, общественное мнение, настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов).

7.1.2. Факторы развития групп. Факторы развития групп можно подразделить на две группы.

Первую группу образуют **внешние (объективные)** факторы:

- ✓ площадь;
- ✓ техническая оснащенность;
- ✓ фонд заработной платы;
- ✓ значимость производства.

Вторую группу составляют **внутренние (субъективные)** факторы:

- ✓ качества личности руководителя;
- ✓ система общественных отношений;
- ✓ взаимодействие с другими коллективами.

Уровень активности и скорость формирования коллектива зависит от:

- ✓ сходства состава членов (образование, профессиональная подготовка, социальные установки, характеры);
- ✓ количества членов (определяется видом деятельности, особенностями производства);
- ✓ организаторских способностей и моральных качеств руководителя (характер, опыт работы, стиль руководства).

Можно выделить следующие **стадии развития коллектива**.

1. Стадия первичного синтеза (создание и формирование коллектива). Руководитель и подчиненные выполняют определенные функции (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Функции руководителя	Функции подчиненных
<ul style="list-style-type: none"> — изучение личного состава; — знакомство коллектива с целями и задачами организации; — распределение ролей с учетом подготовленности, опыта работы, личных пожеланий; — определение режима работы 	<ul style="list-style-type: none"> — адаптация к условиям труда; — адаптация к руководителю, его требованиям; — адаптация друг к другу

2. Стадия дифференциации:

- ✓ завершение взаимного изучения;
- ✓ сближение людей в соответствии с их интересами, складом характера;
- ✓ образование малых групп:
 - группа актива — поддерживает руководителя;
 - группа пассива — стремится делать как можно меньше, ищет работу полегче;
 - группа добросовестных исполнителей — понимает свои обязанности, делает свое дело, инициативы не проявляет;
 - группа дезорганизаторов.

3. Стадия интеграции (образуется общность установок и интересов, единство воли):

- ✓ изменяется стиль деятельности руководителя (с авторитарного на демократический), требуется большая гибкость;
- ✓ понимание коллективом требований руководителя;
- ✓ предъявление к руководителю более высоких требований (стимулирование его роста);
- ✓ создаются условия для творческого роста каждого члена коллектива, оптимального решения задач;
- ✓ формируется идеология, психология и культура коллектива.

В процессе формирования коллектива нельзя определить конечную точку его развития, так как постоянно продолжается его совершенствование. Время перехода от одной стадии к другой различно в зависимости от объективных и субъективных условий жизни и деятельности коллектива.

7.1.3. Социальные роли и отношения в коллективе. Социальные роли и отношения в коллективе можно рассматривать с двух позиций: межличностных (ведущие и ведомые) и производственных (их восемь типов).

Производственные роли, их функции, свойства, типы личностей, которым эти роли присущи, можно представить следующим образом:

Производственная роль	Функции	Свойства	Тип личности
1	2	3	4
Председатель	впитывает все возможные варианты; принимает решения	умеет слушать; хорошо говорит; логичный; решительный	спокойный; стабильный; нуждается в высокомотивированной группе
Формирователь	лидер; соединяет усилия членов группы в единое целое	динамичный; решительный; напористый	доминирующий экстраверт (открытый к общению); нуждается в компетентной, умелой группе
Председатель и формирователь — два противоположных подхода к общему управлению группой			
Генератор идей	источник идей	ум; богатое воображение; креативность	нестандартная личность; нуждается в мотивированном окружении, воспринимающем его идеи
Оценщик идей (критик, контролер)	анализ и логические выводы; контроль	аналитичность; интеллектуальность; эрудированность; «якорь группы»; возвращает в реальность	рассудительный; волевой; нуждается в постоянном притоке информации и новых идей
Организатор работы	преобразование идей в конкретные задания; организация их выполнения	организатор; волевой; решительный	волевой; нуждается в предложениях и идеях

1	2	3	4
Организатор группы	способствует согласию; улаживает разногласия; знает потребности, проблемы членов группы	чувствительность; дипломатичность; доброта; коммуникативность	эмпатичный; коммуникативный; нуждается в постоянном контакте с членами группы
Исследователь ресурсов	связующее звено с внешней средой	общительный; увлекающийся; энергичный; привлекательный	напористый экстраверт; нуждается в свободе действий
Завершитель	побуждает группу все делать вовремя и до конца	профессиональная педантичность; обязательность; ответственность	педантичный; нуждается в групповой ответственности, обязательности

Каждый член коллектива может выполнять несколько ролей, дополняя одной другую.

В рамках коллектива между его членами возникают следующие *типы отношений*:

- ✓ *дружеская кооперация* — взаимопомощь, основанная на полном доверии;
- ✓ *дружеское соревнование* — соперничество в отдельных сферах в рамках позитивных взаимоотношений;
- ✓ *невмешательство* — дистанцирование друг от друга при отсутствии как соперничества, так и сотрудничества;
- ✓ *соперничество* — ориентация на индивидуальные цели даже в условиях совместной работы, основанная на общем взаимном недоверии;
- ✓ *кооперация антагонистов* — сотрудничество в рамках общей деятельности и негативных отношений друг к другу.

Повседневная деятельность членов коллектива подчинена ряду *законов*, которые оказывают положительное и отрицательное влияние на результат деятельности группы.

Законы деятельности	Позитивная направленность	Негативная направленность
Закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса	повышается качество работы; самосовершенствование	интрига; использование бюрократических приемов
Закон компенсации недостатка одних способностей другими, опытом, навыками работы	активная работа	лесть; угодничество; подсиживание

7.2. Социально-психологический климат в коллективе

7.2.1. *Психологические характеристики коллектива*

7.2.2. *Взаимоотношения в коллективе и исследование их структуры*

7.2.3. *Психотипы личностей в рабочей группе*

7.2.1. Психологические характеристики коллектива. Коллективы различаются между собой психологически. Эти различия проявляются:

- ✓ в характере внутреннего социально-психологического климата;
- ✓ в характере психического состояния их членов;
- ✓ в степени их сплоченности.



Внутренний социально-психологический климат — совокупность обстоятельств, в рамках которых осуществляется деятельность людей.

Поскольку обстоятельства поддаются целенаправленному воздействию, социально-психологический климат можно корректировать.

Психическое состояние коллектива характеризуется степенью удовлетворенности им своей деятельностью и ее результатами. На степень удовлетворенности влияют:

- ✓ характер и содержание деятельности;
- ✓ отношение людей к деятельности (любовь, нелюбовь);
- ✓ престижность;
- ✓ размер вознаграждения;
- ✓ перспективы роста;
- ✓ наличие сопутствующих возможностей (решить какие-то собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с интересными или полезными людьми, прославиться и пр.).



Сплоченность коллектива — сила притяжения к нему его членов, возможность их совместного воздействия на отдельного человека, побуждающая того сохранять активность в группе и препятствующая выходу из коллектива.

Сплоченность зависит от:

- ✓ *психологической совместимости* — соответствия темпераментов членов коллектива;
- ✓ *социально-психологической совместимости* — соответствия профессиональных и моральных качеств.

Сплоченность обусловлена:

- ✓ тяготением людей друг к другу в поисках помощи и поддержки;
- ✓ взаимными эмоциональными предпочтениями;
- ✓ пониманием роли коллективного начала.

Сплоченность коллектива может иметь:

- ✓ *позитивную направленность*:
 - коллектив воспринимает лучшие деловые и нравственные качества своих членов;
 - люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу;
 - возникающие проблемы решаются по-деловому, творчески;
- ✓ *негативную направленность*:
 - большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между группировками, формальными и неформальными лидерами, структурными подразделениями;
- ✓ *конформистскую направленность*:
 - внешняя показная заинтересованность работников в результатах деятельности;
 - безразличие к коллективным усилиям;
 - сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы.

В основе сплоченности коллектива помимо совместимости лежит **восприятие его членами друг друга**. Оно проходит три основные стадии:

- 1) накопление и отбор информации о других, имеющей, по мнению данного лица, определенное значение для их оценки;
- 2) всестороннее изучение и сортировка отобранной информации;
- 3) индивидуальная оценка полученных данных (частично эмоциональная, частично логическая) и принятие окончательного решения (суждения) о личности того или иного человека (или группы людей), возможности и формах сотрудничества.

Социально-психологический климат коллектива зависит от его **структуры** — совокупности формальных и неформальных взаимоотношений членов группы, возникающих в процессе деятельности и общения.

Формальные взаимоотношения (формальная структура)	Неформальные взаимоотношения (неформальная структура)
Зависят от должностных статусов членов группы, иерархии служебных отношений	Зависят от отношений, определяющихся психологическими особенностями членов группы

Неформальная структура формируется под влиянием психических механизмов:

- ✓ *адаптации* — активное принятие ценностей, норм, традиций группы новыми членами;
- ✓ *коммуникации* — обмен информацией и формирование духовных ценностей членов группы;
- ✓ *идентификации* — формирование образцов поведения, способности сопереживания, чувства принадлежности к данной группе;
- ✓ *интеграции* — приспособление коллектива к совместной деятельности, развитие сплоченности и саморегулирования.

Факторы развития неформальной структуры коллектива подразделяются на:

- ✓ *объективные*:
 - характер и график работы;
 - количество членов коллектива;
 - половозрастной состав;
- ✓ *субъективные*:
 - личности руководителя и сотрудников;
 - психологическая совместимость;
 - удовлетворенность условиями труда, статусом, профессиональной ролью.

7.2.2. Взаимоотношения в коллективе и исследование их структуры. Классификация типов взаимоотношений в коллективе (Р. Блейк, Дж. Моутон) осуществляется в зависимости от **внимания к человеку** (степень учета интересов людей) и **внимания к производству** (степень учета интересов дела).

Опираясь на эти параметры, авторы описывают пять основных типов взаимоотношений (см. тему «Руководство и лидерство»: управленческая решетка):

1. *Невмешательство* — низкий уровень заботы руководителя о производстве и людях; большую часть работы руководитель выполняет сам, избегает делегировать полномочия, не стремится к производственным успехам, старается сохранить свое положение.
2. *Теплая компания* — высокий уровень заботы о людях, стремление установить приятную атмосферу, удобный темп работы, отсутствие заботы о выполнении производственного задания.
3. *Задача* — руководитель сосредоточен только на решении производственных задач; человеческий фактор недооценивается или игнорируется.
4. *Золотая середина* — стремление руководителя оптимально сочетать интересы производства и интересы людей; к сотрудникам не предъявляют особенно высоких требований, но в то же время и не позволяют бездельничать.
5. *Команда* — самый предпочтительный тип взаимоотношений; сочетает в себе максимальный учет интересов производства и персонала — соединение деловитости и человечности.

Тип межличностных отношений в группе позволяют определить специальные методы исследования — *социометрия** и *референтометрия*.

В результате **социометрического исследования** можно представить картину взаимоотношений, сложившихся в группе, уровень благополучия, отношения каждого члена группы с остальными ее участниками, персональное положение каждого члена группы.

Для проведения исследования каждому члену группы, в которой все уже достаточно хорошо знают друг друга, предлагается выбрать:

- 1) 2–3 человек, кого бы он хотел видеть в составе вновь организованной группы (желал бы совместно выполнять работу);
- 2) 2–3 человек, кого бы он не хотел видеть в составе вновь организованной группы;
- 3) кто, по вашему мнению, выберет вас?
- 4) кто, по вашему мнению, вас не выберет?

* Основатель социометрии — американский ученый Я. Л. Морено.

Условия проведения социометрии:

- ✓ члены группы должны отвечать самостоятельно, не советуясь друг с другом;
- ✓ не следует торопить людей с ответами;
- ✓ необходимо перед глазами иметь фамилии членов группы.

По данным опроса составляется социометрическая матрица, где отмечают положительные и отрицательные выборы. В итоговых строках матрицы подводят итоги:

ВС — количество выборов, сделанных данным человеком;
ОС — количество отклонений, сделанных данным человеком;
ВП — сумма выборов, полученных данным человеком;
ОП — сумма отклонений, полученных данным человеком;
ОВ — количество ожидаемых выборов;
ОО — количество ожидаемых отклонений;
ВВ — количество взаимных выборов;
ВО — количество взаимных отклонений.

Число выборов, полученных каждым человеком, является показателем его положения в системе межличностных отношений, измеряет его **социометрический статус**. С точки зрения распределения симпатий и антипатий Я. Морено выделяет следующие психотипы личностей:

- ✓ «звезды» — неформальные лидеры, наиболее предпочитаемые члены группы (к «звездам» по числу полученных выборов относят тех, кто получил 6 и более выборов);
- ✓ «предпочитаемые» — получившие среднее число выборов и не имеющие большого числа отклонений;
- ✓ «пренебрегаемые» — получившие 1–2 выбора и большое число отклонений;
- ✓ «изолированные» — не получившие ни одного выбора или отклонения;
- ✓ «отвергаемые» — получившие только отклонения и ни одного выбора.

На величину статуса влияют внешний вид, успехи в ведущей деятельности, умственная одаренность, общительность, стабильность (устойчивость нервной системы).

Для точного представления о системе межличностных отношений в группе важной является также характеристика **взаимности эмоциональных предпочтений** — взаимных выборов, обеспечивающих комфортное положение членов группы.

Третья характеристика социометрической структуры — **наличие устойчивых мини-групп** межличностного предпочтения, изуче-

ние взаимоотношений между ними, правил и принципов их образования.

Социометрический метод имеет некоторые «опасности»:

- ✓ в случае утечки конфиденциальной информации в группе может возникнуть конфликт — каждый узнает, как к нему относятся окружающие;
- ✓ лидером может стать самый популярный человек.

Референтометрия* — методика определения круга лиц, чье мнение важно для данного индивида и группы в целом. Метод включает два этапа.

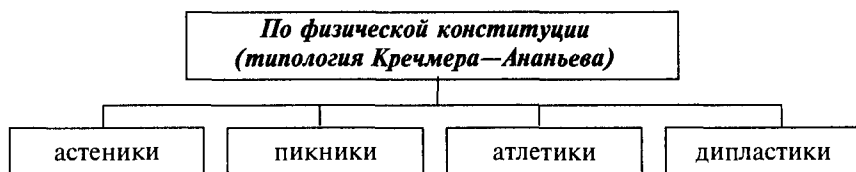
Первый этап — самооценка друг друга членами группы по определенному набору качеств (умный, добрый, веселый, смелый и т.д.). Оценка степени выраженности предложенных качеств личности производится с помощью опросных листов по 5-балльной системе (1 балл — полное отсутствие, 5 — яркая выраженность). Затем каждый член группы должен отметить знаком «+» 3–5 членов группы, с кем бы он особенно хотел взаимодействовать, и знаком «—» тех, с кем в случае необходимости он мог бы без сожалений расстаться.

Второй этап — индивидуальная беседа экспериментатора с каждым испытуемым группы с целью определения членов группы, чья оценка важна для данного человека. Полученные выборы заносятся в референтометрическую таблицу.

При обработке результатов подсчитывается количество полученных выборов и определяется референтометрический статус, составляются карты ранжирования членов группы в зависимости от их статуса, определяются микрогруппы.

7.2.3. Психотипы личностей в рабочей группе. Продолжая тему структуры коллектива, необходимо сказать о психотипах личностей, образующих коллектив.

Классифицировать психотипы личностей можно по следующим признакам:



* Референция (от лат. *referre* — сообщать) — справка, отзыв, характеристика, даваемая лицу другим лицом



Рис. 13. Классификация психотипов личностей

В зависимости от характерологических особенностей (типология В. М. Шепеля):

- ✓ *коллективисты* — общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;
- ✓ *индивидуалисты* — работники, тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;
- ✓ *претензионисты* — работники, которым присуще тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;
- ✓ *подражатели* — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;
- ✓ *пассивные* — слабовольные работники, не проявляющие инициативы;
- ✓ *изолированные* — работники с несносным характером.

В зависимости от творческого потенциала (типология Р. Гибсона):

- ✓ *прометей* — творчески мыслящие работники, генерирующие идеи, подхватывающие идеи других и делающие пригодными их для практического применения, ищущие возможности для применения прогрессивных идей в новых сферах;

- ✓ *эрудиты* — обладают глубокими и всесторонними знаниями, хорошей памятью, являются оппонентами прометеев;
- ✓ *систематизаторы фактов* — занимаются первичной обработкой потока информации, разделением его по отдельным направлениям;
- ✓ *собиратели и регистраторы фактов* — занимаются сбором, описанием, накоплением информации;
- ✓ *рядовые труженики* — решают проблемы с помощью шаблонов и готовых методик, выполняют подготовительную и вспомогательную работу.

Обычно доля творчески мыслящих работников и активных эрудитов в организации не превышает 15% всего количества членов коллектива.



Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему «**Психологические аспекты малых групп и коллективов**», выполните тест

1. Укажите характеристики рабочей группы, отличающие ее от других социальных групп:

- 1) постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом
- 2) наличие органов управления и руководства
- 3) наличие общественно значимых целей деятельности
- 4) чувство принадлежности к данной группе
- 5) наличие общих потребностей, интересов и мотивов

2. В чем проявляется сходство рабочей группы с другими социальными группами?

- 1) чувство принадлежности к данной группе
- 2) наличие общественно значимых целей деятельности
- 3) постоянное общение и взаимодействие ее членов друг с другом
- 4) наличие общих потребностей, интересов и мотивов
- 5) наличие органов управления и руководства

3. К какому признаку классификации можно отнести группы?

1 — формальные и неформальные; 2 — официальные и неофициальные; 3 — производственные, торговые, научные, учебные; 4 — постоянные и временные; 5 — государственные, смешанные, частные

- 1) по характеру деятельности
- 2) по времени действия
- 3) по формам собственности
- 4) по характеру внутренних связей
- 5) по статусу

4. Назовите внешние (объективные) факторы развития групп:

- 1) площадь
- 2) фонд заработной платы

- 3) система общественных отношений
- 4) техническая оснащенность
- 5) качества личности руководителя

5. Назовите внутренние (субъективные) факторы развития групп:

- 1) значимость производства
- 2) взаимодействие с другими коллективами
- 3) качества личности руководителя
- 4) фонд заработной платы
- 5) система общественных отношений

6. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

- 1 — знакомство коллектива с целями и задачами организации;
2 — понимание коллективом требований руководителя; 3 — образование малых групп; 4 — стимулирование роста руководителя; 5 — изучение личного состава

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции

7. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

- 1 — формирование идеологии, психологии и культуры коллектива;
2 — сближение людей в соответствии с их интересами, складом характера; 3 — создание условий для творческого роста каждого члена коллектива; 4 — адаптация к условиям труда; 5 — распределение ролей с учетом подготовленности, опыта работы, личных пожеланий

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции

8. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

- 1 — завершение взаимного изучения; 2 — понимание коллективом требований руководителя; 3 — адаптация членов коллектива друг к другу; 4 — изменение стиля руководства с авторитарного на демократический; 5 — определение режима работы

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции

9. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

- 1 — адаптация к руководителю, его требованиям; 2 — создание условий для творческого роста каждого члена коллектива;
3 — образование малых групп; 4 — предъявление к руководителю более высоких требований; 5 — изучение личного состава

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции

10. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

1 — сближение людей в соответствии с их интересами;
2 — образуется общность установок и интересов; 3 — формируются идеология, психология и культура коллектива; 4 — образуются малые группы; 5 — адаптация к руководителю, его требованиям

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции

11. На какой стадии развития коллектива (1, 2, 3) происходят следующие процессы?

1 — распределение ролей с учетом подготовленности, опыта работы, личных пожеланий; 2 — адаптация к условиям труда;
3 — стимулирование роста руководителя; 4 — завершение взаимного изучения; 5 — понимание коллективом требований руководителя

- 1) стадия первичного синтеза
- 2) стадия дифференциации
- 3) стадия интеграции

12. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется дистанцированием друг от друга при отсутствии как сотрудничества, так и соперничества:

- 1) дружеская кооперация
- 2) дружеское соревнование
- 3) невмешательство
- 4) соперничество
- 5) кооперация антагонистов

13. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется соперничеством в отдельных сферах в рамках позитивных взаимоотношений:

- 1) невмешательство
- 2) кооперация антагонистов
- 3) соперничество
- 4) дружеская кооперация
- 5) дружеское соревнование

14. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется взаимопомощью, основанной на полном доверии:

- 1) соперничество
- 2) невмешательство
- 3) дружеская кооперация
- 4) кооперация антагонистов
- 5) дружеское соревнование

- 15. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется ориентацией на индивидуальные цели даже в условиях совместной работы, основанной на общем взаимном недоверии:**
- 1) кооперация антагонистов
 - 2) дружеская кооперация
 - 3) дружеское соревнование
 - 4) невмешательство
 - 5) соперничество
- 16. Дайте определение типа взаимоотношений, который характеризуется сотрудничеством в рамках общей деятельности и негативных отношений друг к другу:**
- 1) дружеское соревнование
 - 2) соперничество
 - 3) кооперация антагонистов
 - 4) невмешательство
 - 5) дружеская кооперация
- 17. К какому признаку классификации можно отнести указанные группы?**
- 1 — постоянные и временные; 2 — государственные, смешанные, частные; 3 — формальные и неформальные; 4 — официальные и неофициальные; 5 — производственные, торговые, научные
- 1) по статусу
 - 2) по формам собственности
 - 3) по характеру внутренних связей
 - 4) по характеру деятельности
 - 5) по времени действия
- 18. Сплоченность коллектива зависит от:**
- 1) внутреннего социально-психологического климата
 - 2) степени удовлетворенности деятельностью
 - 3) социально-психологической совместимости
 - 4) наличия сопутствующих возможностей
 - 5) размеров вознаграждения
- 19. На неформальную структуру коллектива не влияет:**
- 1) коммуникация
 - 2) идентификация
 - 3) адаптация
 - 4) интеграция
 - 5) субординация
- 20. Какой тип взаимоотношений в коллективе является оптимальным по «вниманию к человеку» и «вниманию к производству»?**
- 1) невмешательство
 - 2) команда
 - 3) теплая компания
 - 4) задача
 - 5) золотая середина




ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И КОММУНИКАЦИИ

8.1. Понятие и структура общения

- 8.1.1. *Содержание, цели, средства и функции общения*
- 8.1.2. *Коммуникативная сторона общения (общение как обмен информацией)*
- 8.1.3. *Интерактивная сторона общения (общение как взаимодействие)*
- 8.1.4. *Перцептивная сторона общения (общение как восприятие)*

8.1.1. Содержание, цели, средства и функции общения. Человек становится человеком только в общении.

 **Общение** — взаимодействие двух и более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (эмоционально-оценочного) характера.

В западной психологии понятие «общение» переводится как «коммуникация». Однако понятие «коммуникация» более широкое. Оно подразумевает связь, в ходе которой происходит обмен информацией в живой и неживой природе. Общение же существует только между людьми. В качестве субъектов общения может выступать как индивид, так и группа.

Общение может осуществляться с целью, находящейся вне взаимодействия субъектов и в самом взаимодействии субъектов, а также для приобщения партнера к опыту и ценностям инициатора общения и, наоборот, приобщения инициатора к ценностям партнера.

Общение, находящееся вне самого взаимодействия субъектов, — **деловое общение** — служит способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой. Предмет делового общения — дело.

Особенности делового общения:

- ✓ партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;

- ✓ общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- ✓ основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

«Умение общаться с людьми — такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире» — это слова Рокфеллера о значении общения для деловой деятельности.

В общении выделяются: *содержание, цель, средства, функции, формы, стороны, барьеры.*

Содержание — это информация, которая в межиндивидуальных контактах передается от одного живого существа к другому.

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 (познавательная и учебная деятельность);
- ✓ *деятельное* — обмен действиями, операциями, умениями, навыками; от субъекта к субъекту передается информация, совершенствующая и развивающая способности;
- ✓ *кондиционное* — обмен психическими и физиологическими состояниями; люди оказывают влияние друг на друга, рассчитанное на то, чтобы привести друг друга в определенное физическое или психическое состояние, например, поднять настроение или испортить его; возбудить или успокоить друг друга, а в конечном счете — оказать определенное воздействие друг на друга;
- ✓ *мотивационное* — обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями; имеет своим содержанием передачу друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении: например, один человек желает добиться, чтобы у другого возникло или исчезло некоторое стремление, чтобы сложилась определенная установка к действию, актуализировалась некоторая потребность и т.п.

Цель общения — это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. Цели общения представляют собой средство удовлетворения многих разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, эстетических, потребностей интеллектуального роста, нравственного развития и ряда

других. Количество потребностей и соответственно целей у человека увеличивается.

По целям общение делится на *биологическое* (необходимое для поддержания, сохранения и развития организма, связано с удовлетворением основных органических потребностей) и *социальное* (преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития отношений, личностного роста индивида).

В зависимости от целей существуют также *частные виды* общения. Они определяются подвидами биологических и социальных потребностей:

- ✓ *деловое* — общение, включенное как частный момент в какую-либо совместную и продуктивную деятельность людей; служит средством повышения качества этой деятельности; его содержанием является то, чем заняты люди, а не проблемы, затрагивающие их внутренний мир;
- ✓ *личностное* — общение, сосредоточенное в основном вокруг внутренних психологических проблем, 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* — общение, служащее 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 осуществляется при интенсивном и разностороннем общении.

Средства общения — способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения от одного живого существа другому. Кодирование информации — это способ передачи ее от одного к другому.

Средства общения можно разделить на следующие виды:

- ✓ прямые телесные контакты (касанием тела руками и т.п.);
- ✓ органы чувств (наблюдение со стороны одного человека за движением другого или восприятие производимых им звуковых сигналов);

- ✓ язык и другие знаковые системы, письменность в ее разнообразных видах (тексты, схемы, рисунки, чертежи и т.д.);
- ✓ технические средства записи и хранения информации (видеотехника, радио, кассеты, диски, дискеты и т.д.);
- ✓ интонации, эмоциональная выразительность.

По формам общение делится на:

- ✓ *прямое* (естественный контакт «лицом к лицу» при помощи вербальных и невербальных средств информация лично передается одним участником другому) и *косвенное* (включение в процесс общения «дополнительного» участника как посредника, через которого происходит передача информации);
- ✓ *непосредственное* (с помощью естественных органов — рука, туловище, голова), на его основе возникают различные виды опосредованного общения) и *опосредованное* (посредством чего-либо — неполный психологический контакт при помощи специальных средств, отдаляющих получение обратной связи);
- ✓ *массовое* (множественные, непосредственные контакты незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными ее видами) и *межличностное* (непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников, подразумевает психологическую близость партнеров).

По ориентации можно выделить моно- и диалогическое общение. *Монологическое* общение подразделяется на:

- ✓ императивное — это авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям или решениям; партнер по общению рассматривается как объект воздействия, выступает пассивной, «страдательной» стороной; конечная цель императива — принуждение партнера — незавуалирована;
- ✓ манипуляции — предполагает воздействие на партнера по общению с целью достижения своих скрытых намерений; партнер по общению используется манипулятором для достижения своих целей; коренное отличие манипуляции от императива состоит в том, что партнер не информируется об истинных целях общения (они скрываются или подме-

няются другими); партнер по общению воспринимается не как целостная личность, а как носитель определенных, «нужных» манипулятору свойств и качеств; манипулятивное отношение к другому приводит к разрушению близких, доверительных отношений между людьми.

Диалогическое общение представляет собой переход от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнера по общению; такое общение обладает психотерапевтическими свойствами, приближает человека к большему психическому здоровью, уравновешенности и целостности.

В соответствии с содержанием **общения** выделяются следующие функции:

- ✓ *инструментальная* — характеризует общение как социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия;
- ✓ *интегративная* — раскрывает общение как средство объединения людей;
- ✓ *трансляционная* — функция передачи конкретных способов деятельности, оценок и т.д.;
- ✓ функция *самовыражения* определяет общение как форму взаимопонимания психологического контекста;
- ✓ *экспрессивная* — взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний;
- ✓ функция *социализации* — формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами;
- ✓ функция *социального контроля* — регламентация поведения и деятельности.

Деловое общение можно рассматривать в единстве трех его сторон (рис. 14):

- ✓ общение как обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- ✓ общение как взаимодействие (интерактивная сторона общения);
- ✓ общение как восприятие людьми друг друга (перцептивная сторона общения).

8.1.2. Коммуникативная сторона общения (общение как обмен информацией). Деловое общение — коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения.

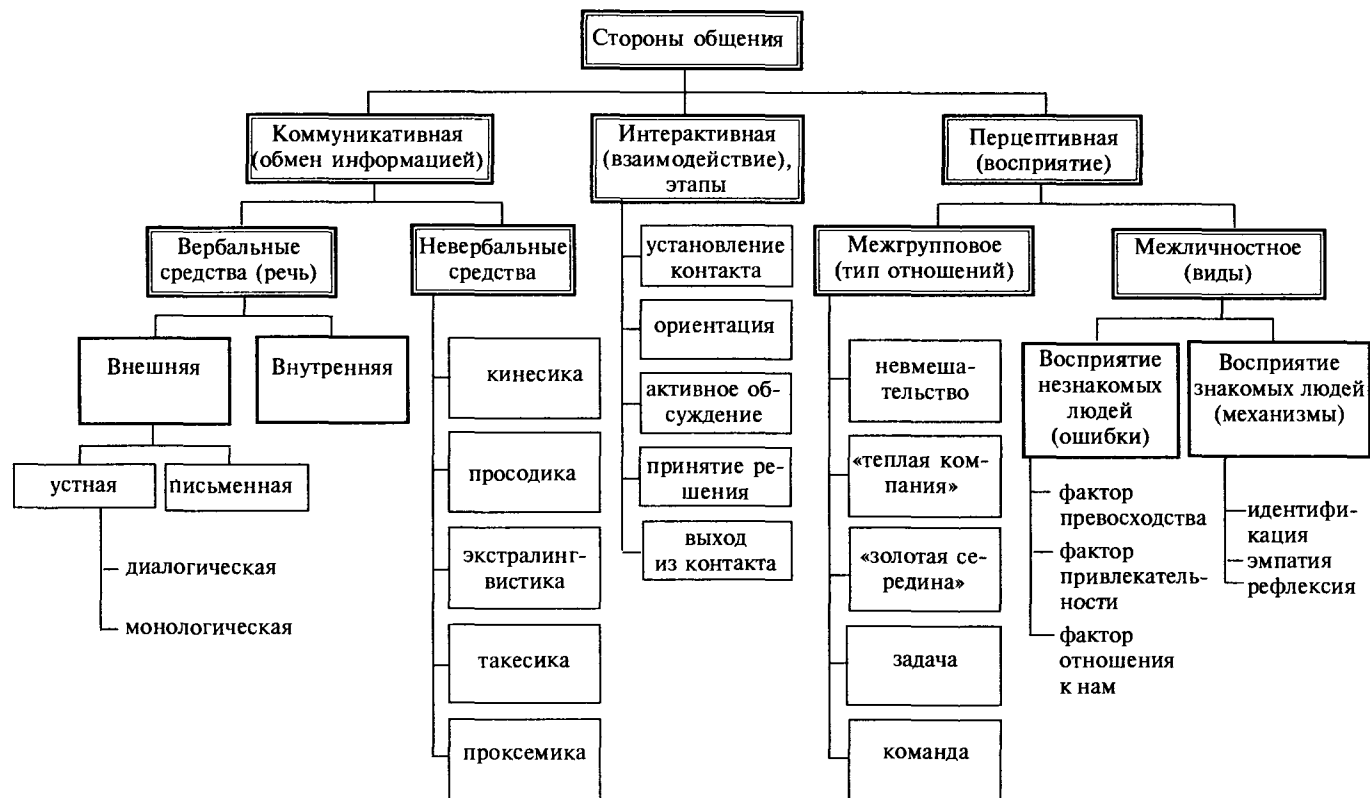


Рис. 14. Общение как основа межличностных отношений

Средства коммуникативного общения можно разделить на *вербальные (словесные)* — передача информации, и *невербальные* — передача отношения к партнеру по общению.

Невербальное поведение служит средством выражения психического состояния человека. **Невербальные средства общения** включают (см. рис. 10):

- ✓ кинесические средства — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- ✓ средства общения, связанные с голосом (просодика и экстралингвистика);
- ✓ такесические средства — тактильное воздействие;
- ✓ проксемические средства — пространственная ориентация.

В структуру кинесических средств общения входят:

- ✓ *мимика* — движение мышц лица; мимика характеризуется целостностью и динамичностью (при неподвижном или невидимом лице лектора теряется 10–15% информации); по мимике определяется эмоциональное состояние индивида: радость, удивление, печаль, гнев, отвращение, страх;
- ✓ *взгляд, визуальный контакт* — отражает эмоциональное состояние человека, свидетельствует о расположенности к общению: если на нас смотрят мало — то к тому, что мы делаем или говорим, относятся без интереса, а если много, то это либо вызов, либо хорошее отношение;
- ✓ *поза* — положение человеческого тела, типичное для данной культуры; поза определяет статус человека (чем выше статус, тем непринужденнее поза); по позе можно судить о *закрытости* или *расположенности* к общению;
- ✓ *жесты* — разнообразные движения руками и головой; жестикация характеризуется интенсивностью, которая зависит от национальной культуры и эмоционального состояния;
- ✓ *походка* — стиль передвижения, по которому легко распознать эмоциональное состояние.

К невербальным средствам, связанным с голосом, относятся:

- ✓ **просодика** — общее название ритмико-интонационных сторон речи (высота и тембр голоса, громкость голосового тона, скорость речи, сила удара);
- ✓ **экстралингвистика** — включение в речь пауз, плача, кашля, смеха, вздохов.

Такесические средства общения — динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя (биологически необходимая форма человеческого общения).

Использование такесических средств общения зависит от следующих факторов:

- ✓ статус общающихся сторон;
- ✓ возраст;
- ✓ пол;
- ✓ степень знакомства;
- ✓ национальные обычаи, традиции.

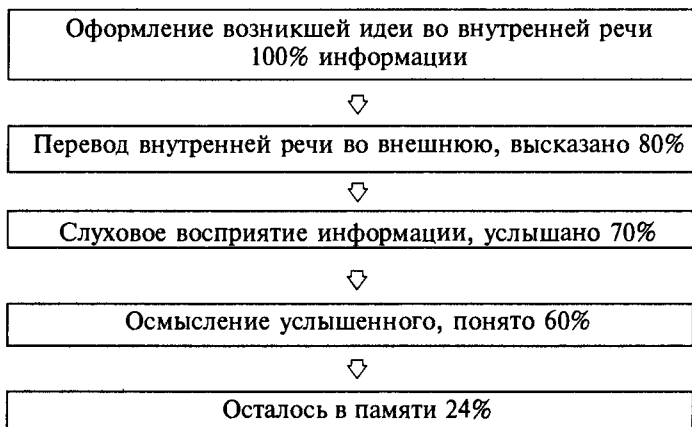
Проксемические характеристики — ориентация партнеров в момент общения, дистанция между ними (определяется культурными и национальными факторами). Существуют следующие примерные нормы приближения общающихся людей:

Вид общения	Расстояние (см)	Ситуация общения
Интимное	0–45	Общение близких людей
Персональное	45–120	Общение со знакомыми
Социальное	120–400	Официальное общение
Публичное	400–750	Выступление перед аудиторией

Проксемика учитывает также **ориентацию на угол общения** — поворот тела, носка ноги в направлении партнера или от него (направление мыслей). Важно учитывать позиции общающихся сторон за столом:

Расположение за столом	Характер общения
Напротив	Оборонительный
По обе стороны угла	Дружеская беседа
По одну сторону стола	Кооперативное
По диагонали	Независимая позиция

Функцией **вербальных средств общения** является передача информации, которая осуществляется при помощи языка. Этот процесс включает следующие этапы:



При этом частично искажается смысл и происходит потеря информации. Адекватность* восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия **коммуникативных барьеров**:

- ✓ *информационно-дефицитный барьер* — механический обрыв информации и отсюда ее искажение, неясность;
- ✓ *замещающе-искажающий барьер* — придание полученной информации иного значения чаще возникает, когда передача идет через несколько человек — ретрансляторов;
- ✓ *фонетическое непонимание* — разные языки, диалекты общения, дефекты речи и дикции, неправильный грамматический строй речи;
- ✓ *семантический** барьер* — различия в системах значений (тезаурусах) участников общения (жаргон, сленг, шутки, цитаты, обороты речи);
- ✓ *стилистический барьер* — несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения (или стиля речи и психологического состояния);
- ✓ *логический барьер* — логика рассуждения коммуникатора либо слишком сложна для реципиента, либо кажется ему неверной, противоречит присущей ему манере доказательств (женская, мужская, детская логика);
- ✓ *диспозиционно-статусный барьер* — социальные, политические, религиозные, профессиональные различия, определяющие степень авторитета коммуникатора для реципиента

* Адекватный (лат.) — равный, тождественный.

** Семантика — смысловая сторона языка.

та и соответственно степень внимания к предлагаемой информации.

Величина потерь информации определяется:

- ✓ совершенством человеческой речи;
- ✓ полнотой и точностью воплощения мысли в словарные фразы;
- ✓ наличием или отсутствием доверия к собеседнику;
- ✓ личными целями и устремлениями;
- ✓ совпадением или несовпадением словарного запаса.

Помимо чистой информации сообщение имеет личностный смысл — жалоба, трудности решения проблемы, успехи.

Успешность делового общения во многом зависит от умения слушать (можно слушать, но не слышать). К ошибкам слушания относят:

- ✓ перебивание собеседника;
- ✓ поспешные выводы;
- ✓ поспешные возражения;
- ✓ непрошенные советы.

Коммуникативные навыки можно развивать и совершенствовать.

8.1.3. Интерактивная сторона общения (общение как взаимодействие). Главное содержание общения — воздействие на партнера, взаимодействие, которое может быть ориентировано на *контроль и понимание*.

- ✓ **Стратегия «контролера»** — стремление контролировать, управлять ситуацией, поведением других, желание доминировать.
- ✓ **Стратегия «понимателя»** — стремление понять ситуацию и поведение других, желание лучше взаимодействовать, избегать конфликтов, т.е. соблюдение равенства партнеров.

Общение осуществляется по поводу того или иного предмета, характер общения определяется открытостью или закрытостью *предметной позиции*:

- ✓ *открытость общения* — способность выразить свою точку зрения на предмет и готовность учесть позиции других;
- ✓ *закрытость общения* — неспособность или нежелание раскрывать свои позиции, свою точку зрения на предмет общения;
- ✓ *смешанные типы общения* — а) одна из сторон пытается выяснить позицию другой, не раскрывая своей; б) один из собеседников открывает партнеру свои позиции, рассчитывая на помощь и не интересуясь его мнением.

При выборе позиции общения следует учитывать:

- ✓ степень доверия к партнеру;
- ✓ возможные последствия открытости общения.

Этапы взаимодействия

В процессе общения можно выделить этапы:

I. Установление контакта. Задача контактной фазы — побудить собеседника к общению и создать максимум возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений. Правила установления контакта:

- ✓ продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения (возможно применение невербальных средств общения — улыбка, наклон головы, выражение глаз), создать доброжелательную атмосферу;
- ✓ словесное обращение (приветствие) — сделать паузу, дожидаться ответа, увидеть открытость или закрытость партнера к общению;
- ✓ не вступать в контакт, если собеседник занят (разговаривает, причесывается), начинать его словами «вы», «ты», а не «я», «мы».

II. Этап ориентации помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему, вовлечь партнера. Задачи этого этапа:

- ✓ вызвать интерес к предстоящей беседе и вовлечь собеседника в обсуждение;
- ✓ выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- ✓ начать решение основной задачи общения.

На этом этапе сразу выясняют, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий или развернутый, подробный).

III. Активное обсуждение вопроса в непринужденной атмосфере:

- ✓ шутка;
- ✓ повышение эмоционального тонуса собеседника (похвала, напоминание о приятных событиях и т.п.);
- ✓ включение собеседника в выполнение физических действий (просьба помощи, благодарность).

С учетом самооценки партнера, которую можно повысить или понизить, и правильного распределения ролей по принципу доминирования — подчинение возможны:

- ✓ *«пристройка сверху»* — выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле; полное отсутствие контакта глаз; медленная речь с выдержанными паузами; навязывание собеседнику определенной дистанции;
- ✓ *«пристройка снизу»* — приниженная поза; постоянное движение глаз снизу вверх; быстрый темп речи; предоставление инициативы партнеру;
- ✓ *«пристройка на равных»* — синхронизация темпа речи; уравнивание громкости речи; установление симметричного рисунка обмена взглядами.

Для обсуждения проблемы необходимы вербальные навыки: умение слушать и умение говорить.

IV. *Принятие решения* — определяется предыдущей стадией и логически вытекает из нее.

V. *Выход из контакта* — его цель создать хорошее последнее впечатление (образ), что будет влиять на будущие деловые отношения.

8.1.4. Перцептивная сторона общения (общение как восприятие). Термин *«социальная перцепция»* (*социальное восприятие*) впервые был введен американским психологом Дж. Брунером. Назвав восприятие социальным, он обратил внимание на то, что, несмотря на все индивидуальные различия, существуют какие-то общие, вырабатываемые в общении, в совместной жизни социально-психологические механизмы восприятия.

Брунер экспериментально доказал, что восприятие как предметов, так и людей зависит от:

- ✓ индивидуально-личностных факторов;
- ✓ социокультурных факторов (социальное происхождение, социальный статус человека).



Восприятие социальное — это целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

Психологические механизмы будут разными при восприятии незнакомых людей или людей, с которыми уже общались: в первом случае — механизмы межгруппового общения, во втором — механизмы межличностного общения.

Основа восприятия незнакомых людей — *социальная стереотипизация*, т.е. восприятие явлений или людей как представителей той или иной социальной группы. Почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека,

его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить его социально-психологические характеристики: черты характера; возраст; социальный слой; профессию.

Создаваемый образ партнера — регулятор последующего поведения.

Правильность и эффективность общения зависят от того, с кем мы общаемся. Люди, вступающие в общение, не равны по социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу.

При восприятии незнакомых людей могут быть допущены **ошибки**, обусловленные рядом факторов.

- ✓ *Фактор превосходства* — действует при неравенстве партнеров. Превосходство может проявляться во внешнем оформлении (одежда, драгоценности, оформление кабинета и т.п.) и манере поведения. Под воздействием фактора превосходства возможна недооценка или переоценка партнера.
- ✓ *Фактор привлекательности* — склонность переоценивать внешне привлекательного человека и недооценивать непривлекательного. Привлекательность — не только индивидуальное впечатление, но и социальный атрибут, так как знаки привлекательности меняются в различных социальных эпохах, социальных и национальных группах. Экспериментально доказано, что красивые люди воспринимаются более умными, добрыми, общительными, чем некрасивые.
- ✓ *Фактор отношения к нам* — люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше, чем люди, относящиеся к нам плохо. Отношение к нам проявляется в согласии или несогласии с нашей позицией. Мы склонны тем выше оценивать человека, чем ближе его мнение к нашему собственному.

Психологическими механизмами восприятия людей, с которыми уже встречались, являются:

- ✓ *идентификация* — уподобление себя ему; поставить себя на место другого и определить, как бы он действовал в подобной ситуации;
- ✓ *эмпатия* — понимание на уровне чувств, стремление откликнуться на проблемы другого человека;
- ✓ *рефлексия* — осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению.

При исследовании общения двух субъектов (Катя и Таня) было доказано, что в этой ситуации наличествует не два, а восемь субъектов:

1. Катя, какова она есть сама по себе;
2. Катя, какой она видит себя;
3. Катя, какой ее видит Таня;
4. Катя, какой ей представляется ее образ в сознании Тани;
5. Таня, какова она есть сама по себе;
6. Таня, какой она видит себя;
7. Таня, какой ее видит Катя;
8. Таня, какой ей представляется ее образ в сознании Кати.

Успех общения зависит от того, насколько Катя имеет правильное представление о себе, о Тане, о том, как ее воспринимает Таня. Если это представление неверно, то общение исключено.

В психологии известна интересная модель — «окно Джогарри»*, позволяющая представить, что каждый человек является носителем четырех пространств. Размеры этих информационных пространств (открытых и закрытых) могут меняться в зависимости от того, в каком состоянии находится общение (начало установления контактов или состояние близких взаимоотношений).

Открытые и закрытые «пространства» личности Модель «окно Джогарри»

1. Открытая зона	2. Слепая зона
Открытое, т.е. известное для меня и для других людей	Закрытое для меня, но открытое для других, т.е. неизвестное мне
3. Скрытая зона	4. Неизвестная зона
Открытое для меня, но закрытое для других	Закрытое и недоступное ни мне, ни другим людям

Углубление человеческих контактов приводит к увеличению размеров открытых и доступных познанию «пространств» и уменьшению закрытых и недоступных пониманию «пространств» личности.

Размеры «пространств» личности в начале общения с другим человеком

1	2
3	4

* В некоторых источниках «окно Джохари».

Размеры «пространств» в результате установления близких и подлинных взаимоотношений

1	2
3	4

Когда человек ведет себя открыто, другие люди могут узнать о нем больше, а это увеличивает возможность взаимопонимания. Если человек закрывается от других, то он хуже начинает осознавать самого себя.

8.2. Этика делового общения

8.2.1. *Профессиональная этика менеджера*

8.2.2. *Этикет делового человека*

8.2.1. Профессиональная этика менеджера



Этика (греч. *ethos* — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. В латинском языке синонимом слова «этика» является слово «мораль». Русским синонимом является «нравственность». Предмет изучения этики — принципы и нормы поведения людей по отношению к окружающим и к обществу.



Профессиональная этика — учение о нормах поведения профессиональной группы в обществе.

Задачи профессиональной этики:

- ✓ определение нравственных норм, оценок, понятий, характерных для представителей определенной профессии;
- ✓ привитие моральных принципов и представлений о долге и чести, воспитание работников;
- ✓ обучение правилам поведения и общения в производственном коллективе.

Каждая профессия имеет свой набор личностных качеств, которыми должны обладать ее представители. Менеджер, как представитель профессии руководителей, должен обладать определенным набором этических норм и принципов делового общения. Специфика делового общения (о чем говорилось в предыдущей теме) определяет содержание **этики делового общения** — формирование норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе различных видов производствен-

ной деятельности (общения), соответствующих также общим нравственным принципам поведения людей.

Этика делового общения имеет различные проявления в отношениях между:

- ✓ предприятием и социальной средой;
- ✓ предприятиями;
- ✓ руководителем и подчиненными;
- ✓ подчиненным и руководителем;
- ✓ людьми равного статуса.

Общим нравственным принципом делового общения во всех проявлениях можно считать общечеловеческий принцип делового общения, сформулированный И. Кантом: «Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства», т. е. *поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.*

Отношения с сослуживцами должны быть взаимно предупредительными с тем, чтобы не обидеть и не унизить партнера. Необходимо выработать у себя стремление к эмпатии и уважению по отношению к личности другого человека. Г. Флобер так говорит об уважении, перефразируя известный императив Канта: «Чтобы вас уважали те, кто ниже вас, уважайте сами то, что вас выше!»

Особенно сложной является моральная сторона взаимоотношений руководителя и подчиненных с точки зрения последних. Как подчиняться, сохранив при этом чувство собственного достоинства? В этом случае подчиненные должны быть не механическими исполнителями, а мыслящими, творческими сотрудниками, сознательно поддерживающими деятельность руководителя, добросовестно и неукоснительно выполняющими его поручения.

Подчиненные должны с пониманием и вниманием относиться к замечаниям руководителя, не воспринимая их как оскорбление или ущемление. Но в то же время и подчиненные должны иметь моральное право в открытой или конфиденциальной обстановке высказывать критические замечания в адрес руководителя и своих коллег.

Важная роль в практике повседневных нравственных отношений принадлежит доброй, искренней улыбке. Вспомните слова из детской песенки: «Поделись улыбкою своей, и она к тебе не раз еще вернется!»

В. М. Шепель в книге «Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология», говоря о глубокой душевности и стойкости «русского характера», сформулировал следующие основополагающие нравственные устои российских менеджеров:

- ✓ стремление к власти в целях масштабного проявления своей полезности людям;
- ✓ активное привлечение людей к соучастию в управленческой деятельности;
- ✓ открытость к конструктивной критике, уважительное отношение к общественному (коллективному) мнению;
- ✓ склонность к доверительным отношениям с подчиненными, стремление видеть в них своих единомышленников.

Изучая классификацию психотипов личностей в рабочей группе (см. тему «Социально-психологический климат в коллективе»), мы говорили, что в зависимости от социальных установок выделяют конформистские и девиантные психотипы. Багаж профессиональной этики менеджера, в соответствии с этой классификацией, должен содержать сведения об особенностях типов деловых собеседников с целью их применения в профессиональном общении (табл. 8.1).

Таблица 8.1

**Правила поведения менеджеров в зависимости
от психотипов собеседников**

Типы деловых собеседников	Отличительные особенности	Рекомендуемые правила поведения
1	2	3
Вздорный человек, «нигилист»	Часто выходит за профессиональные рамки беседы; нетерпелив, несдержан, возбужден; своей позицией смущает собеседников и вызывает их несогласие	Обсудить с ним и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы; всегда оставаться хладнокровным и компетентным; неукоснительно следить за тем, чтобы, по возможности, решения формулировались его словами; предоставить другим опровергать его утверждения и отклонять их; привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного человека; беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах переговоров, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции; в экстремальных случаях приостановить беседу, чтобы продолжить ее, когда «головы остынут»

1	2	3
Позитивный человек	Самый приятный тип собеседника; добродушный и трудолюбивый; спокойно ведет дискуссию и подводит итоги	Вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев; следить за тем, чтобы остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данной деловой беседе; в трудных и спорных вопросах искать у собеседника помощь и поддержку
«Всезнайка»	Думает, что все знает наилучшим образом; обо всем имеет собственное мнение и всегда требует слова	Посадить его рядом с ведущим переговоры; напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться; дать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные заключения; дать возможность остальным собеседникам выразить свою точку зрения; иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые может ответить тот, кто ведет переговоры
«Болтун»	Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы; не обращает внимания на регламент времени	Как и «всезнайку», посадить его рядом с ведущим переговоры или с авторитетной личностью; остановить его с максимумом такта, когда он начнет отклоняться; возвращать его к теме беседы; спросить поименно участников переговоров, каково их мнение; в случае необходимости ограничить время беседы
«Трусишка»	Недостаточно уверенности в публичных выступлениях; боится показаться глупым, смешным	Следить за логикой в рассуждениях «болтуна»; задавать ему легкие, информативные вопросы; ободрить его, помогать ему формулировать мысли; решительно пресекать любые попытки насмешек; специально благодарить его за любой вклад в беседу, но не делать этого свысока

1	2	3
Хладнокровный, неприступный собеседник	Замкнут, отвлечен; считает беседу недостойной его внимания и времени	Заинтересовать его в обмене опытом; в перерывах и паузах попытаться выяснить причины такого поведения; спросить его: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Всем интересно узнать, почему?»
Незаинтересованный собеседник	Темой беседы не интересуется	Задавать ему вопросы информативного характера; придавать теме беседы интересную и привлекательную форму; задавать ему стимулирующие вопросы; попытаться выяснить, что интересует лично его
«Важная птица»	Не выносит критики; ведет себя высокомерно	Нельзя позволять разыгрывать гостя в беседе; незаметно предложить ему и дать возможность занять равноправное с остальными участниками переговоров положение; не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих лиц; четко понимать, что речь идет только об одной деловой беседе, и помнить, кто инициировал переговоры; полезно в диалоге с таким человеком отработать метод «да..., но...»
«Почемучка»	Сочиняет и задает вопросы, часто не имеющие отношения к делу	Все его вопросы, относящиеся к теме переговоров, направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому; на вопросы информационного характера отвечать сразу; сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ

8.2.2. Этикет делового человека



Этикет в переводе с французского означает установленный порядок поведения где-либо. Нормы этикета являются условными, но необходимыми правилами взаимоотношений.

Структура делового этикета включает в себя множество составляющих:

- ✓ этикет деловых бесед и совещаний;
- ✓ этикет общения по телефону;
- ✓ этикет деловой переписки;
- ✓ этикет деловых подарков;
- ✓ этикет поведения в транспорте;
- ✓ этикет поведения на деловых приемах и т.д.

Правила этикета выражают *нравственную форму* (забота, уважение, защита) и *эстетическую форму* (красота поведения, изящество).

Каждый элемент делового общения имеет свои правила и нормы.

Элемент общения	Правила поведения должны
Манеры	Выражать чувство собственного достоинства; быть открытыми и свободными в обращении к людям; отражать внимание к вкусам других людей
Приветствие	Снятие головного убора и легкий поклон головы являются жестом уважения; женщина первой подает руку, слегка ее пожимая; рукопожатие мужчин должно быть твердым, благородным, мужественным
Стиль речи	Выберите правильную форму обращения, соответствующую ситуации (господин, Павел Иванович); будьте серьезны, когда вы говорите; выработайте приятный и внятный тон голоса; давайте нейтральные, но полные ответы на так называемые типовые («Как дела?») вопросы
Комплименты	Должны быть искренними, без фальши; важно комплиментом поддержать сотрудников-новичков
Национальные особенности	Знайте и учитывайте национальные особенности собеседников, особенно в конфликтных ситуациях
Одежда и внешний вид	Избегайте двух крайностей – излишнего лоска и неряшливости; платье должно быть просто, чисто и изящно; особенно следите за обувью и прической

Особенности манер, позы и мимики вырабатываются индивидуально. Человек намечает себе эталон поведения и стремится к достижению этого эталона, контролируя свои поступки. Воспользуйтесь приводимыми рекомендациями для выработки профессионально необходимых качеств.

1. Никогда не повышайте голоса. В предконфликтных ситуациях рекомендуется даже несколько снизить тон голоса. Это ведет к тому, что партнер в общении, переключая внимание на слуховое восприятие, непроизвольно снижает напряжение своего голоса. Беседа невольно перейдет на доверительный тон.

2. Будьте вежливы, даже если в силу каких-то причин вы испытываете к своему партнеру чувство неприязни, в таких случаях уместна строгая, подчеркнута вежливая форма общения.

3. Выработайте у себя «позу внимания», имея в виду, что она не должна иметь ничего общего с подобострастием и угодничеством.

4. Не допускайте, чтобы ваше лицо было хмурым, неприветливым. Помните, что безразличное выражение лица (бесстрастное, отстраненное) становится преградой в общении.

5. Следите за мимикой и позой: губы слегка сжаты в знак того, что вы слушаете и не намерены перебивать, глаза смотрят на собеседника заинтересованно, но не настороженно: голова может быть слегка развернута ухом в сторону собеседника. Чтобы эта мимика стала привычной и естественной, ее следует отработать перед зеркалом (вспомните «фейсбилдинг» из темы «Руководство и лидерство»).



Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему **«Психология делового общения и коммуникации»**, выполните тест

1. Какие из следующих видов взаимодействий являются:

1 — коммуникацией; 2 — общением

- 1) связь человека и машины
- 2) телефонная связь между индивидами
- 3) внутривидовая связь животных
- 4) разговор матери с сыном
- 5) связь между компьютерными системами

2. Цель делового общения:

- 1) приобщение инициатора общения к ценностям партнера
- 2) находится вне самого взаимодействия субъектов
- 3) находится в самом взаимодействии субъектов
- 4) приобщение партнера к опыту и ценностям инициатора общения

3. Дайте определение невербального средства общения — кинесика:

- 1) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений
- 2) пространственная ориентация партнеров в момент общения
- 3) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении
- 4) ритмико-интонационные стороны речи
- 5) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов

4. Дайте определение невербального средства общения — такесика:

- 1) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов
- 2) ритмико-интонационные стороны речи
- 3) пространственная ориентация партнеров в момент общения
- 4) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении
- 5) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений

5. Дайте определение невербального средства общения — экстралингвистика:

- 1) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении
- 2) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов
- 3) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений
- 4) пространственная ориентация партнеров в момент общения
- 5) ритмико-интонационные стороны речи

6. Дайте определение невербального средства общения — просодика:

- 1) пространственная ориентация партнеров в момент общения
- 2) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении
- 3) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений
- 4) ритмико-интонационные стороны речи
- 5) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов

7. Дайте определение невербального средства общения — проксемика:

- 1) пространственная ориентация партнеров в момент общения
- 2) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов
- 3) ритмико-интонационные стороны речи
- 4) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений
- 5) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении

8. Дайте определение понятий:

1 — коммуникативная сторона общения; 2 — интерактивная сторона общения; 3 — перцептивная сторона общения

- 1) общение как взаимодействие
- 2) общение как обмен информацией
- 3) общение как восприятие людьми друг друга

9. Дайте определение следующих видов коммуникативных барьеров:

1 — информационно-дефицитный; 2 — фонетическое непонимание; 3 — стилистический; 4 — социально-культурные различия; 5 — замещающе-искажающий

- 1) политические, религиозные, профессиональные различия, определяющие степень авторитета коммуникатора для реципиента

и соответственно степень внимания к предлагаемой информации

- 2) разные языки, диалекты, дефекты речи, неправильный грамматический строй
- 3) искажение информации при передаче через несколько ретрансляторов
- 4) механический обрыв информации
- 5) несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации (психологического состояния) общения

10. Дайте определение следующих видов коммуникативных барьеров:

1 — семантический; 2 — логический; 3 — замещающе-искажающий; 4 — фонетическое непонимание; 5 — стилистический

- 1) рассуждение коммуникатора либо слишком сложно для реципиента, либо кажется ему неверным, противоречит присущей ему манере доказательств
- 2) разные языки, диалекты, дефекты речи, неправильный грамматический строй
- 3) различие в системах значений (тезаурусах) участников общения
- 4) искажение информации при передаче через несколько ретрансляторов
- 5) несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации (психологического состояния) общения

11. К какому признаку классификации относят матернальное, когнитивное, деятельное, кондиционное, мотивационное общение?

- 1) по целям
- 2) по содержанию
- 3) по формам
- 4) по типам

12. К какому признаку классификации относят биологическое, социальное, деловое, личностное, инструментальное, целевое общение?

- 1) по целям
- 2) по содержанию
- 3) по формам
- 4) по типам

13. К какому признаку классификации относят прямое/косвенное, непосредственное/опосредованное, межличностное/массовое общение?

- 1) по целям
- 2) по содержанию
- 3) по формам
- 4) по типам

14. К какому признаку классификации относят императив, манипуляцию, диалог?

- 1) по целям
- 2) по содержанию

- 3) по формам
- 4) по типам

15. Дайте определение функций общения:

1 — инструментальная функция; 2 — интегративная функция; 3 — функция самовыражения; 4 — трансляционная функция

- 1) средство объединения людей
- 2) форма взаимопонимания психологического контакта
- 3) передача конкретных способов деятельности, оценок
- 4) социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия

16. Дайте определение функций общения

1 — экспрессивная функция ; 2 — функция социального контроля;
3 — функция социализации

- 1) формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами
- 2) регламентация поведения и деятельности
- 3) взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний

17. Назовите вербальные средства общения:

- 1) мимика
- 2) речь
- 3) взгляд
- 4) поза
- 5) жест

18. Какие психологические механизмы используются в перцептивной стороне общения незнакомых людей?

- 1) эмпатия
- 2) социальная стереотипизация
- 3) рефлексия
- 4) идентификация
- 5) интерпретация



КОНФЛИКТ И СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

9.1. Природа и социальная роль конфликтов

9.1.1. *Понятие конфликта, его сущность*

9.1.2. *Структура конфликта. Динамика конфликта*

9.1.3. *Классификация и причины конфликтов*

9.1.4. *Психологические и нравственные последствия конфликтов*

9.1.1. Понятие конфликта, его сущность. Управленческая психология накопила богатый эмпирический и теоретический материал в области конфликтологии. Основными составляющими конфликтологии являются следующие понятия:

- ✓ **участники (противостоящие стороны, оппоненты)** — это субъекты (отдельные личности, группы, организации, государства), непосредственно вовлеченные во все фазы конфликта (конфликтную ситуацию, инцидент), непримиримо оценивающие сущность и протекание одних и тех же событий, связанных с деятельностью другой стороны;
- ✓ **оппонент** — это участник конфликтной ситуации, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые противоположны, отличны от основных, исходных или по сравнению с другой стороной;
- ✓ **сильный оппонент** — это оппонент, который имеет более высокий уровень знаний, умений, способностей и личностных качеств в сравнении с другими участниками конфликтной ситуации;
- ✓ **конфликтная личность** — это человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации и конфликты;
- ✓ **объект конфликта** — это предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликт. Для того чтобы определить объект конфликта, необходимо найти источник (причину) конфликта;
- ✓ **проблема** — это сложная задача, вопрос, требующие разрешения, исследования;

- ✓ **конфликтная ситуация** — это ситуация скрытого или открытого противоборства двух или нескольких участников (сторон), каждый из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы решения лично значимой проблемы; она основана на индивидуальной или групповой оценке объективно складывающейся ситуации; как правило, зарождается во взаимоотношениях и вызревает в практической деятельности; возникновению конфликтной ситуации способствует более или менее длительный период скрытой, взаимной или односторонней неудовлетворенности.



Инцидент — это практические (конфликтные) действия участников (сторон) конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса. Инцидент обычно возникает после резкого обострения противоречия и провоцирует столкновение участников конфликта.



Конфликт (от лат. *conflictus* — ссора, столкновение, спор) — столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Сущность конфликта — это межгрупповое или межличностное противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии. Это столкновение принципов, мнений, оценок, характеров или эталонов поведения людей.

В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, включающая:

- ✓ противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу;
- ✓ противоположные цели и средства достижения целей;
- ✓ несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов.

Формула конфликта:

Конфликт = участники + объект + конфликтная ситуация +
+ инцидент

Динамика конфликта изменчива и может то усиливаться, то затухать. *Усиление* конфликта — это процесс обострения противоречия и борьба его участников. *Затухание* конфликта — это процесс затухания борьбы и постепенная гармонизация взаимоотношений участников конфликта.

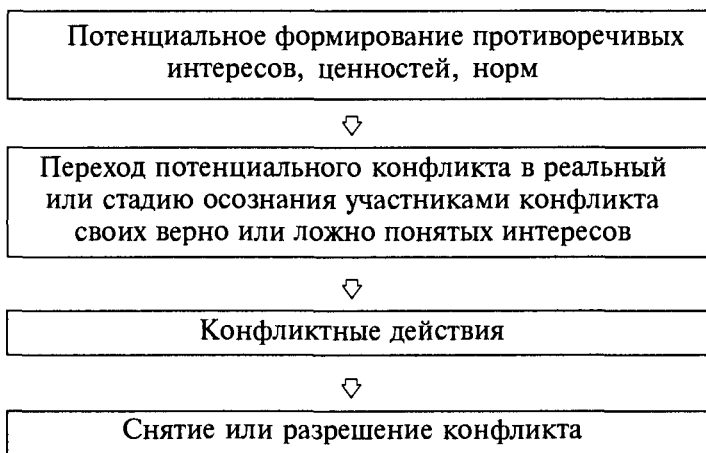
9.1.2. Структура конфликта. Динамика конфликта. Каждый конфликт имеет более или менее четко выраженную структуру, включающую:

- ✓ **объект** конфликтной ситуации — связан либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон;
- ✓ **цели** — субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами;
- ✓ **оппонентов** — конкретных участников конфликта;
- ✓ **повод** столкновения;
- ✓ **причину** конфликта (зачастую скрываемую).

Конфликт неустраим до тех пор, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода).

Несмотря на свою специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие **стадии протекания**.

Динамика конфликта



9.1.3. Классификация и причины конфликтов. Конфликты можно многовариантно классифицировать в зависимости от критериев, которые берутся за основу.

С. Р. Филонович подразделяет конфликты *в зависимости от уровня, на котором происходит конфликт в структуре организации*. Элементы организации можно представить на диаграмме.



Существует несколько **уровней конфликтов** и соответственно вызывающих их **причин**:

Уровень конфликта	Вид конфликта	Причины, вызывающие конфликт
1	2	3
Первый	Внутриличностные	<p><i>Фрустрация</i> (психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели);</p> <p><i>диалектика цели</i> (конфликт, состоящий в одновременном стремлении к достижению и избеганию цели);</p> <p><i>взаимодействие ролей</i> (необходимость играть одновременно несколько ролей — руководитель/подчиненный);</p> <p><i>неопределенность роли</i> (неясность относительно властных полномочий, которыми человек располагает)</p>
Второй	Межличностные	<p><i>Индивидуальные различия</i> (отличия в темпераменте, типе личности, расхождениях в системе ценностей и т.д.);</p> <p><i>дефицит информации</i>;</p> <p><i>неэффективные коммуникации</i> (коммуникативные барьеры, искажающие информацию);</p> <p><i>несовместимость ролей</i> (недостаточно четкое распределение властных полномочий и ответственности)</p>
Третий	Межгрупповые	<p><i>Конкуренция за получение ограниченных ресурсов</i> (борьба за приоритеты и влияние);</p> <p><i>взаимозависимость задач</i> (деятельность групп подчиняется и определяется последовательностью при решении задачи, стоящей перед организацией в целом);</p>

1	2	3
		<p><i>неопределенность полномочий</i> (недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами, низкий уровень исполнительской дисциплины);</p> <p><i>борьба за статус</i> (определение ценности вклада группы в выполнение задач организации)</p>
	Организационные (на уровне организации)	<p><i>Структурный конфликт</i> (организационная структура препятствует реализации декларированной миссии — распределению властных полномочий);</p> <p><i>функциональный конфликт</i> (не сбалансированы функции подразделений и одна из них приобретает доминирующее положение);</p> <p><i>конфликт между линейным и штабным персоналом</i> (завышение или занижение уровня самооценки деятельности);</p> <p><i>конфликт между формальной и неформальной организациями</i> (несовпадение целей)</p>
Четвертый	Организационные (между организацией и внешней средой)	<p><i>Потенциальные конфликты с другими организациями</i> (конкурентами, поставщиками, потребителями и компаниями, способными выпустить на рынок товары-заменители);</p> <p><i>конфликты с контролирующими организациями;</i></p> <p><i>конфликты с местными органами власти, общественными организациями и т.п.</i></p>

Конфликты различают **по результатам их последствий для организации и по способу разрешения:**

- ✓ *конструктивные конфликты (созидательные)* — разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый, более высокий и эффективный уровень развития (имеют негативные и позитивные последствия); *причинами* являются различные просчеты и ошибки в сфере управления;

- ✓ **деструктивные конфликты** — склоки и другие негативные явления, резко снижающие эффективность работы группы или организации (имеют только негативные последствия); **причины:** заниженная критичность менеджера по отношению к своим действиям, нежелание создавать условия для эффективной работы подчиненных, нарушение служебной этики (грубость, высокомерие, игнорирование чужого мнения), несовместимость сотрудников (идеологическая, психологическая, нравственная, физиологическая, религиозная).

По степени вовлечения сотрудников конфликты классифицируют на:

- ✓ **горизонтальные** — между сотрудниками, не состоящими в подчинении друг у друга;
- ✓ **смешанные** — вовлечены сотрудники как находящиеся в подчинении друг у друга, так и не состоящие в таких отношениях;
- ✓ **вертикальные** — вовлечены сотрудники, находящиеся в подчиненном положении.

Причины, способствующие возникновению конфликтов в рабочей группе, могут быть обусловлены руководителем или подчиненными:

По вине руководителя	По вине подчиненных
1	2
<p>Плохая организация работы группы со стороны руководителя;</p> <p>наличие неэффективного стиля руководства группой;</p> <p>неполное владение руководителем информацией о работе внутри организации;</p> <p>отсутствие доверительных отношений руководителя с подчиненными;</p> <p>невмешательство руководителя в отношения между работниками;</p> <p>отсутствие сплоченности в коллективе;</p> <p>низкая степень групповой активности;</p> <p>разобщенность группы;</p> <p>наличие плохого психологического климата в рабочей группе;</p> <p>преобладание индивидуальных интересов над общегрупповыми;</p>	<p>Личностное неприятие членами группы общих целей организации;</p> <p>эгоистические тенденции поведения отдельных членов группы;</p> <p>отрицательные социальные установки отдельных личностей в группе;</p> <p>наличие агрессивных тенденций поведения у отдельных членов группы;</p> <p>доминирование индивидуальных целей над групповыми у некоторых членов рабочей группы;</p> <p>отсутствие ответственного поведения у некоторых членов</p>

1	2
<p>отсутствие должного контроля со стороны руководителя по отношению к членам группы;</p> <p>неправильное мотивирование подчиненных;</p> <p>отсутствие положительного мотивирования подчиненных;</p> <p>недостаточная степень ответственности за работу подчиненных;</p> <p>отсутствие группового согласия</p>	<p>группы при выполнении общих задач;</p> <p>различное личностное осмысление причин конфликта;</p> <p>нежелание найти единый рациональный подход к разрешению конфликта;</p> <p>стремление к власти и возникновение неуправляемых действий со стороны отдельных членов группы</p>

Причины возникновения конфликтных ситуаций можно определить в зависимости от типов межличностных отношений в коллективе:

Типы межличностных отношений	Причины возникновения конфликтных ситуаций
Организационно-управленческие	Недостатки руководителя, обусловленные нарушением, невыполнением своих организационно-распорядительных, управленческих норм, функций, принципов, правил
Правовые	Нарушение законов, прав, невыполнение обязанностей, как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненных
Финансовые (материальные)	Нарушение финансовой дисциплины, использование государственных средств, средств фирмы, предприятия в личных целях
Коммуникативные	Несоблюдение норм делового и неформального общения
Оценочные	Необъективная оценка труда, поведения отдельных лиц и групп
Психологические	Психологическая несовместимость, предвзятая негативная установка, характерологические недостатки отдельных членов коллектива
Нравственные	Нарушение нравственных норм (низкая этическая культура)
Межнациональные	Оскорбление национальных чувств, пренебрежение национальными традициями, унижение национального достоинства, ущемление национальных прав и возможностей

9.1.4. Психологические и нравственные последствия конфликтов.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными.

Функциональные последствия конфликтов для организации:

- ✓ проблема решается путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы;
- ✓ совместно и добровольно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь;
- ✓ стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем;
- ✓ эффективное разрешение конфликтов между подчиненными и руководителем разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказать свое мнение, отличное от мнения старших по должности;
- ✓ улучшаются отношения между людьми;
- ✓ люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Дисфункциональные последствия конфликтов:

- ✓ непродуктивные, конкурентные отношения между людьми;
- ✓ отсутствие стремления к сотрудничеству;
- ✓ представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции — как об исключительно положительной, о позиции оппонента — как об отрицательной;
- ✓ сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач;
- ✓ убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;
- ✓ чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

9.2. Способы и правила разрешения конфликтов

9.2.1. *Поведение в конфликтах*

9.2.2. *Способы разрешения конфликтов*

9.2.3. *Использование механизмов психологической защиты*

9.2.4. *Методы профилактики конфликтов*

9.2.1. Поведение в конфликтах. На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппо-

ненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают предпринимать те или иные действия, ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, т.е. могут прогнозировать действия противоположной стороны. Это позволяет расширить сферу применяемых стилей и тактик поведения с «коррекцией» на особенности оппонента.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

- ✓ **«Партнерство»** — ориентация на учет интересов и потребностей партнера; стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. «Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны».
- ✓ **«Напористость»** — реализация собственных интересов, стремление к достижению собственных целей; участники — противники, цель — победа или поражение. Сторонники данной стратегии нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение.

Внутри этих стратегий существует пять основных **тактик (стилей) поведения** (рис. 15).



Рис. 15. Тактика поведения в конфликте

При низкой напористости и низком значении партнерства — тактика **«Избежание»** («уход», «уклонение»), т.е. стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным; стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздержива-

ясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое положение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой, если в данный момент нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся.

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству — тактика **«Приспособление»** («уступка»). Стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при «тактическом проигрыше» гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

При высокой напористости и низком партнерстве — тактика **«Конфронтация»** («соперничество», «конкуренция»). Стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Применение власти, принуждение, давление, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии являются подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

При средних значениях напористости и партнерства — тактика **«Компромисс»**. Стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но много и не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Через какое-то время, однако, могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того,

конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

При высоких значениях напористости и партнерства — тактика **«Сотрудничество»**, т.е. поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождения во взглядах — это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о «правильном» и «неправильном». Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

9.2.2. Способы разрешения конфликтов



Разрешение конфликта — это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их отношений.

Деятельность руководителя при разрешении социально-психологических конфликтов должна быть планомерной и включать следующие последовательно выполняемые стадии.

1. Оценка **сущности** конфликтной ситуации:

- ✓ установление не только непосредственного повода конфликтной ситуации, но и ее причины, которая нередко маскируется одной или обеими противостоящими сторонами;
- ✓ определение «деловой зоны» конфликтной ситуации (ее объективные предпосылки, влияние на успешность выполнения служебных заданий, круг затронутых вопросов);
- ✓ анализ субъективных мотивов вступления сотрудников в конфликтную ситуацию (принципиальность, солидарность с группой, долг, честь, карьеристская устремленность, зависть), определение ведущего мотива и его анализ.

Анализ большого числа конфликтных ситуаций позволяет указать на взаимозависимость сущности и последствий конфликта:

Сущность конфликта	Вид конфликта	Последствия конфликта
Деловая целесообразность	Конструктивный	Функциональные
Межличностная конфликтность	Деструктивный	Дисфункциональные

2. Оценка *целей* конфликтной ситуации (разделение целей на две группы):

- ✓ *первая группа* — межличностные (сугубо личные) цели: утверждение личных притязаний, навязывание своего стиля поведения, умаление достоинств другой стороны, корыстные устремления;
- ✓ *вторая группа* — деловые (профессиональные, служебные) цели.

Для разрешения конфликтной ситуации важно показать различия сторон в понимании целей, а если цели действительно различны, спокойно и сдержанно искать радикальные средства для устранения причин конфликтной ситуации:

- ✓ применить меры воспитательного воздействия;
- ✓ выдвинуть определенные жесткие требования;
- ✓ указать на необходимость придерживаться определенных норм поведения (если один из оппонентов имеет более высокий ранг).

3. Оценка *динамики процесса развития* конфликтной ситуации и использование мер его прерывания:

Стадии конфликтной ситуации	Способы разрешения (прерывания)
1	2
1. Появление проблемы, интересующей двух или несколько человек (участников), но получающей различную трактовку	Дискуссионное обсуждение проблемы; встречи с целью обмена информацией; переговоры, основанные на рассмотрении интересов
2. Усиление встречного критичного анализа действий, высказываний, поступков, черт характера	Процедуры с участием третьей стороны (мировотворчество, посредничество, советы); единоличное, волевое решение руководителя по проблеме конфликтной ситуации (административное слушание)

1	2
3. Выработка стратегии действий в конфликтной ситуации	Принятие решения третьей стороной (руководителем, судом, арбитражем, мини-слушание и т.п.)
4. Активный поиск фактов, доводов, подтверждающих правильность и объективность позиций оппонентов	Принятие решения третьей стороной (руководителем, вышестоящей организацией, судом, арбитражем, мини-слушание и т.п.)

4. Оценка *эмоциональных* состояний.

Если конфликт сопровождается бурными реакциями, то целесообразно показать на конкретных примерах, как высокая напряженность влияет на результативность работы, объективность и критичность.

5. Оценка *особенностей участников конфликта*:

- ✓ выявить особенности личности каждого (уравновешенность, склонность к аффективному поведению, доминирующие черты характера, выраженность темперамента);
- ✓ определить мотивы поведения;
- ✓ выбрать правильный тон общения при разрешении конфликта.

Кроме того, конкретные способы разрешения конфликтных ситуаций определяются:

- ✓ правильным установлением действительных участников конфликта и их числа;
- ✓ способностями и профессиональной компетентностью всех участников конфликта;
- ✓ существовавшими до конфликтной ситуации межличностными отношениями;
- ✓ намерениями конфликтующих сторон о способах разрешения конфликта;
- ✓ отношением к конфликту лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в его позитивном разрешении.

Применяемые способы разрешения конфликтной ситуации должны:

- ✓ соответствовать характеру причин, вызвавших противостояние;

- ✓ учитывать особенности лиц, вовлеченных в конфликт;
- ✓ носить конструктивный характер;
- ✓ соответствовать целям улучшения межличностных отношений и развития коллектива.

Способы предупреждения и разрешения конфликтов для руководителей можно представить в следующем виде:

- ✓ не поступай по отношению к другим так, как ты не хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе (уметь сохранить в себе человека и видеть в конфликтующем с вами такого же человека);
- ✓ не заостряйте внимания на недостатках сотрудников, находите в них те качества, которые характеризуют их с положительной стороны; признавая достоинства своих оппонентов, вы делаете шаг навстречу примирению;
- ✓ четко определите свои цели, стремитесь к их конкретизации, обоснованности;
- ✓ используйте прием доброго слова (кто делает первый шаг к примирению, тот и выигрывает);
- ✓ не поддавайтесь эмоциям;
- ✓ не «торопите» развитие конфликтной ситуации;
- ✓ не конфликтуйте по пустякам.

9.2.3. Использование механизмов психологической защиты



Защитные механизмы представляют собой особого рода психическую активность, реализуемую в форме специфических приемов переработки информации, которые могут предотвратить потерю самоуважения и избежать разрушения единства образа «Я».

Цели психологической защиты: сохранение привычного мнения о себе; отторжение или изменение информации, воспринимаемой как неблагоприятная и разрушающая, базовые представления о себе и других.

Деструктивным последствием психологической защиты является блокировка адекватной оценки реального положения дел. Стремясь поддержать привычный уровень самоуважения, психологическая защита лишает человека воли, мужества и ответственности перед собой и другими.

Изучение защитных механизмов связано с именами Зигмунда Фрейда и его дочери Анны Фрейд. Механизмы психологической защиты представлены на рис. 16.

Содержание и особенности применения указанных в схеме механизмов представлены в табл. 9.1.



Рис. 16. Механизмы психологической защиты

Таблица 9.1

Особенности применения механизмов психологической защиты

Содержание механизма	Особенности применения
1	2
Отрицание — процесс устранения, игнорирования травмирующих восприятий внешней реальности	В конфликтах, связанных с появлением сведений, которые угрожают самосохранению, престижу, самоуважению; основная формула отрицания — «нет опасности, этого нет» и т.п
Вытеснение — механизм избавления от внутреннего конфликта с помощью активного исключения из сознания неприемлемого мотива или нежелательной информации	Ущемленное самолюбие, задетая гордость, катастрофические сообщения вытесняются и маскируются другими содержаниями, приемлемыми для самого субъекта; проявляются в феномене забывания какого-либо неудобного для нас факта
Проекция — процесс приписывания (переноса) собственных чувств, желаний и личностных черт на другое лицо	Человек не хочет себе сознаваться в каких-то индивидуальных особенностях из-за их неприемлемости; в этом случае он приписывает собственные неблагоприятные мотивы другим (ханжество)
Идентификация — механизм, при котором человек видит в себе другого, переносит на себя мотивы и качества, присущие другому лицу	Конструктивным является то, что при идентификации усваивается социальный опыт, желательные, но отсутствующие у индивида свойства и качества (эмоциональные и волевые, поведенческие)

1	2
Регрессия — механизм, посредством которого субъект стремится избежать внутренней тревоги с помощью низших форм поведения	Используется в условиях повышенной ответственности; сопровождается потерей самоуважения, так как используются способы поведения, которые были адекватны на более ранних стадиях развития
Реактивные образования — механизм трансформации травмирующего мотива в свою противоположность	Безотчетная неприязнь к человеку может проявляться в особой предупредительности к нему (субъект старается преодолеть собственные агрессивные чувства); симпатия может демонстрироваться в формах, характерных для неприязненного отношения
Рационализация — приписывание логических или благовидных оснований поведению, мотивы которого неприемлемы или неизвестны	Используется для оправдания перед собой или другими своей несостоятельности, связана с попыткой снизить ценность недоступного («зелен виноград»); переживая психическую травму, человек защищает себя, переоценивая (обесценивая) значимость травмирующего фактора
Замещение — механизм, связанный с переносом действия с недоступного механизма на доступный	Разряжается напряжение, созданное нереализуемой потребностью, недостижимой целью
Изоляция (отчуждение) — обособление и локализация внутри сознания травмирующих человека факторов	Доступ в сознание травмирующим чувствам блокируется, так что связь между определенным событием и его эмоциональной окраской не отражается в сознании

Психотерапевтическая и педагогическая практика помогают преодолеть психологическую защиту и сформировать адекватную самооценку личности.

9.2.4. Методы профилактики конфликтов. Конфликт, как и болезнь, легче предупредить, чем лечить. Рассмотрим средства предупреждения конфликтных ситуаций.

Психологический анализ процесса развития конфликтной ситуации с учетом ее сущности, целей, динамики, особенностей участников, их эмоционально-психологического состояния дает

основание для формулирования выводов, реализация которых в практике управления рисует перспективу поддержания в коллективе здорового социально-психологического климата и предупреждения конфликтов.

В первую очередь следует назвать *выверенную кадровую политику*, в результате которой будет осуществляться правильный подбор и расстановка кадров, с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств. Если при приеме на работу проводится психологическое тестирование, руководитель точно знает, как строить взаимоотношения с подчиненными, чего ожидать.

Наиболее перспективно *предупреждение конфликтов на ранних стадиях*, и прежде всего на стадии зарождения. Признаками зарождения конфликтной ситуации могут быть: холодность в отношениях, двусмысленные высказывания с подтекстом или намеком, отчуждение сотрудника или группы, повторяющаяся горячность, затянувшееся выяснение отношений. Руководитель обязан обращать внимание на каждый такой штрих и незамедлительно принимать соответствующие меры.

Важным условием предупреждения конфликтных ситуаций является *здоровый социально-психологический климат в коллективе*. Для него характерны: уважение достоинства личности, самокритичность, доброжелательность, ритмичность и планомерность труда, высокий авторитет руководителя. Здоровый социально-психологический климат создает комфортную обстановку творчества и взаимопонимания. Его основы закладываются во взаимоотношениях руководителя и подчиненных сотрудников.

Основой предупреждения негативных явлений в коллективе является *личный пример руководителя* и реализованный в служебной деятельности принцип «Делай, как я!».

Избежать многих конфликтных ситуаций и сохранить нацеленность на решение основных задач деятельности можно при создании *эмоционально стабильной обстановки*, обстановки уважения профессиональной компетентности и достоинства личности каждого сотрудника, партнера, клиента. Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и постараться успокоить его.

Следует устранить из делового общения *суждения и оценки, ущемляющие честь и достоинство* собеседника, покровительственные и пренебрежительные высказывания. Оценки должны быть по возможности тактичными и не касаться самого собеседника.

Другим наиболее эффективным средством предупреждения конфликтных ситуаций является *недопущение при деловом общении*

спора, так как в это время человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы горячимся, делаем обидные замечания, допускаем грубость.

Хорошим средством предупреждения конфликтов является *умение слушать собеседника*. Исследования психологов показывают, что не более 10% умеют выслушивать собеседника. Типичными ошибками, которые присущи неумеющим слушать, являются: недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу сказанного. Существует активное и пассивное слушание. *Пассивное слушание* характеризуется невмешательством в разговор (за исключением фраз «Это очень интересно», «Я вас понимаю»). Особенно эффективно пассивное слушание в случаях, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать свою точку зрения. *Активное слушание* предполагает уточнение слов говорящего, перефразирование, резюмирование («Что вы хотите этим сказать?», «Вы думаете, что...», «Насколько я понял...»).

Существенно снижает вероятность возникновения конфликтной ситуации *уважительная манера разговора*, она способствует снятию отрицательных эмоций и проявлений у собеседников внутреннего сопротивления.



Чтобы проверить, насколько хорошо вы усвоили тему **«Конфликт и стратегия поведения в конфликтной ситуации»**, выполните тест

1. Дайте определение следующих понятий:

1 — оппонент; 2 — объект конфликта; 3 — конфликтная ситуация;
4 — инцидент

- 1) противоборство двух или нескольких сторон, каждая из которых имеет свои цели, мотивы, средства и способы решения лично-значимой проблемы
- 2) практические действия участников конфликтной ситуации, которые характеризуются бескомпромиссностью поступков и направлены на обязательное овладение объектом обостренного встречного интереса
- 3) субъект, непосредственно вовлеченный в конфликт, имеющий точку зрения, взгляды, убеждения, аргументы, которые противоположны, отличны от основных, исходных или по сравнению с вашими
- 4) предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликт

2. Дайте определение следующих понятий:

1 — цели конфликта; 2 — конфликт; 3 — сущность конфликта;
4 — объект конфликта

- 1) столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями
- 2) межгрупповое или межличностное противоборство, основанное на осознанном каждой из сторон противоречии
- 3) субъективные мотивы участников конфликта, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами
- 4) предмет, явление, событие, проблема, цель, действия, вызывающие к жизни конфликтную ситуацию и конфликт

3. Укажите причины возникновения конфликтных ситуаций, характерные для следующих типов межличностных отношений:

	Типы межличностных отношений		Причины возникновения конфликтных ситуаций
1	Нравственные	1	Невыполнение обязанностей, как со стороны руководителя, так и со стороны подчиненных
2	Коммуникативные	2	Характерологические недостатки отдельных членов коллектива
3	Психологические	3	Нарушение управленческих норм, функций, правил
4	Правовые	4	Низкая этическая культура
5	Организационно-управленческие	5	Несоблюдение норм делового и неформального общения

4. Укажите элементы, составляющие структуру конфликта:

- 1) организационная структура предприятия
- 2) цели конфликта
- 3) причина конфликта
- 4) психологические особенности личности
- 5) объект конфликтной ситуации
- 6) оппоненты
- 7) повод столкновения

5. Укажите составные элементы формулы конфликта:

- 1) участники
- 2) объекты
- 3) индивид

- 4) конфликтная ситуация
- 5) рабочая группа
- 6) инцидент

6. Укажите последовательность стадий протекания конфликта:

- 1) конфликтные действия
- 2) переход потенциального конфликта в реальный
- 3) снятие или разрешение конфликта
- 4) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм

7. Укажите причины:

1 — внутриличностного конфликта; 2 — межличностного конфликта; 3 — межгруппового конфликта; 4 — организационного конфликта

- 1) отличия в темпераменте, типе личности
- 2) конкуренция за получение группой ограниченных ресурсов
- 3) фрустрация
- 4) конфликт между формальной и неформальной организациями

8. Укажите причины:

1 — внутриличностного конфликта; 2 — межличностного конфликта; 3 — межгруппового конфликта; 4 — организационного конфликта

- 1) конфликты между линейным и штабным персоналом
- 2) одновременное стремление личности к достижению и избежанию цели
- 3) коммуникативные барьеры, искажающие информацию
- 4) определение ценности вклада группы в решение задач организации

9. Укажите причины:

1 — внутриличностного конфликта; 2 — межличностного конфликта; 3 — межгруппового конфликта; 4 — организационного конфликта

- 1) необходимость играть одновременно несколько ролей
- 2) конфликт по поводу выпуска конкурирующих товаров
- 3) недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами
- 4) дефицит информации

10. Укажите причины:

1 — внутриличностного конфликта; 2 — межличностного конфликта; 3 — межгруппового конфликта; 4 — организационного конфликта

- 1) недостаточно четкое распределение властных полномочий и ответственности
- 2) конфликт между советом трудового коллектива и администрацией

- 3) фрустрация
 - 4) нарушение последовательности в деятельности групп при решении задачи, стоящей перед организацией в целом
- 11. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при низком значении «Напористости» и низком значении «Партнерства»:**
- 1) приспособление
 - 2) избегание
 - 3) сотрудничество
 - 4) компромисс
 - 5) конфронтация
- 12. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при низком значении «Напористости» и высоком значении «Партнерства»:**
- 1) избегание
 - 2) конфронтация
 - 3) приспособление
 - 4) компромисс
 - 5) сотрудничество
- 13. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при высоком значении «Напористости» и высоком значении «Партнерства»:**
- 1) компромисс
 - 2) приспособление
 - 3) избегание
 - 4) конфронтация
 - 5) сотрудничество
- 14. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при высоком значении «Напористости» и низком значении «Партнерства»:**
- 1) сотрудничество
 - 2) приспособление
 - 3) конфронтация
 - 4) избегание
 - 5) компромисс
- 15. Укажите стиль (тактику) поведения в конфликте при среднем значении «Напористости» и среднем значении «Партнерства»:**
- 1) компромисс
 - 2) сотрудничество
 - 3) конфронтация
 - 4) приспособление
 - 5) избегание
- 16. Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на первой стадии — появление проблемы:**
- 1) процедуры с участием третьей стороны
 - 2) дискуссионное обсуждение проблемы
 - 3) принятие решения третьей стороной
 - 4) единоличное решение руководителя
 - 5) встречи с целью обмена информацией

17. Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на второй стадии — усиление встречных действий:

- 1) переговоры, основанные на распространении интересов
- 2) встречи с целью обмена информацией
- 3) процедуры с участием третьей стороны
- 4) единоличное решение руководителя
- 5) принятие решения третьей стороной

18. Предложите способы разрешения (прерывания) конфликта на последней стадии — активные конфликтные действия:

- 1) принятие решения третьей стороной
- 2) единоличное решение руководителя
- 3) встречи с целью обмена информацией
- 4) дискуссионное обсуждение проблемы
- 5) процедуры с участием третьей стороны

Заключение

В экономике и социальной сфере нашей страны в настоящее время занято около 21 млн специалистов со средним профессиональным образованием, что наглядно свидетельствует о востребованности специалистов этой образовательной системы. Рыночные отношения побуждают все учебные заведения активно реагировать на потребности спроса и предложения на рынке труда, осваивать новые образовательные технологии, внедрять в учебный процесс новые специальности. Одной из них является специальность 0602 Менеджмент.

Важным направлением реформирования среднего специального образования является повышение качества образования, соответствующего модернизации экономики. Это повышает требования к фундаментальным знаниям, многофункциональным умениям и навыкам специалистов, в том числе по управлению трудовыми коллективами.

Данные обстоятельства вызывают необходимость изменения содержания, объемов, форм и методов обучения для обеспечения наилучшего усвоения учебного материала. В. М. Демин, президент Союза директоров ссузов, отмечает, что самым «слабым звеном» в данном уровне образования является написание учебников и учебных пособий: «Нужны принципиально новые учебники по содержанию, дидактике, обучающим инновационным технологиям, созданные с учетом специфики новых требований, предъявляемых к практико-ориентированным специалистам среднего звена»*.

Предлагаемое учебное пособие можно рассматривать как один из подходов к решению этой проблемы.

В нем сделана попытка рассмотрения основных тем курса «Управленческая психология», который является обязательным элементом подготовки менеджеров среднего звена. Знание особенностей психических механизмов, участвующих в управленческом процессе при решении производственных задач, обеспечит нормальное функционирование предприятия, выполнение сотрудниками трудовых обязанностей.

Для знакомства с историей развития управленческой психологии и другими новациями, не вошедшими в учебное пособие, читателям рекомендуется обратиться к приведенной литературе, использованной авторами в данной работе, а также к периодическим изданиям.

* Демин В. М. Среднее профессиональное образование России: Состояние, проблемы, перспективы развития//Среднее профессиональное образование. 2001. № 6.

Ключи к тестам

1. Введение в управленческую психологию

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	1, 3, 4	10	1
2	5	11	1, 4, 5
3	2, 3	12	4
4	2, 4	13	2
5	3	14	2, 4, 5
6	2	15	3, 4
7	4	16	3, 6
8	3, 4, 5	17	4, 5
9	3		

2. Понятие о психике

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	1, 3, 5	8	3, 5
2	1, 4, 5	9	2
3	1, 3, 6	10	3
4	2, 4, 6	11	1
5	3	12	1, 2, 5
6	1, 2, 5	13	2, 4, 5
7	1, 4		

3. Психология познавательных процессов

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	1-3, 2-5, 3-1, 4-2, 5-4	19	3
2	1, 2, 5	20	1
3	1, 4, 5	21	1-8, 2-2, 3-5, 4-6, 5-7, 6-1, 7-3, 8-4
4	1-2, 2-3, 3-1		
5	3	22	3
6	4	23	2
7	2	24	1
8	1-4, 2-6, 3-5, 4-2, 5-3, 6-1	25	1-5, 2-4, 3-2, 4-3, 5-1
		26	3
9	4	27	2
10	5	28	1
11	2	29	1-2, 2-4, 3-5, 4-1, 5-3
12	1	30	1-3, 2-5, 3-2, 4-6, 5-1, 6-4
13	2		
14	5	31	2
15	1-2, 2-1, 3-3	32	2
16	1-4, 2-6, 3-3, 4-5, 5-7, 6-1, 7-2	33	2
		34	1, 2
17	3	35	1, 3
18	2	36	1-2, 2-1, 3-3

4. Эмоциональная и волевая регуляция поведения

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	4	9	4
2	1	10	3
3	4	11	2
4	3	12	2
5	5	13	4
6	2	14	5
7	3	15	1
8	1	16	3, 2, 1, 4

5. Индивидуально-типологические свойства личности

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	4	11	1, 4, 5
2	3	12	4, 5
3	1	13	1, 3, 5
4	5	14	1, 4, 5
5	2, 3, 5	15	1, 3, 6
6	1, 2, 5	16	2, 4, 6
7	1-4, 2-1, 3-2, 4-3	17	3, 4, 6
8	1-5, 2-3, 3-6, 4-1, 5-2, 6-4	18	1, 4, 5
		19	3, 4, 6
9	1, 3, 5	20	1-3, 2-4, 3-1, 4-2, 5- 3, 6-3, 7-4, 8-2, 9-1
10	1, 2, 4		

6. Руководство и лидерство

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	2, 3, 5	10	1-1, 2-1, 3-2, 4-1, 5-2, 6-2
2	1, 3, 4		
3	1-3, 2-2, 3-1	11	2, 3
4	3	12	1, 3
5	4	13	2, 4
6	1	14	1, 5
7	3	15	2, 4, 5
8	5	16	3, 4, 5
9	1-3, 2-5, 3-4, 4-1, 5-2	17	1, 3, 4
		18	2

7. Психология принятия решения

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	5, 3, 7, 1, 8, 2, 6, 4	7	1-2, 3, 2-1, 4
2	1-3, 2-5, 3-2, 4-4, 5-1	8	3, 5, 6, 7
3	1-4, 2-2, 3-5, 4-1, 5-3	9	2, 4, 5
4	2, 3	10	4
5	3, 4	11	2
6	1, 3, 4	12	1

8. Психологические аспекты малых групп и коллективов

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	2, 3	11	1-1, 2-1, 3-3, 4-2, 5-3
2	1, 3, 4	12	3
3	1-4, 2-5, 3-1, 4-2, 5-3	13	5
4	1, 2, 4	14	3
5	2, 3, 5	15	5
6	1-1, 2-3, 3-2, 4-3, 5-1	16	3
7	1-3, 2-2, 3-3, 4-1, 5-1	17	1-5, 2-2, 3-3, 4-1, 5-4
8	1-2, 2-3, 3-1, 4-3, 5-1	18	3
9	1-1, 2-3, 3-2, 4-3, 5-1	19	5
10	1-2, 2-3, 3-3, 4-2, 5-1	20	2

9. Психология делового общения и коммуникации

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	1-1, 3, 5; 2-2, 4	10	1-3, 2-1, 3-4, 4-2, 5-5
2	2	11	2
3	3	12	1
4	5	13	3
5	2	14	4
6	4	15	1-4, 2-1, 3-2, 4-3
7	1	16	1-3, 2-2, 3-1
8	1-2, 2-1, 3-3	17	2
9	1-4, 2-2, 3-5, 4-1, 5-3	18	2

10. Конфликт и стратегия поведения в конфликтной ситуации

№ вопроса	№ ответа	№ вопроса	№ ответа
1	1-3, 2-4, 3-1, 4-2	10	1-3, 2-1, 3-4, 4-2
2	1-3, 2-1, 3-2, 4-4	11	2
3	1-4, 2-5, 3-2, 4-1, 5-3	12	3
4	2, 3, 5, 6, 7	13	5
5	1, 2, 4, 6	14	3
6	4, 2, 1, 3	15	1
7	1-3, 2-1, 3-2, 4-4	16	2, 5
8	1-2, 2-3, 3-4, 4-1	17	3, 4
9	1-1, 2-4, 3-3, 4-2	18	1



Часть II

ПРАКТИКУМ



Практическое занятие 1

Тема: «Использование психологических упражнений в формировании свойств внимания»

Цель:

- ✓ изучение возможных путей формирования и развития свойств внимания;
- ✓ определение уровня развития различных свойств внимания.

Задание 1

Часто, обладая большими способностями, человек не может реализовать их из-за плохой самоорганизации, несобранности. Главным признаком самоорганизации является умение настроиться на деятельность и поддерживать работоспособное состояние в течение длительного времени, не прилагая волевых усилий. Эту настройку помогают осуществить концентрация и устойчивость внимания.

Изучите *рекомендации по управлению функциями внимания*, полезными при организации учебной деятельности.

Рассмотрим типичную ситуацию, когда нужно приступить к занятиям, садиться за стол делать уроки или готовиться к экзаменам. Вы никак не можете этого сделать, в голову лезут посторонние мысли. Попробуйте для начала простейшее самовнушение, которое позволяет включиться в любую деятельность или состояние. Итак, вы садитесь за стол, на котором все приготовлено, но который вам ненавистен, закрываете глаза и про себя или полусеппотом повторяете 8–12 раз «Я могу писать, я могу писать, я могу писать... Я пишу... Я пишу!..», интонации нарастают от механической безучастности до страстного требования. В момент наибольшего напряжения вы внезапно замолкаете, расслабляетесь, откидываетесь на спинку кресла с закрытыми глазами. В голове пустота, и вы ничего не хотите и не ждете, все вам безразлично. Побудьте в этой пустоте, забудьте обо всем, и вы почувствуете, что через некоторое время в этой блаженной пустоте начнет всплывать фраза, а потом и требование писать, и рука сама потянется к бумаге. Если что-то помешает, попробуйте вновь расслабиться и затем снова услышать свой приказ. Фразы или формулы могут быть какими угодно, главное — короткими и по существу дела. Этот прием является простейшим разговором сознания с подсознанием, в котором обе стороны, не мешая и не перебивая, дают возможность настроиться на дело. Автор этого приема В. Леви назвал его «эхоманит» и выделил три фазы: заклинание, пустота, действие.

Но иногда мы не в состоянии даже сосредоточиться на том, что поможет нам включиться в работу. В голове ни одной мысли, только обрывки, клочки фраз. Что делать? Садиться и писать! Любые строчки, приходящие в голову, пусть это будет не совсем логично. Главное — не останавливаться и не перечитывать написанное, чтобы самому не испугаться своих путаных записей и не остановить процесс вработывания. Через некоторое время работа по-настоящему захватит вас. Тогда можно будет вернуться к первоначальным записям, там может быть и что-нибудь полезное, а если нет, не страшно, так как эти записи помогли вам начать работать.

Если вам предстоит длительная деятельность — написание курсовой работы, диплома или отчета, то и помехи бывают очень сильными. Каждый день человек говорит себе, что сегодня он устал, а вот завтра «на свежую голову» с утра начнет трудиться. Но наступает утро, а с ним новые дела и новая усталость. Постарайтесь начать новое дело не утром, а вечером на фоне усталости. Пусть это будет только первая фраза или заголовок, главное, что утром вам нужно будет начинать не сначала и новый день не будет омрачен необходимостью делать неприятное — начинать.

Если вы включились в работу и забыли обо всем окружающем, необходимо соблюдать правила умственной гигиены. Человек может сохранять произвольное внимание при монотонной работе в течение 40 минут, затем нужно сделать короткую паузу или переключиться на другую деятельность. Ничто так не утомляет как однообразие. Существуют и более длительные циклы активности мозговой деятельности, например 90-минутный ритм. Поэтому через полтора часа работы следует сделать более длительный перерыв. В этот перерыв можно расслабиться с закрытыми глазами и провести аутогенную тренировку или, наоборот, наполнить паузу активным движением: потанцевать под музыку, сделать несколько физических упражнений. Снять усталость помогут настои трав — мяты, душицы, лимонника, чабреца или сладкий чай, кофе.

Интенсивность умственных процессов увеличивается от утренних часов до полудня, достигая к этому времени своего максимума. К 17 часам идет постепенное снижение творческой работоспособности. После обеденного перерыва и отдыха в период с 19 до 21 часа вновь отмечается небольшой подъем работоспособности, который в дальнейшем сменяется спадом и потребностью полного отдыха.

Поэтому каждый час утренней работы в два-три раза продуктивнее вечернего часа. Так, наблюдение за лицами, изучающими иностранный язык, показали, что в течение первого часа заучивалось в среднем 23 пары иностранных слов, в течение второго часа — 27, в течение третьего — только 15, а четвертого — всего лишь 9 пар.

Человеческий мозг — сложно организованная система. Внимание является показателем его активности. Если оно падает, значит, что-то разладилось в этой системе. Для активизации нужно использовать и обращение к работе других анализаторов, кроме зрительного. Многие люди говорят, что не могут работать при громком шуме, но оказы-

вается, что в абсолютной тишине также не все могут работать, поэтому необходимы негромкие фоновые звуки. Это может быть шум за окном или негромкая, приятная музыка. Некоторые запахи, например, лимона, лаванды или жасмина, также повышают нашу активность.

Цвет — другой способ регуляции нашей деятельности. Желто-зеленый или сине-зеленый цветовой фон помогает концентрировать внимание. Оранжевый цвет может действовать как стимулятор, но его нужно использовать только в малых дозах. В ограниченном количестве можно применять темно-синий и черный цвета, которые способствуют сосредоточенности или углубленности. Зеленый цвет раньше считали стимулятором умственной активности, однако в настоящее время имеются данные, что он понижает тонус, способствует развитию сна. Голубой, розовый, салатный цвета снимают напряжение, способствуют непринужденности.

Существует связь между двигательной активностью и эффективностью умственной деятельности. Манипулирование пальцами повышает умственную активность, поэтому многие люди в период размышлений вертят в руках карандаш или чиркают на бумаге. Дети же просто не могут говорить без жестикуляции. Известно, что ходьба также способствует мыслительному процессу.

Из видов спорта, которые особенно полезны для людей, занимающихся умственным трудом, можно рекомендовать волейбол и бадминтон — те виды, в которых требуется работа рук на уровне выше головы, это способствует более активному снабжению кислородом головного мозга.



Какие из приведенных рекомендаций вас заинтересовали и почему? Что вы можете взять на вооружение?

Зафиксируйте в дневнике наблюдений, что из вышеуказанного вы применили в своей деятельности.

Проведите анализ эффективности использования выбранных вами психологических упражнений.

Задание 2

Прodelайте упражнения и определите, какие свойства внимания лежат в основе успешного выполнения следующих заданий.

1. **«Игры индейцев»** — двум или нескольким соревнующимся в течение короткого времени показывают сразу много предметов, после чего каждый отдельно говорит арбитру, что он видел, стараясь перечислить и подробно описать возможно большее число предметов. (*Объем внимания*)
2. **«Печатная машинка»** — каждому человеку дается 1–2 буквы алфавита, преподаватель называет слово и участники должны «выстучать» его на своей пишущей машинке. Называют слово и дела-

- ют хлопок. Затем делает хлопок тот человек, с чьей буквы начинается слово. Затем хлопок учителя — вторая буква, хлопок ученика и т.д. (*Сосредоточение, концентрация внимания*)
3. **«Кто быстрее?-1»** — участникам предлагается как можно быстрее и точнее вычеркнуть в колонке любого текста какую-либо часто встречающуюся букву (например, «о» или «е»). Успешность выполнения теста оценивается по времени его выполнения и количеству допущенных ошибок (пропущенных букв). Чем меньше величина этих показателей, тем выше успешность. (*Концентрация, устойчивость внимания*)
4. **«Кто быстрее?-2»** — задание несколько изменяется: одну букву предлагается зачеркивать вертикальной чертой, а другую — горизонтальной или по сигналу чередовать зачеркивание одной буквы с зачеркиванием другой. Или более сложно: одну букву зачеркивать; другую — подчеркивать; третью — обводить кружком. (*Распределение, переключение внимания*)
5. **«Наблюдательность»** — студентам предлагается по памяти подробно описать то, что они видели сегодня утром. Такие описания они делают устно, а их однокурсники дополняют пропущенные детали. Студенты могут записать свои описания, а затем сравнить их между собой и с реальной действительностью. В этой игре выявляется связь внимания и зрительной памяти. (*Объем внимания*)
6. **«Корректур»** — ведущий пишет на листе бумаги несколько предложений с пропуском и перестановкой букв в некоторых словах. Учащемуся разрешают прочесть этот текст только один раз, сразу исправляя ошибки цветным карандашом. Затем он передает лист второму учащемуся, который исправляет ошибки карандашом другого цвета. (*Концентрация внимания, распределение внимания*)
7. **«Пальцы»** — участники удобно располагаются в креслах или на стульях, образуя круг. Следует переплести пальцы, положенные на колени рук, оставив большие пальцы свободными. По команде «начали» медленно вращают большие пальцы один вокруг другого с постоянной скоростью и в одном направлении, следя за тем, чтобы они не касались друг друга. Сосредоточить внимание на этом движении. По команде «стоп» прекратить упражнение. Длительность 5–15 минут. Некоторые участники испытывают необычные ощущения: увеличение или отчуждение пальцев, кажущееся изменение направления их движения. Кто-то будет чувствовать сильное раздражение или беспокойство. Эти трудности связаны с необычностью объекта сосредоточения. (*Переключение внимания*)
8. **«Первый класс»** — испытуемый называет по порядку буквы алфавита и после каждой из них — число, прибавляя при следующей

букве по 3, т.е.: «А — 1», «Б — 4», «В — 7 и т.д.», пока не дойдет до конца алфавита. Затраченное время (измеряется в секундах) записывают.

9. **«Китайская грамота»** — испытуемый записывает свою фамилию и одновременно вслух называет буквы, входящие в это слово, в обратном порядке. При первой попытке это сделать не удастся. Почему? (*Распределение и переключение внимания*)

Сравните результаты, полученные при выполнении упражнений.

Задание 3

1. Прodelайте опыт **«Прием информации»** и укажите, развитие каких свойств внимания определяет успешность его выполнения.

Ход опыта. Экспериментатор зачитывает в быстром темпе слова, а испытуемые (вся группа) должны эти слова классифицировать и записать сокращенно в нужную колонку. Выделяют пять колонок в таблице: химические элементы, человеческие чувства, мебель, деревья, животный мир, зачитываются 32 слова (повторять их нельзя): *натрий, кошка, диван, верба, тревога, водород, хорек, кресло, восторг, черемуха, ель, серебро, сервант, рысь, любовь, гелий, медведь, лев, стол, тополь, усталость, дуб, каштан, аргон, воробей, железо, клен, медь, сазан, береза, соболь, радий.*

Испытуемые считают количество слов, которые успели записать. Если количество записанных слов равно 32 — прием информации эффективен, если 31–29 — посредственный прием, если ниже 28 — прием информации затруднен, человек не успевает за средним темпом подачи информации.

2. Для определения внимательности предлагается тест **«Внимательны ли вы?»** — скорее, даже игра, чем повод для серьезных выводов, но все же, может быть, он заставит вас кое о чем задуматься. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

- 1) Часто ли вы проигрываете из-за невнимательности?
- 2) Разыгрывают ли вас друзья и знакомые?
- 3) Умеете ли вы заниматься каким-либо делом и одновременно слушать то, о чем говорят вокруг вас?
- 4) Находили ли вы когда-нибудь на улице деньги или ключи?
- 5) Смотрите ли вы внимательно по сторонам, когда переходите улицу?
- 6) Способны ли вы вспомнить о деталях фильма, который посмотрели два дня назад?

- 7) Испытываете ли вы раздражение, когда кто-нибудь отрывает вас от чтения книги, газеты, просмотра телепередачи или какого-нибудь иного занятия?
- 8) Проверяете ли вы сдачу в магазине прямо у кассы?
- 9) Быстро ли находите в квартире нужную вещь?
- 10) Воздрагиваете ли, если вас внезапно кто-то окликнет на улице?
- 11) Бывает ли, что вы одного человека принимаете за другого?
- 12) Увлечшись беседой, можете ли пропустить нужную вам остановку?
- 13) Можете ли вы, не мешкая, назвать даты рождения ваших близких?
- 14) Легко ли пробуждаетесь ото сна?
- 15) Найдете ли вы в большом городе без посторонней помощи то место (музей, кинотеатр, магазин, учреждение), где побывали единожды в прошлом году?

Оцените результаты

По 1 баллу оцениваются ответы «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 13, 14, 15 и ответы «нет» на вопросы 1, 7, 10, 11, 12.

11 и более баллов — вы удивительно внимательны и проницательны; такой памяти и такой внимательности остается только позавидовать, это дано не каждому.

От 5 до 10 баллов — вы достаточно внимательны, не забываете ничего важного; однако, как говорится, «и на старуху бывает проруха» — кое-что можете запомнить, иногда проявляете рассеянность, что оборачивается досадными недоразумениями; и все же вы способны в ответственный момент сосредоточиться и не допустить какой-либо промашки.

4 балла и менее — вы очень рассеянны, и это является причиной многих неприятностей в вашей жизни; когда вас в этом упрекают, вы, бывает, отвечаете улыбкой, что, дескать, мечтательны и не придаете значения всяким «пустякам» (пустякам ли?); ведь из-за вашей невнимательности неприятности терпят и окружающие — что значит, например, забыть завернуть водопроводный кран или потерять взятую у кого-то редкую книгу? Бывает, что люди даже бравируют своей рассеянностью, хотя, если разобраться, это качество отрицательное. Конечно, нередко, скажем, людям престарелого возраста оно не подвластно, но в средние годы, и особенно в молодые, каждому под силу перебороть свою невнимательность, воспитать собранность и постоянно тренировать память.

Практическое занятие 2

Тема: «Применение психологических упражнений в определении и формировании свойств памяти»

Цель:

- ✓ определение уровня развития различных видов памяти;
- ✓ изучение значения смысловой связи для запоминания;
- ✓ изучение использования индивидуальных особенностей памяти и внимания при работе над учебным материалом;
- ✓ изучение мнемотехнических приемов.

Задание 1

Определите уровень непроизвольной памяти с помощью *теста «Непроизвольная память»*.

Ход опыта. Для исследования непроизвольной памяти используется опыт «Прием информации». После проведения этого опыта отвлеките внимание обследуемых обсуждением какой-либо проблемы минут на 5–10, предварительно попросив закрыть тетради, где они выполняли предыдущий опыт. Затем неожиданно для испытуемых попросите вспомнить и записать в любом порядке те слова, которые они классифицировали. На воспоминание отводится 5–7 минут, затем подсчитывается количество вспомненных слов (П), проверяется их правильность, определяется число сфантазированных слов (М) и высчитывается показатель непроизвольной памяти:

$$\text{НП} = (\text{П} - \text{М}) / 32 \cdot 100\%.$$

Анализ результатов: НП = 70% — очень высокий уровень развития непроизвольной памяти; НП = 51–69% — высокий, выше среднего уровень; НП = 41–50% — хорошая, средняя норма для взрослого человека; НП = 31–40% — посредственная норма для взрослого человека; НП = 15–30% — низкий уровень, ниже среднего уровня; НП = 10% и ниже — дефект памяти.



От чего зависит эффективность непроизвольной памяти?

Если бы слова надо было только прослушать, но не классифицировать и не записывать их, запомнились бы они лучше или хуже?

Была ли у вас цель запомнить слова, и почему же они все-таки запомнились?

Какой можно сделать вывод? (Эффективность НП повышается, если человек работает над информацией — осмысливает, анализирует, классифицирует, записывает, хотя и специально ее

не учит, но информация запоминается сама собой за счет активной деятельности человека.)

Задание 2

1. Оцените объем и точность кратковременной зрительной памяти с помощью методики «Память на числа».

Инструкция: «Вам будет предъявлена таблица с числами. Ваша задача заключается в том, чтобы за 20 секунд запомнить как можно больше чисел. Через 20 секунд таблицу уберут, и вы должны будете записать те числа, которые вы запомнили»

13	91	47	39
65	83	19	51
23	94	71	87

Оценка кратковременной зрительной памяти производится по количеству правильно воспроизведенных чисел. Норма взрослого человека — 7 чисел и больше.

2. Оцените кратковременную память.

Инструкция: «Я буду зачитывать числа — 10 рядов из 5 чисел в каждом. Ваша задача — запомнить эти 5 чисел в том порядке, в каком они прочтены, а затем в уме сложить первое число со вторым, второе с третьим, третье с четвертым, четвертое с пятым и полученные четыре суммы записать в соответствующей строке бланка. Например: 6, 2, 1, 4, 2. Складываем 6 и 2 — получается 8 (записывается), 2 и 1 — получается 3 (записывается), 1 и 4 — получается 5 (записывается), 4 и 2 — получается 6 (записывается)».

Содержание методики

1	5, 2, 7, 1, 4
2	3, 5, 4, 2, 5
3	7, 1, 4, 3, 2
4	2, 6, 2, 5, 3
5	4, 3, 6, 1, 7
6	4, 2, 3, 1, 5
7	3, 1, 5, 2, 6
8	2, 3, 6, 1, 4
9	5, 2, 6, 3, 2
10	3, 1, 5, 2, 7

Ключ

1	7, 9, 8, 5
2	8, 9, 6, 7
3	8, 5, 7, 5
4	8, 8, 7, 8
5	7, 9, 7, 8
6	6, 5, 4, 6
7	4, 6, 7, 8
8	5, 9, 7, 5
9	7, 8, 9, 5
10	4, 6, 7, 9

Подсчитывается число правильно найденных сумм (максимальное их число 40). Норма взрослого человека — от 30 и выше.

3. Определение объема кратковременной и долговременной памяти.

Тест 1. Прочтите 20 предлагаемых слов и их порядковые номера. Закройте текст, на листке напишите слова с их порядковыми номерами.

1	Украинец	11	Масло
2	Экономика	12	Бумага
3	Каша	13	Пирожное
4	Татуировка	14	Логика
5	Нейрон	15	Стандарт
6	Любовь	16	Глагол
7	Ножницы	17	Прорыв
8	Совесьть	18	Дезертир
9	Глина	19	Свеча
10	Словарь	20	Вишня

Продуктивность запоминания вы можете вычислить по формуле:

$$K_{\text{прав}} / K_{\text{пред}} \cdot 100\%,$$

где $K_{\text{прав}}$ — количество правильно воспроизведенных слов; $K_{\text{пред}}$ — количество предлагаемых слов.

Тест 2. В течение 60 секунд прочитайте текст. В нем выделены жирным шрифтом и пронумерованы 10 главных мыслей. Попробуйте воспроизвести их, сохраняя указанную последовательность.

В 1912 году в Атлантическом океане произошла катастрофа. Огромный **пассажирский пароход «Титаник»**, шедший первым рейсом из Европы в Америку, **столкнулся** в тумане с плавающей ледяной горой — **айсбергом**. 1) **Получил пробитию и стал тонуть**. 2) «Спустить шлюпки!» — **скомандовал капитан**. Но шлюпок оказалось **недостаточно**. 3) Их хватило только на половину пассажиров. **«Женщины и дети — к сходням, мужчинам — надеть спасательные пояса»**, — раздалась вторая команда. Мужчины молча отошли от борта. Пароход медленно **погружался в темную холодную воду**. 5) Вот началась посадка в последнюю шлюпку. 6) И вдруг к сходням крича **бросился** какой-то **толстяк с перекошенным от страха лицом**. 7) Расталкивая женщин и детей, он **пытался вскочить в шлюпку**. 8) **Послышался щелчок** — это **капитан выстрелил из пистолета**. 9) **Трус упал на палубу мертвым**. 10) Но никто не оглянулся в его сторону.

Примените формулы:

$$K_{\text{прав}} / K_{\text{выд}} \cdot 100\%,$$

где $K_{\text{прав}}$ — количество правильно воспроизведенных мыслей; $K_{\text{выд}}$ — количество выделений в тексте.

Сложив цифры, полученные по двум тестам, а затем разделив сумму на два, вы узнаете среднюю продуктивность запоминания.

90–100 — отличный результат;

70–90 — очень хороший;

50–70 — хороший;

30–50 — удовлетворительный;

10–30 — плохой;

10 — очень плохой.

Что повлияло на результативность запоминания? (Связность текста.)

Задание 3

Каждому студенту необходимо учитывать индивидуальные особенности своей памяти и использовать их во время занятий. Изучите один из вариантов организации работы над учебным материалом в зависимости от типа памяти (табл. 1).

Задание 4

Изучите методы тренировки и развития памяти.

Метод образной визуализации

(позволяет повысить эффективность кратковременной памяти)

Упражнение 1 — для развития способности к воссозданию мысленных образов. Закройте глаза и представьте соответствующие картины, названия которых произносит экспериментатор: 1) лев, нападающий на антилопу; 2) собака, виляющая хвостом; 3) муха в вашем супе; 4) миндальное печенье в коробке; 5) молния в темноте; 6) пятно на вашей любимой одежде; 7) бриллиант, сверкающий на солнце; 8) крик ужаса в ночи; 9) радость материнства; 10) друг, ворующий деньги из вашего кошелька.

А теперь вспомните и запишите названия визуализированных картинок. Проверьте, какие образы вспомнили правильно. Если вспомнили более 8 образов, упражнение выполнено успешно.

Упражнение 2. С закрытыми глазами представьте себе внешний вид предметов, их вкус, запах, звуки и прочие ощущения, связанные с

Рекомендации по использованию типа памяти и ее тренировки

Тип памяти	Особенности памяти	Рекомендации	Тренировка памяти
Зрительная	Лучше всего усваивается прочитанное, когда читаете книгу сами; понимаете лектора, когда переводите его слова и выражения в образы; легко запоминаются раз увиденные картины, место на географической карте и плане города	При слушании лекции записывайте все, что является для вас важным; читайте книгу сами, молча, в первую очередь богатую чертежами, схемами; широко пользуйтесь подчеркиванием цветными маркерами (карандашами); не садитесь работать над книгами без схем, чертежей и других наглядных пособий	Просмотр учебных кинофильмов, посещение выставок, музеев
Слуховая	Легко слушается лектор и почти все легко запоминается; лучше усваивается содержание книги, если кто-нибудь прочтет ее вам вслух; новая мелодия запоминается при прослушивании ее 1–2 раза	Чаше и больше слушайте других, самого себя; активно участвуйте в семинарских занятиях, по несколько раз рассказывайте вслух прочитанное или просмотренное самому себе или товарищу; осваивайте материал только вслух, для этого занимайтесь сообща	Частое посещение литературных чтений, вечеров и концертов, кино и театров; запоминание мелодий песен, тембра голоса знакомых; узнавание идущего по звуку шагов
Моторная	Запоминается быстро то, что несколько раз записали или произнесли; хорошо запоминаются математические формулы, если их несколько раз перепишите; материал лучше запоминается, если вы его зарисовали; быстро усваиваются опыты, сделанные собственноручно	Всегда работайте с авторучкой в руках, производя выписки, составляя тезисы и конспекты; цифровой материал записывайте, переводите его в диаграммы	Пользование логарифмической линейкой, чертежами, счетами, красками, проработка учебного материала в лаборатории, т.к. это дает возможность работать и мыслить в движении
Смешанная	Учебный материал запоминается одинаково — прочтете ли вы его молча, произнесете ли вслух, запишите или кто-нибудь вам его прочтает	Пользуйтесь всеми видами памяти одновременно; целесообразно развивать «отстающие» виды памяти	Чтобы изучить главу учебника, прочитайте ее сами, напишите конспект и расскажите содержание

теми предметами, названия которых читает экспериментатор: *бумага, шерсть, ликер, ваниль, сапог, гнездо, телега, палец, кот, волосы, колесо, слон, шелк, поцелуй, птица*. А затем вспомните и запишите по памяти эти слова. Проверьте? Сколько слов из 15 предъявленных вы запомнили. Если вы запомнили более 9 слов (что выше объема кратковременной памяти), то упражнение выполнено успешно.

Упражнение 3. С открытыми, а лучше с закрытыми глазами создайте в уме образ каждого предмета (названия которых попарно произносит экспериментатор), затем мысленно объедините оба предмета в одной четкой картине и обратите внимание, какие ассоциации, эмоции (радость, грусть, удивление и т.п.) возникли: *горшок/коридор; ковер/кофе; кольцо/лампа; ноготь/словарь; гамма/жевательная резинка; солнце/палец; двор/ножницы; бифштекс/песок; зубной врач/туалет*. Запишите по памяти и затем проверьте, какие образы, пары слов запомнились.

Упражнение 4. Слушая слова, которые произносит экспериментатор, представляйте их образы и соединяйте в единый сюжет, в единый сказочный мультипликационный фильм. Например, составьте образный фильм из слов: *дом, павлин, трава, платье, очки, скрепка, ножницы, окно, клей, дерево, гвоздь*. Запишите по памяти слова, проверьте их, расскажите, какой сюжет вы придумали из этих слов. Через 1–2 недели вспомните эти слова и сюжет; обычно это удается сделать легко, если вы успешно применили метод визуализации.

Метод мест

(позволяет запомнить слова в требуемой последовательности)

Выделим последовательность мест в квартире, а затем мысленно объединим в единую образную картину места в квартире и требуемые слова.

Места в квартире		Список запоминаемых слов	
1	Входная дверь	1	Станция техобслуживания
2	Коридор	2	Банк
3	Гостиная	3	Почта
4	Спальня	4	Химчистка
5	Кухня	5	Магазин
6	Ванная	6	Детсад
7	Туалет	7	Кинотеатр
8	Кладовая	8	Больница

Например, образно представим первые ассоциации: поломанная машина загораживает входную дверь, банковские чеки и деньги разбросаны в коридоре и т. п. Затем, мысленно проходя по квартире, вспомните запоминаемые слова, проверьте правильность их последовательности.

Более сложное упражнение: составьте и запишите список мест в вашей квартире в естественной и привычной, неизменной для вас последовательности (20 мест). Образно помещайте в эти места (трюмо, шкаф, диван и пр.) образы тех слов, которые читает экспериментатор: *паспорт, водительские права, билеты на самолет, записная книжка, фотоаппарат, зубная паста, зубная щетка, фен, бритва, зонтик, купальник, лекарство, нитка с иголкой, защитный крем от солнца, стиральный порошок, солнечные очки, походная обувь, плащ, шляпа от солнца, ключи от дома*. Запишите по памяти слова, проверьте их последовательность.

Метод группировки материала

Пример: при заучивании номеров телефонов, мы разбиваем их на группы чисел.

Метод ассоциаций

Ассоциативный метод применяют, когда устанавливается сходство между запоминаемым предметом и давно знакомым: например, сравнение Апеннинского полуострова с сапогом.

Метод повторения

Этот метод эффективен при планомерном, распределенном во времени обучении. Если знакомство с учебным предметом происходит только в момент подготовки к экзамену, когда речь идет не о повторении, а о его изучении, то на эффективность работы памяти рассчитывать не приходится. Запоминание материала в этом случае — иллюзия, которая существует только благодаря особому эмоциональному состоянию, связанному с ситуацией экзамена. Исчезает эта ситуация, и знание становится недоступным воспроизведению.

Наиболее адекватной методикой повторения можно считать следующую:

- ✓ необходимо повторить информацию сразу после ее восприятия, так как наибольшие потери приходятся именно на этот временной интервал;
- ✓ промежутки между последовательными повторениями нужно прогрессивно удлинять;
- ✓ не следует однообразно и многократно читать один и тот же текст (в первый раз рекомендуется прочитать текст с целью восприятия основных, содержащихся в нем мыслей; если необходимо, их можно подчеркнуть или выписать на бумагу; затем текст читается еще раз, но внимание обращается на подробности, которые связываются с основными мыслями; в третий раз текст просматривается бегло в обратном порядке, чтобы проверить, правильно ли усвоены основные мысли; и наконец, постарайтесь вспомнить самое существенное, не обращаясь непосредственно к тексту);
- ✓ требованиями для продуктивной работы памяти являются: а) наличие мотивации, заинтересованности; б) умение видеть и наблюдать.

Практическое занятие 3

Тема: «Исследование особенностей некоторых видов воображения»

Цель:

- ✓ изучение особенностей творческого воображения;
- ✓ исследование пространственного воображения.

Задание 1

1. Прослушайте текст и в течение 10 минут придумайте продолжение.

«Темнело, шел мелкий нудный дождь. На трамвайной остановке под одним зонтиком стояли две девушки. Они о чем-то тихо разговаривали. Вдруг...»

Оценка рассказов проводится по следующим критериям:

- ✓ законченность рассказа;
- ✓ яркость и оригинальность образов;
- ✓ необычность поворота сюжета;
- ✓ неожиданность концовки.

2. Используя данные слова, составить логически связный рассказ: *ключ, шляпа, лодка, сторож, кабинет, дорога, дождь.*

Оценить рассказ по следующим критериям:

- ✓ остроумная, оригинальная комбинация;
- ✓ правильное логическое сочетание слов;
- ✓ осмысленность и законченность фраз;
- ✓ логика изложения.

3. Начертите кружок диаметром 2 см в центре чистого листа. Затем прибавьте к нему сколько угодно штрихов и получите осмысленный законченный рисунок предмета.

Оцените полученное изображение по следующим параметрам:

- ✓ оригинальность;
- ✓ законченность образа (сюжета).

Задание 2

1. Представьте себе равносторонний треугольник, каждая сторона которого равна 6 см. Продолжите мысленно основание тре-

угольника влево на 6 см и параллельно ему через вершину треугольника проведите влево такой же отрезок. Соедините концы параллельных линий прямой. Какая фигура получилась?

2. Представьте себе, что от точки А вы прошли влево 10 шагов, затем повернули на восток и также сделали 10 шагов, после сделали 10 шагов на юг, а затем повернули на запад, прошли столько же и, наконец, сделали 10 шагов на север. Какая фигура получилась из указанных отрезков?

3. От точки А велосипедист проехал 20 км на восток, затем повернул на север и проехал 20 км, после проехал на запад 10 км и на юг 10 км. Наконец, опять повернул на восток, проехал еще 10 км. Какая фигура получилась из указанных отрезков? Если мысленно перевернуть эту фигуру на 180° , какая получится фигура?

4. Представьте себе окружность. Поставьте в центре окружности точку, на равном расстоянии от нее (внутри окружности) проведите две горизонтальные линии, а затем две вертикальные линии. На сколько частей разделится окружность? Какая фигура находится в центре окружности?

5. Пройдите 10 шагов влево, 20 шагов вперед, 10 шагов назад, 10 шагов направо, 10 шагов назад. В каком месте от исходной точки вы оказались?

6. Представьте себе квадрат. Проведите диагонали. Затем двумя горизонтальными линиями разделите квадрат на равные части. Сколько получилось фигур и какие?

Проверьте правильность устных ответов, вычертив фигуры на бумаге.

Практическое занятие 4

Тема: «Методы выявления развитости свойств мышления (качеств ума)»

Цель:

- ✓ исследование сообразительности, способности к аналитическому мышлению и установлению закономерностей;
- ✓ исследование преодоления шаблонности (гибкости мышления) и роли представления в решении задачи;
- ✓ исследование способности к обобщению, классификации и анализу.

Задание 1

1. Тест *О. Липпмана* «Логические закономерности» (метод предложен в 1917 г.).

Ход опыта. Испытуемым предъявляют письменно ряды чисел. Им необходимо проанализировать каждый ряд и установить закономерность его построения. Испытуемые должны определить два числа, которые бы продолжили ряд. Время выполнения заданий фиксируется.

Числовые ряды

- 1) 2, 3, 4, 5, 6, 7
- 2) 6, 9, 12, 15, 18, 21
- 3) 1, 2, 4, 8, 16, 32
- 4) 4, 5, 8, 9, 12, 13
- 5) 19, 16, 14, 11, 9, 6
- 6) 29, 28, 26, 23, 19, 14
- 7) 16, 8, 4, 2, 1, 0,5
- 8) 1, 4, 9, 16, 25, 36
- 9) 21, 18, 16, 15, 12, 10
- 10) 3, 6, 8, 16, 18, 36

Ключ

Предъявленные пары	Правильные ответы
1) 2, 3, 4, 5, 6, 7	8, 9
2) 6, 9, 12, 15, 18, 21	24, 27
3) 1, 2, 4, 8, 16, 32	64, 128
4) 4, 5, 8, 9, 12, 13	16, 17
5) 19, 16, 14, 11, 9, 6	4, 1
6) 29, 28, 26, 23, 19, 14	8, 1
7) 16, 8, 4, 2, 1, 0,5	0,25, 0,125
8) 1, 4, 9, 16, 25, 36	49, 64
9) 21, 18, 16, 15, 12, 10	9, 6
10) 3, 6, 8, 16, 18, 36	38, 76

Оценка результатов

Время выполнения задания	Количество ошибок	Баллы	Уровень развития логического мышления
2 мин и менее	0	5	очень высокий уровень
2 мин 10 с — 4 мин 30 с	0	4	хороший уровень, выше, чем у большинства людей
4 мин 35 с — 9 мин 50 с	0	3+	хорошая норма для большинства людей
4 мин 35 с — 9 мин 50 с	1	3	средняя норма
4 мин 35 с — 9 мин 50 с	2–3	3—	низкая норма
2 мин 10 с — 15 мин	4–5	2	ниже среднего уровня
10 мин — 15 мин	0–3	2+	низкая скорость мышления, «тугодум»
Более 10 мин	более 5	1	дефект логического мышления у человека, прошедшего обучение в объеме начальной школы, либо высокое переутомление

2. Тест «Логически-понятийное мышление. Образование сложных аналогий».

Ход опыта. В «Образце» расположены 6 пар слов, каждой из которых присущи определенные отношения. Например, «овца—стадо» — часть и целое; «малина—ягода» — определение; «море—океан» — различаются в количественном отношении и т.д. В части «Материал» расположены пары слов, принцип связи которых испытуемые должны сопоставить с одним из образцов, например, «глава—роман» аналогично «овца—стадо» (указать номер аналогичного образца «глава—роман» — 1).

Образец

- 1) овца — стадо
- 2) малина — ягода
- 3) море — океан
- 4) свет — темнота
- 5) отравление — смерть
- 6) враг — неприятель

Материал

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. Испуг — бегство | 11. Десять — число |
| 2. Физика — наука | 12. Праздность — безделье |
| 3. Правильно — верно | 13. Глава — роман |
| 4. Грядка — огород | 14. Покой — движение |
| 5. Похвала — брань | 15. Бережливость — скупость |
| 6. Пара — два | 16. Прохлада — мороз |
| 7. Слово — фраза | 17. Обман — недоверие |
| 8. Бодрость — вялость | 18. Пение — искусство |
| 9. Свобода — независимость | 19. Капля — дождь |
| 10. Месть — поджог | 20. Радость — печаль |

Проверка правильности ответов

Предъявленные пары слов	Правильный ответ	Предъявленные пары слов	Правильный ответ
Испуг — бегство	5	Десять — число	2
Физика — наука	2	Праздность — безделье	6
Правильно — верно	6	Глава — роман	1
Грядка — огород	1	Покой — движение	4
Похвала — брань	4	Бережливость — скупость	3
Пара — два	6	Прохлада — мороз	3
Слово — фраза	1	Обман — недоверие	5
Бодрость — вялость	4	Пение — искусство	2
Свобода — независимость	6	Капля — дождь	1
Месть — поджог	5	Радость — печаль	4

Анализ результатов

Количество ошибок	Баллы	Уровень развития понятийного мышления
0	5	Очень высокий уровень логически-понятийного мышления, безошибочно «улавливается» логика понятий в своих и чужих рассуждениях
1	4	Хороший уровень, выше, чем у большинства людей, умеет логически четко выражать свои мысли в понятиях
2	3+	Хорошая норма для большинства людей, редко бывают неточности в использовании понятий
3—4	3	Средняя норма, подчас допускаются ошибки, неточности в использовании понятий
5—6	3—	Низкая норма, часто «путано», неточно выражает свои мысли и неверно понимает чужие сложные рассуждения
7 и более	2	Ниже среднего уровня понятийного мышления, возможно, русский язык не является «родным», человек не различает разницы понятий

Решите задачи.

1. Встретились два человека, друзья детства, и между ними произошёл диалог:

- Сколько лет я тебя не видел и ничего о тебе не слышал!
- А у меня уже дочь!
- Как ее зовут?
- Как и ее мать.
- А сколько же лет Леночке?

Как собеседник узнал имя дочери? (Ответы см. в конце практического занятия.)

2. Двое подошли к реке. У пустынного берега стояла лодка, в которой мог поместиться только один человек. Оба переправились через реку на этой лодке и продолжали свой путь. Как им это удалось?

3. В книжном шкафу стоят два тома собрания сочинений. В первом томе 300 страниц, во втором томе 200 страниц. В шкафу завелся книжный червь и стал прогрызать книги. Он прогрыз от первой страницы первого тома до последней страницы второго тома. Сколько страниц прогрыз книжный червь?

4. От города А до города Б — 120 км. Из города А вышел поезд по направлению к городу Б и шел без остановки со скоростью 30 км/ч. В то же самое время из города Б по направлению к городу А вылетела ласточка, летевшая со скоростью 6 км/ч. Она долетела до поезда, повернула обратно и полетела в город Б. Долетев до города Б, она снова повернула по направлению к поезду и, долетев до него, опять повернула к городу Б и т.д. Так она летала навстречу поезду и обратно, пока поезд не прибыл в город Б. Сколько километров пролетела ласточка?

Проверьте правильные ответы по тексту в конце темы и проанализируйте процесс решения данных задач. Следует специально подчеркнуть, что при их решении важными условиями преодоления шаблонности мышления являются:

- ✓ подход к решению задачи одновременно с различных сторон (*развитие стимультанного мышления*);
- ✓ необходимость полного учета всех действительно имеющих условий задачи без привнесения дополнительных условий (*точность и четкость ума*);
- ✓ стремление подойти к решению задачи с новой точки зрения (*критичность и гибкость ума*).

Задание 3

Прочитайте слова каждого ряда, определите «лишнее» слово и скажите, что объединяет оставшиеся слова:

- ✓ *школа, училище, техникум, заяц, институт;*
- ✓ *объяснение, беседа, лекция, задание, наблюдение;*
- ✓ *собака, корова, овца, лось, кошка;*
- ✓ *собака, корова, овца, лось, лошадь;*
- ✓ *футбол, хоккей, ручной мяч, баскетбол, водное поло.*

Составьте сами несколько рядов слов по предложенному образцу (при оценке учитывается количество рядов, по 5 слов в каждом ряду).

Какие операции мышления следует использовать при решении задач, чтобы прийти к правильным обобщениям?

Задание 4

Изучите способы активизации мышления.

1. На стадии постановки задачи рекомендуется попробовать ее переформулировать или выразить в графической форме, что позволит активизировать резервные возможности мозга, а также представить проблему в окружении другой группы факторов.

2. В процессе решения задачи следует использовать как можно большее количество произвольных ассоциаций, так как неизвестно, в чем заключается правильный ответ. Для порождения ассоциаций используются наводящие вопросы.

3. Создание оптимальной мотивации — еще одно условие оптимизации мышления. Содержание мотива может быть различным: от жизненной необходимости до интеллектуального удовольствия от самого процесса. Если в основе мотивации лежит собственный интерес, то стремление к преодолению трудностей будет сильнее и длительнее.

Мотивация должна быть устойчивой (это позволяет переключаться на другие проблемы и вновь возвращаться к первой) и достаточно сильной, но не слишком, так как слишком сильная мотивация отнимает у человека право на ошибку и лишает его свободы.

4. Снижение критичности по отношению к собственному решению также может повысить продуктивность мышления. Один из наиболее действенных способов выработки новых идей — это метод «мозговой атаки», или **брейнстроминга**. Метод предложен

А. Осборн (США), предназначен для продуцирования идей или решений при работе в группе.

Основные правила проведения «мозгового штурма»:

- ✓ группа состоит из 7–10 человек, желательно различной профессиональной направленности (для уменьшения стереотипизации подходов), и в ней имеется лишь несколько человек, сведущих в рассматриваемой проблеме;
- ✓ «запрет критики» — чужую идею нельзя прерывать, критиковать, можно лишь похвалить ее, развить или предложить свою;
- ✓ участники должны быть в состоянии релаксации, т.е. в состоянии психической и мышечной расслабленности, комфорта; кресла должны быть расположены по кругу;
- ✓ все высказываемые идеи фиксируются (на магнитофоне, в стенографических записях) без указания авторства;
- ✓ собранные в результате брейнсторминга идеи передаются группе экспертов-специалистов, занимающихся данной проблемой, для отбора наиболее ценных идей; как правило, таких идей оказывается примерно 10%; участников в состав «жюри-экспертов» не включают.

Еще одним методом активизации мышления является **метод фокальных объектов**. Он состоит в том, что признаки нескольких случайно выбранных объектов переносят на рассматриваемый (фокальный, находящийся в фокусе внимания) объект. В результате чего получаются необычные сочетания, позволяющие преодолевать психологическую инерцию и косность. Так, если случайным объектом взят «тигр», а фокальным «карандаш», то получаются сочетания типа «полосатый карандаш», «клыкастый карандаш» и т.д. Рассматривая эти сочетания и развивая их, иногда удается прийти к оригинальным идеям.

Попробуйте придумать сочетания следующих случайных — фокальных объектов:

зеркало — пункт;

картофель — планета;

ворота — слон;

стена — телевизор;

книга — окно.

Способствует интенсификации поиска и метод контрольных вопросов, который предусматривает применение для этой цели списка наводящих вопросов, например: «А если сделать наоборот? А если изменить форму объекта? А если взять другой материал? А если уменьшить или увеличить объект?» и т.д.

Метод морфологического анализа заключается в том, что вначале выделяют главные характеристики объекта-оси, а затем по каждой из них записывают всевозможные варианты-элементы.

Правильные ответы к заданию 2

Задача 1. Фраза «Встретились два человека, друзья детства», шаблонно понятая, приводит к мысли о встрече двух мужчин, так как «человек» и «друг» — слова мужского рода. На самом же деле встретились мужчина и женщина, которая и является матерью Леночки.

Задача 2. Путники подошли к разным берегам реки, и сначала переправился один, а затем другой. Задачу мешает решить шаблонное понимание первой фразы («Двое подошли к реке»), которая наталкивает на мысль, что путники шли вместе и в одном направлении.

Задача 3. Книжный червь не мог прогрызть ни одной страницы, так как первую страницу первого тома при обычной расстановке книг разделяет с последней страницей второго тома только переплет. (Работает наглядно-образное мышление для решения этой задачи.)

Задача 4. Если попытаться представить себе зрительно, сколько раз встречалась ласточка с поездом, задачу решить не удастся. Но задача решается простым арифметическим расчетом, логическим путем: поезд, двигаясь со скоростью 30 км/ч, прибудет в город Б через 4 часа (120:30). Так как скорость полета ласточки 6 км/ч, а находилась она в воздухе 4 часа, то она пролетит 24 км.

Практическое занятие 5

Тема: «Индивидуальные особенности речи»

Цель:

- ✓ изучение индивидуальных особенностей речевой деятельности;
- ✓ изучение приемов повышения эффективности активных и пассивных видов речи;
- ✓ исследование способности к речевому общению;
- ✓ тренинг навыков речевого общения.

Задание 1

Отвечив на вопросы теста, оцените свои способности к речевому общению, обратите внимание на содержание вопросов и проанализируйте свое поведение в аналогичных ситуациях. Возможные варианты ответов: «да», «нет», «иногда».

1. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
2. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время)?

3. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть одолженную несколько месяцев назад сумму денег?
4. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
5. Вас приводит в ужас любая очередь, где бы она ни была (в магазине, в библиотеке, кассе театра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения?
6. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
7. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, нежели в устном?
8. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
9. Вызывает ли у вас смещение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо собрании?

Оцените результаты: «да» — 2 балла, «иногда» — 1 балл, «нет» — 0 баллов.

Если вы набрали **16 баллов**, вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда. На вас трудно положиться в деле, где нужно общение в речевой форме. Старайтесь стать общительнее, раскованнее.

От 11 до 15 баллов — вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому, наверное, у вас мало друзей.

От 7 до 10 баллов — нормальная коммуникабельность.

3–7 баллов — общительность бьет из вас ключом. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях и всюду чувствуете себя в своей тарелке.

Менее 3 баллов — ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Людям — и на работе, и дома, и вообще всюду — трудно с вами. Воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность.

Задание 2

1. Аудирование занимает самое важное место среди всех видов речевой деятельности: большую часть своего речевого времени (около 45%) мы слушаем других. Попробуйте проверить свои особенности аудирования. На следующие 10 вопросов отвечайте двумя вариантами: «да» (чаще всего «да») и «нет» («чаще всего «нет»).

- 1) Легко ли я отвлекаюсь, когда слушаю?
- 2) Слушаю ли я, если мне не интересно?

- 3) Слушаю ли я, если мне надоело?
- 4) Не слушаю ли я просто из вежливости?
- 5) Может быть, я не слушаю, а обдумываю свой ответ?
- 6) Замечаю ли я ошибки в речи партнера?
- 7) Не спешу ли я принять решение до того, как пойму проблему?
- 8) Прекращаю ли я слушать, когда появляются трудности?
- 9) Занимаю ли я негативную позицию по отношению к говорящему?
- 10) Не возникает ли у меня непреодолимого желания прервать собеседника и вставить свое слово за него или в пику ему?

Ключ. Вы получаете по одному баллу за ответы «да» на вопросы 2, 3 и ответы «нет» на все остальные.

От 8 до 10 баллов — вы хороший слушатель, внимательно относящийся к своему собеседнику, умеющий сдерживать свои эмоции и быть настойчивым.

От 5 до 8 баллов — средние показатели.

Ниже 5 баллов — неудовлетворительное слушание.

2. Изучите «этикет» хорошего слушателя.

Хороший слушатель тот, кто всегда доброжелателен и внимателен к своему собеседнику, к его речи, и прежде всего к содержанию речи, а не ее внешним особенностям. Он умеет понимать подтекст и чужую точку зрения, активно поддерживает говорящего выражением своего лица, мимикой, речью. Хороший слушатель не перебивает собеседника и не торопится навесить на него ярлык.

Попробуйте вспомнить, охотно ли разговаривают с вами, а также, кто больше говорит во время разговора — вы, ваш собеседник или оба поровну.

3. Изучите правила публичной речи.

- ✓ Старайтесь поддерживать зрительный контакт с аудиторией.
- ✓ Вводите в речь элементы, привлекающие внимание (интересные и доступные примеры, шутки, небольшие отступления).
- ✓ Держите логику мысли.
- ✓ Важно произвести хорошее впечатление на слушателей в первые минуты выступления.
- ✓ Не демонстрируйте свои слабости (не извиняйтесь заранее за свою некомпетентность).
- ✓ Старайтесь подключать паралингвистические признаки: позу (не стойте, как истукан, и не качайтесь, как маятник), же-

стикуляцию (она должна быть умеренной и только выше пояса), взгляд (не упирайтесь им в потолок или конспект).

- ✓ Соблюдайте корректность и культуру внешнего облика (не приводите себя в порядок перед аудиторией).
- ✓ Будьте естественны и непринужденны, но не бесцеремонны.
- ✓ Четко держите хронометраж, используйте каждую минуту отпущенного времени.
- ✓ Речь должна быть достаточно громкой, четкой и выразительной.

4. Подготовьте выступление по заданной теме. Изложите свою точку зрения на бумаге. Обменяйтесь своим листком с сокурсником. Продумайте и наметьте тезисами свое выступление. Время на подготовку выступления — 5 минут. Обсуждать различные точки зрения перед выступлением не следует.

Оцените некоторые стороны речевой деятельности выступающих студентов по следующим параметрам:

- ✓ правильность использования слов и словосочетаний;
- ✓ богатство лексики (точность и ясность характеристик и описаний);
- ✓ отчетливость речи;
- ✓ громкость и быстрота говорения;
- ✓ отношение говорящего к высказываемым фактам и идеям;
- ✓ эмоциональность и выразительность речи.

Тема выступления: Падишах умер, так и не успев увидеть, кого родит ему находившаяся на сносях жена. Он оставил завешание, согласно которому в случае рождения сына $\frac{2}{3}$ своего состояния он оставляет сыну, а $\frac{1}{3}$ — жене; в случае рождения дочери $\frac{1}{3}$ всего состояния остается дочери, а $\frac{2}{3}$ — жене. Родилась же двойня: мальчик и девочка. Как поделить наследство в соответствии с завещанием падишаха?

Результаты наблюдений оформите в виде таблицы:

Ф.И.О. говорящего	Ошибки построения фраз	Громкость, темп, дикция	Примеры выразительности речи
1.			
2.			
3.			
4.			

5. Изучите технические приемы, способствующие ускорению чтения:

- ✓ читать не каждое слово, а сразу все предложение и вообще стараться схватить взглядом как можно больше текстового материала;
- ✓ не проговаривать читаемые слова, на это уходит время;
- ✓ не возвращаться взглядом к прочитанному — дополнительный расход времени;
- ✓ взгляд должен быть направлен на страницу с небольшими отклонениями влево и вправо, а не переходить от строчки к строчке.

Проведите исследование:

- ✓ выберите две примерно одинаковые по объему страницы учебника;
- ✓ засекайте время и прочтите первую страницу характерным для вас способом, а вторую — с максимально возможным использованием предложенных рекомендаций;
- ✓ сравните полученные результаты.

Попробуйте в течение месяца применять в практике чтения данную методику. Проверьте, как изменилась скорость чтения.

6. Изучите правила «культурного» конспектирования:

- ✓ отказ от поэлементного, пословного или пофразового конспектирования;
- ✓ запись только ведущих аргументов и суждений с использованием сокращенных способов;
- ✓ всегда оставлять пространство для последующего рецензирования, для заметок;
- ✓ применять «цветные» выделения, подчеркивание, схематичное изображение наиболее важных положений.

Применяйте приведенные правила при конспектировании на занятиях, при самостоятельном изучении литературы.

Задание 3

1. Изучите предложенные образцы деловых писем. Оцените правильность оформления писем по следующим параметрам:

- ✓ состав реквизитов;
- ✓ правильность оформления почтового адреса;
- ✓ корректность в обращении и построении фраз;
- ✓ лаконичность, понятность и последовательность изложения проблемы.

2. Изучите предложенные образцы рукописных документов и проведите графологическую экспертизу с учетом следующих правил.

Расположение слов и фраз на листе бумаги

Строчки расположены на небольшом расстоянии друг от друга (2–3 мм), слева и справа — небольшие поля (4 мм), пробелыверху и внизу страницы — до 4 мм. Строчки ровные, не налезające друг на друга.

Если строчки слишком плотные, буквально «слипаются» друг с другом, полей и вообще промежутков нет, то можно говорить о преувеличенной расчетливости и даже скупости. Если же полей и промежутков слишком много, то, скорее всего, пишущий относится к разряду бесшабашных «широких» натур с не очень высокой организованностью.

Если строчки «ползут» вверх, то можно считать, что запасы нейропсихической энергии большие, а сам пишущий обладает высокой, даже завышенной самооценкой. Если же строчки сползают по краям вниз, то это свидетельствует об утомляемости нервной системы и о тенденции к заниженной самооценке.

Пробелы в конце строк, оставленные как бы из боязни перенести слово, могут быть показателями каких-то фобий, тревог.

Написание букв и слов

Если почерк неразборчив или малоразборчив, буквы написаны нечетко, слова недописаны, то причиной этого может быть эмоциональная неустойчивость, слабость эмоционально-волевой регуляции. И наоборот, четкий, красивый, разборчивый почерк с четко расставленными знаками препинания и точками в буквах «ё», «й» свидетельствует об исполнительности, аккуратности, пунктуальности, склонности к художественному творчеству.

Нелепое, безвкусное выполнение некоторых букв, их вычурность, например завитушки в заглавной букве «П», можно истолковать как стремление произвести впечатление, самоутвердиться. Возможно, что у обладателя этих завитушек довольно много незрелых нелепых мыслей и поступков.

Сильный нажим свидетельствует об энергетических и организаторских склонностях пишущего. Наклон букв, который можно измерить с помощью обыкновенного транспортира, у правшей должен быть в правую сторону. При этом очень низкий наклон — 30–40°, буквы как бы лежат на строчке — свидетельствует о вспыльчивости и возбудимости человека, его излишней прямооте и торопливости в поступках. Оптимальный наклон — 40–50° — свиде-

тельствует о гармоническом развитии натуры и широком круге интересов. Наклон 50–60° и более свидетельствует о сдержанности, самообладании, свернутом в профессиональном плане круге интересов при узком диапазоне увлечений. Вертикальные или наклоненные влево буквы говорят об упрямстве, скрытности, иногда неискренности пишущего.

Мягкость, округлость при письме, плавный переход в написании букв характеризуют спокойную, терпеливую личность, склонную к компромиссам. Большое число углообразований — признак упрямства, неуступчивости, требовательности к себе, резкости, даже агрессивности.

Половые, возрастные, профессиональные особенности

Мужской почерк, в отличие от женского, характеризуется более низкими и широкими буквами, не очень постоянными по размеру и не очень связанными между собой — так называемый «рваный» мужской почерк.

Почерк «инженерный» — это мелкие по размеру буквы, меньше 3 мм, плохо связанные между собой и с вертикальным или близким к нему наклоном.

Практическое занятие 6

Тема: «Эмоциональная и волевая регуляция поведения»

Цель:

- ✓ определение уровня самооценки;
- ✓ изучение методов преодоления низкой самооценки;
- ✓ анализ влияния эмоций на запоминание;
- ✓ изучение воли и степени выраженности волевой черты характера — дисциплинированности;
- ✓ оценка развитости силы воли для достижения успеха в профессиональной деятельности;
- ✓ тренинг эмоционально-волевой устойчивости.

Задание 1

Определите уровень самооценки.

Ход работы. Внимательно прочтите слова, характеризующие отдельные качества личности (черты характера):

аккуратность, беспечность, вдумчивость, восприимчивость, гордость, грубость, жизнерадостность, заботливость, завистливость, застенчивость, злопамятность, искренность, изысканность, капризность, легкоеверие, медлительность, мечтательность, мнительность, мстительность, настойчивость, нежность, непринужденность, нервозность, нерешительность, несдержанность, обаяние, обидчивость, осторожность, отзывчивость, педантичность, подвижность, подозрительность, принципиальность, поэтичность, презрительность, радушие, развязность, рассудочность, решительность, самозабвение, сдержанность, сострадательность, стыдливость, терпеливость, трусость, увлекаемость, упорство, уступчивость, холодность, энтузиазм.

Составьте два ряда слов по 10–20 в каждом. В первый столбец поместите слова, которые характеризуют ваш идеал. Во второй — слова, которыми ваш идеал обладать не должен. Из первого (положительного) и второго (отрицательного) рядов выберите те черты, которыми вы, как вам кажется, обладаете. При этом выбор надо производить по системе «да — нет»: есть эта черта у вас или нет, независимо от степени ее выраженности.

Обработка результатов и выводы. Число положительных черт, которые вы себе приписываете, поделите на число слов, помещенных в первом столбце. Если результат близок к единице, вы скорее всего себя переоцениваете; результат, близкий к нулю, свидетельствует о недооценке и повышенной самокритичности; при результате близком к 0,5 — нормальная средняя самооценка, и вы достаточно критически себя воспринимаете.

Таким же способом сравниваются выделенные отрицательные качества со вторым столбцом. Здесь результат, близкий к нулю, свидетельствует о завышенной самооценке, к единице — заниженной, к 0,5 — нормальной.

Люди с заниженной самооценкой обычно ставят перед собой более низкие цели, чем те, которых могут достигнуть, преувеличивают значение неудач, остро нуждаются в поддержке окружающих. Такой человек считает себя хуже других, страдает комплексом неполноценности, вины. Ему свойственны нерешительность, боязливость, застенчивость. Это отражается на его внешнем виде: голова втянута в плечи, походка нерешительная, глаза отводит в сторону, хмур, не улыбаясь.

Люди с завышенной самооценкой ставят перед собой более высокие цели, чем те, которых они могут достигнуть, уровень их притязаний превышает реальные возможности. Эти люди относятся подчеркнуто независимо к одобрению окружающих, активно

не соглашаются с оценками, которые им дают другие люди. Характерные их свойства: зазнайство, высокомерие, стремление к превосходству, часто неуважительное и даже грубое отношение к людям. Человек с завышенной самооценкой становится жестким, инертным, агрессивным, неуживчивым и, несмотря на свои незаурядные способности, терпит в жизни крах.

Адекватная самооценка личностью своих особенностей и возможностей обычно обеспечивает соответствующий уровень притязаний, гибкость по отношению к поставленным целям, трезвое отношение к успехам и неудачам, одобрению и неодобрению. Такому человеку легче жить на свете, он более энергичен, активен и оптимистичен. Отсюда вывод: надо стремиться развивать у себя адекватную самооценку на основе самопознания.

Загание 2

Если по результатам предыдущего исследования установлено, что у вас заниженный уровень самооценки, изучите *методы Ф. Зимбардо* по преодолению низкой самооценки и формирования ощущения уверенности в себе.

Пятнадцать шагов к уверенности в себе

1. Признайтесь себе в своих сильных и слабых сторонах и соответственно сформулируйте свои цели.

2. Решите, что для вас ценно, во что вы верите, какой вы хотели бы видеть свою жизнь. Проанализируйте свои планы и оцените их с точки зрения сегодняшнего дня, чтобы воспользоваться этим, когда наметится прогресс.

3. Докопайтесь до корней. Проанализировав свое прошлое, разберитесь в том, что привело вас к нынешнему положению. Постарайтесь понять и простить тех, кто заставил вас страдать или не оказал помощи, хотя и мог бы. Простите самому себе прошлые ошибки, заблуждения и грехи. После того как вы извлекли из тяжелых воспоминаний хотя какую-то пользу, похороните их и не возвращайтесь к ним. Дурное прошлое живет в вашей памяти лишь до той поры, пока вы его не изгоните. Лучше освободите место для воспоминаний о былых успехах, пусть и не больших.

4. Чувства вины и стыда не помогут вам добиться успеха. Не позволяйте себе предаваться им.

5. Ищите причины своего поведения в физических, социальных, экономических и политических аспектах нынешней ситуации, а не в недостатках собственной личности.

6. Не забывайте, что каждое событие можно оценить по-разному. Реальность — это не то, что каждый по отдельности видит, это не более чем результат соглашения между людьми называть вещи определенными именами. Такой взгляд позволит вам терпимее относиться к людям и более великодушно сносить то, что может показаться унижением.

7. Никогда не говорите о себе плохо; особенно избегайте приписывать себе отрицательные черты: «глупый», «уродливый», «неспособный», «невезучий», «неисправимый».

8. Ваши действия могут подлежать любой оценке, если они подвергаются конструктивной критике, воспользуйтесь этим для своего блага, но не позволяйте другим критиковать вас как личность.

9. Помните, что иное поражение — это удача; из него вы можете заключить, что преследовали ложные цели, которые не стоили усилий, а возможных последующих более крупных неприятностей удалось избежать.

10. Не миритесь с людьми, занятиями и обстоятельствами, которые заставляют вас чувствовать свою неполноценность. Если вам не удастся изменить их или себя настолько, чтобы почувствовать уверенность, лучше просто отвернуться от них. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на уныние.

11. Позволяйте себе расслабиться, прислушаться к своим мыслям, заняться тем, что вам по душе, наедине с самим собой. Так вы сможете лучше себя понять.

12. Практикуйтесь в общении. Наслаждайтесь ощущением той энергии, которой обмениваются люди — такие непохожие и своеобразные, ваши братья и сестры. Представьте себе, что и они могут испытывать страх и неуверенность, постарайтесь им помочь, решите, чего вы хотите от них и что можете дать им. А затем дайте им понять, что вы открыты для такого обмена.

13. Перестаньте чрезмерно охранять свое «Я» — оно гораздо крепче и пластичнее, чем вам кажется. Оно гнется, но не ломается. Пусть лучше оно испытает кратковременный эмоциональный удар, чем будет пребывать в бездействии и изоляции.

14. Выберите для себя несколько серьезных отдаленных целей, на пути к которым необходимо достижение целей более мелких, промежуточных. Трезво взвесьте, какие средства необходимы для того, чтобы достичь этих промежуточных целей. Не оставляйте без внимания каждый свой успешный шаг и не забывайте подбодрить и похвалить себя. Не бойтесь оказаться нескромным, ведь вас никто не услышит.

15. Вы не пассивный объект, на который валятся неприятности, не травинка, которая с трепетом ждет, что на нее наступят.

Вы — вершина эволюционной пирамиды, вы — воплощение надежд ваших родителей, вы — образ и подобие Господа. Вы — неповторимая личность, активный творец своей жизни, вы повелеваете событиями. Если вы уверены в себе, то препятствие становится для вас вызовом, а вызов побуждает к свершениям. И застенчивость отступит, потому что вы, вместо того чтобы беспокоиться, как вам жить, погружаетесь в самую гущу жизни.

Задание 3

Внимательно прослушайте слова:

бумага, подарок, скука, танцы, лампа, несчастье, музыка, рана, окно, поэзия, печаль, красота, карандаш, мечта, стена, кража, здание, змея, удача, похороны, деньги, болезнь, пробка, любовь, число, буква, война, тетрадь, радость, обман.

Запишите слова, оставшиеся в памяти, в любом порядке.

Из воспроизведенных слов отметьте знаком (+) те, которые вызывают положительные эмоции (подарок, танцы, музыка, поэзия, красота, мечта, удача, деньги, любовь, радость); знаком (–) те, которые вызывают отрицательные эмоции (скука, несчастье, рана, печаль, кража, змея, похороны, болезнь, любовь, война, обман); знаком (0) — не нарушающие эмоциональное состояние (бумага, лампа, окно, карандаш, стена, здание, пробка, число, буква, тетрадь).

Определите количество правильно воспроизведенных слов с соответствующими знаками.



Влияют ли чувства на запоминание?
Если влияют, то как?

Задание 4

Внимательно выслушивайте и выполняйте упражнения, которые будут читаться медленно, четко, только один раз. Полученный результат — следствие вашей дисциплинированности и исполнительности. Переспрашивать нельзя, но исправлять свои ошибки можно.

Упражнение 1. Напишите на листе бумаги сверху слева вашу фамилию и инициалы (1), а справа — сегодняшнее число, месяц, год (2).

Упражнение 2. Нарисуйте быстро вверху страницы шесть кружков величиной примерно с 5-копеечную монету так, чтобы рас-

стояния между ними были примерно равны их диаметру (3). (Проверить на доске и исправить ошибки.)

Упражнение 3. Теперь проведите линию от третьего кружка к шестому так, чтобы она прошла под четвертым кружком и над пятым (4).

Упражнение 4. Нарисуйте пять кружков величиной примерно с 2-рублевую монету (5). (Проверить на доске и исправить ошибки.)

Упражнение 5. Теперь поставьте крестик во втором кружке слева (6) и единицу в четвертом (7).

Упражнение 6. Нарисуйте две параллельные горизонтальные линии, отступив от левого края листа примерно на два пальца, или 4 см, и не доходя приблизительно на столько же до правого края, на расстоянии около 1 см одна от другой (8).

Далее вертикальными линиями:

- ✓ первой — соедините слева края нарисованных линий;
- ✓ второй — отделите примерно квадрат (9);
- ✓ третьей — отделите прямоугольник, примерно равный двум таким квадратам (10);
- ✓ четвертой — отделите прямоугольник, примерно равный сумме двух предыдущих (11);
- ✓ пятой — отделите прямоугольник, примерно равный предыдущему (12);
- ✓ шестой — отделите прямоугольник, примерно в полтора-два раза больше первого квадрата (13).

(Проверить на доске и исправить ошибки.)

Упражнение 7. Поставьте цифру 2 или 3 в двух самых крупных прямоугольниках (14) и любую цифру не меньше чем 4 и не больше чем 7 (15) в том прямоугольнике, который рядом с самым маленьким (16).

Упражнение 8. Нарисуйте кружок, несколько больший 5-рублевой монеты. Посмотрев на этот рисунок, точно выполняйте следующие действия, проверяя себя по рисунку.

От нижнего края окружности проведите вверх ее диаметр, но не полностью, а примерно на полтора радиуса. Нарисуйте влево от этой линии квадрат, выходящий за границы окружности, со сторонами, равными проведенной линии. Справа от правого верхнего угла квадрата поставьте точку примерно посередине между этим углом и окружностью и от нее проведите линию к левому нижнему углу квадрата и немного дальше. От этой точки под острым углом проведите горизонтальную линию примерно до границы правого края окружности и вверх к исходной точке, замкнув треугольник.

У вас оказались нарисованными окружность, квадрат и треугольник, частично наложенные друг на друга (17).

(Проверить на доске и исправить ошибки.)

Упражнение 9. Напишите цифру 1 в том месте окружности, которая не находится ни в квадрате, ни в треугольнике (18), и цифру 5 в том месте квадрата, которое находится и в окружности, и в треугольнике (19).

Упражнение 10. Нарисуйте ниже такие же кружки и столько, сколько в первом ряду сверху (20). (Проверить и исправить ошибки.)

Упражнение 11. Проведите линию от первого кружка к шестому так, чтобы она прошла ниже второго (21), выше третьего и четвертого (22) и между четвертым и пятым (23).

Оценка результатов. Определите процент правильно выполненных элементов заданий из общего числа элементов (23).

Что вызвало ошибки?

Задание 5

Тест уровня развитости силы воли.

Внимательно прочитайте приведенные ниже вопросы и ответьте на них с максимальной объективностью. В случае согласия с содержанием вопроса ставится «да»; при сомнении, неуверенности — «не знаю» (или «бывает», «случается»); при несогласии — «нет».

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам не интересна, независимо от того, позволяют ли время и обстоятельства оторваться и потом снова вернуться к ней?
2. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное (например, пойти на дежурство в выходной день)?
3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию — на работе (учебе) или дома, в состоянии ли вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?
4. Если вам прописана диета, сможете ли преодолеть все кулинарные соблазны?
5. Найдете ли вы силы встать утром раньше обычного, как было запланировано вечером?
6. Останетесь ли на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?
7. Быстро ли отвечаете на письма?
8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубоучебного кабинета, сумеете ли без осо-

бого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?

9. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, которое вам настойчиво рекомендуют врачи?
10. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выполнение его принесет вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли вы человеком слова?
11. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку (деловую поездку) в незнакомый город?
12. Строго ли придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих дел?
13. Относитесь ли неодобрительно к библиотечным должникам?
14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?
15. Сможете ли вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова оппонента?

Анализ результатов: ответ «да» оценивается в 2 балла; «не знаю» (или «бывает», «случается») — в 1 балл; «нет» — 0 баллов.

От 0 до 12 баллов — с силой воли дела обстоят у вас неважно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это в чем-то может повредить вам. К обязанностям нередко относитесь спустя рукава, что бывает причиной неприятностей для вас. Ваша позиция выражается высказыванием: «Мне что — больше всех нужно?» Любую просьбу, любую обязанность вы воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки: может быть, это поможет вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что переделать в своем характере. Если удастся — вы только выиграете.

От 13 до 21 балла — сила воли у вас средняя. Если столкнетесь с препятствием, то начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите «обходной» путь, тут же воспользуетесь им. Не переусердствуйте, но и данное вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих. Если хотите достичь в жизни большего — тренируйте волю.

От 22 до 30 баллов — с силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться: вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда ваша твердая и непримиримая позиция по непринципиальным вопросам досаждала окружающим. Сила воли — это хорошо, но необходимо обладать еще такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

Выполните упражнения, позволяющие выработать уверенность в себе, способность к самоанализу, эмпатии, саморегуляции.

Упражнение «Внимание». Преподаватель встает в круг и задает любой вопрос, например: «У кого голубые глаза?» Все те, у кого голубые глаза, должны поменяться местами. При этом количество студентов на один больше, чем количество стульев. Тот, кому не хватило стула, становится ведущим.

Приемы саморегуляции

Почему кошки всегда падают на лапы? Потому что у них отличная вестибулярная система, именно они, как известно, труднее других животных поддаются дрессуре. Хорошая внутренняя устойчивость дает им самостоятельность, так и человек с хорошей внутренней координацией меньше других поддается внешним влияниям, обладает самостоятельностью мышления и поэтому быстрее находит выход в самых различных ситуациях. Поэтому, все упражнения, направленные на развитие координации, формируют эмоциональную устойчивость.

Упражнение «Ритм». Для развития координации попробуем найти приятный ритм раскачивания. Вспомним, как нас качает в автобусе или в вагоне. Встанем и будем раскачиваться вперед и назад или как захочется, например, круговыми движениями, прислушаемся к организму и будем раскачиваться так, как приятнее. Руки можно сложить или держать произвольно. Глаза можно закрыть, а можно оставить открытыми: как приятнее. Необходимо найти приятный ритм раскачивания. Это ритм, из которого не хочется выходить. При этом снимается нервное напряжение и возникает чувство глубокого покоя и внутреннего равновесия. Добавим в процесс выполнения активное самопознание, постараемся проанализировать свое самочувствие во время выполнения упражнения. Если появляется ухудшение состояния, то это означает, что к сознанию выносятся проблемы организма, направим свое внимание на неприятные ощущения и тем самым введем нарушенные процессы в режим гармонии, освободимся от них.

Упражнение «Простые утверждения». Повторение коротких, простых утверждений позволяет справиться с эмоциональным напряжением, вот несколько приемов:

- ✓ Сейчас я чувствую себя хорошо.
- ✓ Я могу полностью расслабиться, а потом быстро собраться.

- ✓ Я могу управлять своими внутренними ощущениями.
- ✓ Я справлюсь с напряжением в любой момент, когда пожелаю.
- ✓ Жизнь слишком коротка, чтобы ее тратить на всякие беспокойства.
- ✓ Что бы ни случилось, я постараюсь оставаться спокойным.
- ✓ Внутренне я ощущаю, что у меня все будет в порядке.

Постарайтесь придумать свои собственные формулировки. Делайте их краткими и позитивными; избегайте негативных слов типа «нет» и «не получается». Очень важно повторение. Повторяйте свои утверждения ежедневно по несколько раз вслух.

Упражнение «Расслабление»

Этап 1. Встаньте, вытянув руки перед собой, и настройтесь на то, что руки будут расходиться в стороны как бы сами собой, автоматически. Для этого можно закрыть глаза или оставить открытыми, но смотреть, сконцентрировавшись в одном направлении. Если вы правильно настроились, то руки начнут расходиться, а мысли успокаиваться.

Этап 2. Теперь мы сознательно разводим руки в стороны и настраиваемся на их обратное движение друг к другу. Во время выполнения упражнения настройтесь на улучшение самочувствия, мечтая о том, какими вы хотите стать.

Для большей эффективности необходимо выполнять это упражнение каждый день в течение 5–15 минут.

Упражнение «Чувство». Одному из вас я говорю какое-нибудь чувство. Далее он передает это чувство своему соседу, но без слов, то есть с помощью жестов и мимики, как угодно только без слов. Далее второй человек передает дальше чувство, которое он понял. Вы смотрите только на того человека, который передает вам информацию.

Что получил последний? Что передавал первый? Где произошла подмена? Почему информация искажается?

Чувства: удовольствие, страх, гнев, досада, удивление.

Упражнение «Мой портрет в лучах солнца». Ответьте на вопрос «Почему я заслуживаю уважения?» следующим образом: нарисуйте солнце, в центре солнечного круга напишите свое имя или нарисуйте свой портрет. Затем вдоль лучей напишите все свои достоинства, все хорошее, что вы о себе знаете. Постарайтесь, чтобы было как можно больше лучей.

Носите этот рисунок всегда с собой. В ситуациях, вызывающих тревогу, неуверенность, подавленность, доставайте его и вспомните о хороших, сильных своих качествах.

Практическое занятие 7

Тема: «Индивидуально-типологические особенности личности»

Цель:

- ✓ закрепление теоретических знаний по теме;
- ✓ определение доминирующих черт характера;
- ✓ самооценка характера методом оценочных шкал;
- ✓ оценка типологических особенностей личности;
- ✓ оценка наличия профессиональных способностей менеджера.

Задание 1

Определите преимущества и недостатки каждого типа темперамента. Укажите предпочтительный вид деятельности (профессию). Заполните таблицу.

Вид темперамента	Преимущества	Недостатки	Профессия
1. Сангвиник			
2. Холерик			
3. Флегматик			
4. Меланхолик			

Задание 2

Изучите описание психологических особенностей меланхолика и укажите положительные и отрицательные проявления темперамента данного типа.

«Многие ученые, философы обращались к характеристикам типов темперамента. Иммануил Кант дает следующие описания: холерический темперамент препятствует дружбе; у сангвиника — все друзья (на деле оказывается, что, в сущности, он никому не друг); у меланхолика друзей немного, но это хорошие друзья. Свой темперамент Кант считал меланхолическим. Не следует думать, отмечает Кант, что меланхолик лишен радостей жизни и вечно терзается в мрачной тоске. Нет, просто он впадет в такое состояние легче других под влиянием внешних или внутренних воздействий. Такой человек больше всего обладает чувством возвышенного. Он доброжелателен, постоянен, остро реагирует на неспра-

ведливость. Свои чувства подчиняет принципам. Меланхолик хорошо хранит свои или чужие тайны, ненавидит ложь и притворство. “У него глубокое чувство человеческого достоинства. Он знает себе цену и считает человека существом, заслуживающим уважения. Никакой подлой покорности он не терпит, и его благородство дышит свободой. Все цепи — от позолоченных, которые носят при дворе, до тяжелых железных цепей рабов на галерах — внушают ему отвращение. Он строгий судья себе и другим и нередко недоволен как самим собой, так и миром”.

Если характер меланхолика портится, то серьезность переходит в мрачность, благоговение — в экзальтацию, любовь к свободе — в восторженность. Оскорбление и несправедливость воспаляют в нем жажду мести. В таком случае его надо остерегаться. Он пренебрегает опасностью и презирает смерть. Если чувства его извращены, а ум недостаточно ясен, он впадает в экзальтацию, он видит вещие сны и знамения. Ему грозит опасность стать чудачком, фантазером, фанатиком.

Свои слабости надо знать, чтобы не дать им развиваться!

Истинная дружба соответствует меланхолическому складу характера, ибо и то и другое возвышенно. Сам меланхолик может потерять непостоянного друга, но этот последний не так легко потеряет его. Даже память об угасшей дружбе для него священна*.

Заполните таблицу, указав проявления меланхолического темперамента:

Отрицательные	Положительные

Задание 3

Экспресс-тест «Узнай свой характер».

1. *Ведущая рука.* Переплетите пальцы, и вы заметите, что сверху всегда оказывается один и тот же палец. Если левый, то вы человек эмоциональный. Если правый — у вас аналитический склад ума.

2. *Ведущий глаз.* Попробуйте прицелиться, выбрав мишень и глядя на нее через своеобразную мушку. Вы заметите, что если зажму-

* Гулыга А. В. И. Кант. М., 1977.

ритель ведущий глаз, то мишень сместится относительно мушки. Иногда удобно прицеливаться сквозь дырочку в листе бумаги. Правый ведущий глаз говорит о более твердом, настойчивом, агрессивном характере, левый — о мягком, уступчивом.

3. *Поза Наполеона.* Если при переплетении рук на груди сверху оказывается левая рука, то вы способны к кокетству; если правая — вы склонны к простоте и простолюбию.

4. *Аплодирование.* Если удобнее хлопать правой рукой (сверху), можно говорить о решительном характере, левой рукой — вы часто колеблетесь, прежде чем принять решение, обдумываете, как лучше поступить, чтобы не обидеть окружающих.

Оценка результатов

1	ПППЛ	При таком сочетании тестов — левого на фоне остальных правых — наиболее ярко проявляется такая черта характера, как нерешительность.
2	ПППП	Для человека, у которого все четыре теста правые, характерны консерватизм, ориентация на общепринятое мнение (стереотип). Такие люди не любят конфликтовать, спорить, ссориться.
3	ППЛП	Кокетство, решительность, чувство юмора, артистизм. При общении с такими людьми необходимы юмор и решительность. Очень контактный тип характера. Наиболее часто встречается у женщин.
4	ППЛЛ	Редкий тип характера. Близок к предыдущему, но мягче. Наблюдается некоторое противоречие между нерешительностью (левое аплодирование) и твердостью характера (правый ведущий глаз).
5	ПЛПП	Тип характера, сочетающий аналитический склад ума и легкость. Чаше встречается у женщин. Тип «деловой женщины». Медленное привыкание, осторожность в отношениях, терпимость и некоторая холодность.
6	ЛЛПЛ	Слабый и самый редкий тип характера. Обладатели такого характера беззащитны, подвержены различному влиянию. Встречается, как правило, у женщин.
7	ЛППП	Такое сочетание встречается очень часто. Основная черта — эмоциональность, сочетающаяся с недостаточной настойчивостью, которая прежде всего проявляется в главных вопросах — брак, образование и т.д. Поддаются чужому влиянию, что позволяет приспосабливаться к различным условиям жизни. Счастливы в друзьях, легко сходятся с людьми.

8	ЛППЛ	Мягкость большая, чем для предыдущего типа, наивность. Требуется особого внимания к себе. Тип «маленькой королевы».
9	ЛЛПП	Дружелюбие и простота, некоторая разбросанность интересов, склонность к самоанализу.
10	ЛЛПЛ	Простодушные, мягкость, доверчивость. Очень редкий тип, практически не встречается у мужчин.
11	ЛЛЛП	Эмоциональный, энергичный, решительный человек. Но часто наспех принятые решения приносят серьезные осложнения. Очень важен дополнительный тормозной механизм. Мужчины с таким характером менее эмоциональны.
12	ЛЛЛЛ	Таких людей трудно в чем-либо убедить. Они с трудом меняют свою точку зрения, но в то же время энергичны, упорно добиваются поставленных целей. Способность на старые вещи взглянуть по-новому. Наибольшая эмоциональность, индивидуальность, эгоизм, упрямство, иногда переходящее в замкнутость.
13	ЛПЛП	Самый сильный тип характера. Таких людей трудно в чем-либо убедить. Они с трудом меняют свою точку зрения. Но в то же время они энергичны, упорно добиваются поставленных целей.
14	ЛПЛЛ	Очень похож на предыдущий тип характера. Та же настойчивость в достижении поставленных целей. Обладатели такого характера — люди устойчивые, переубедить их порой оказывается невозможно. Они склонны к самоанализу, с трудом находят новых друзей.
15	ПЛЛП	«Легкий характер». Такие люди счастливо умеют избегать конфликтов, любят путешествовать. Легко находят друзей, однако они часто меняют свои увлечения.
16	ПЛЛЛ	Этим людям присущи непостоянство и независимость, стремление все сделать самому. Способность анализировать помогает им решать самые сложные задачи. Обычно мягкие, приятные на первый взгляд, эти люди в деле становятся требовательными и даже жестокими.

Задание 4

Оцените наличие у себя таких индивидуальных особенностей, как: уровень самооценки, уровень развития волевых черт характера, уровень эгоцентризма.

Ниже приведены три оценочных шкалы (А, Б, В). При работе с каждой из них нужно:

- а) внимательно прочитать предлагаемые утверждения;
- б) если вы согласны с предлагаемым утверждением, поставить точку в соответствующей графе;
- в) подсчитать сумму набранных баллов.

А

№ п/п	Утверждение	Варианты ответов		
		никогда (0 баллов)	иногда (1 балл)	часто (2 балла)
1	Хочу быть похожим на кого-то			
2	Чувствую себя уверенно			
3	Осознаю свои ошибки			
4	Люблю давать советы			
5	Слушаю советы			
6	Признаю авторитеты			
7	Мысленно ставлю себя на место другого			
8	Осознаю свои слабые стороны			
9	Осознаю свои сильные стороны			
10	У меня есть желание стать лучше			

Б

№ п/п	Утверждение	Варианты ответов		
		никогда (1 балл)	иногда (2 балла)	всегда (3 балла)
1	Принимать решения трудно			
2	Переключение внимания с одного дела на другое связано с сильным нервным напряжением			
3	Будущее кажется неопределенным и это тревожит			
4	Если делают замечание, то появляется чувство, что ко мне несправедливы			
5	Мне необходимо объяснить любое новое дело			
6	Я люблю ясные, четкие, конкретные поручения			
7	Мне трудно проявлять личную инициативу			

В

№ п/п	Утверждение	Варианты ответов		
		никогда (2 балла)	иногда (1 балл)	всегда (3 балла)
1	Если меня хвалят, я не скрываю, что мне это приятно			
2	Я люблю быть в центре внимания			
3	Когда меня ругают, это вызывает резкий протест			
4	Я злюсь на людей, делающих мне замечания			
5	Желание выделиться возникает			
6	Когда хвалят, хочется делать все лучше			

Оценка уровня самооценки (шкала А)

Если вы наберете **20 баллов**, значит, вы оцениваете себя достаточно объективно. Правда, в вашем поведении проявляется достаточная самоуверенность.

Если, дав на половину вопросов ответ «иногда», а на остальные — «часто», вы набрали **15 баллов**, высокая самооценка оптимально сочетается у вас с критическим отношением к себе.

Если преобладают ответы «иногда» и вы набрали 10 баллов, значит, вы излишне критично относитесь к себе.

Если вы набрали менее **10 баллов**, и из них по 2 балла получено за 3-й, 4-й, 8-й вопросы, а за все остальные 0 баллов, значит, вы самоуверенны и не хотите работать над собой.

Если же вы набрали менее 5 баллов, то излишняя самокритичность становится помехой в вашей жизни.

Оценка уровня развития волевых черт характера (шкала В)

Если вы набрали **7–9 баллов**, то такая черта характера, как решительность, у вас достаточно выражена.

Если **10–15 баллов**, значит, некоторая неуверенность и тревожность у вас имеются.

Если баллов больше **15**, вам свойственны чрезмерная нерешительность и неуверенность.

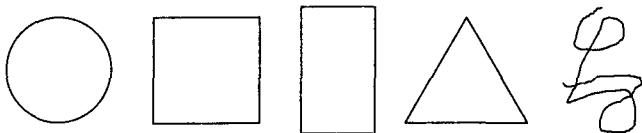
Оценка уровня эгоцентризма (шкала В)

Если вы набрали **10–12 баллов**, у вас заметно проявляются эгоцентризм, стремление обращать внимание окружающих на себя, быть в центре внимания.

Если набраны **13 баллов и больше**, указанные свойства выражены в значительной степени и необходимо обратить внимание на их преодоление.

Задание 5

Расположите представленные ниже геометрические фигуры в порядке их предпочтительности.



По фигуре, помещенной на первое место, можно определить основные доминирующие особенности личности и поведения.

Квадрат: организованность, пунктуальность, строгое соблюдение правил, инструкций, аналитичность мышления, внимательность к деталям, ориентация на факты, пристрастие к письменной речи, аккуратность, чистоплотность, рациональность, осторожность, сухость, холодность, практичность, экономность, упорство, настойчивость, твердость в решениях, терпеливость, трудолюбие, профессиональная эрудиция, слабый политик, узкий круг друзей и знакомых.

Треугольник: лидер, стремление к власти, честолюбие, установка на победу, прагматизм, ориентация на суть проблемы, уверенность в себе, решительность, импульсивность, сила чувств, смелость, неукротимая энергия, склонность к риску, высокая работоспособность, буйные развлечения, нетерпеливость, великолепный политик, остроумие, широкий круг общения, узкий круг близких и друзей.

Прямоугольник: изменчивость, непоследовательность, неопределенность, возбужденность, любознательность, позитивная установка на все новое, смелость, низкая самооценка, неуверенность в себе, доверчивость, нервозность, быстрые, резкие колебания настроения, избегание конфликтов, забывчивость, склонность терять вещи, непунктуальность, новые друзья, имитация поведения других людей («примеривание ролей»), тенденция к простудам, травмам, дорожно-транспортным происшествиям.

Круг: высокая потребность в общении, контактность, доброжелательность, забота о других, щедрость, способность к сопереживанию, хорошая интуиция, спокойствие, склонность к самообвинению и меланхолии, эмоциональная чувствительность, доверчивость, ориентация на мнение окружающих, нерешительность, слабый политик, болтливость, способность уговаривать, убеждать других, сентиментальность, тяга к прошлому, склонность к общественной работе, гибкий распорядок дня, широкий круг друзей и знакомых.

Зигзаг: жажда изменений, креативность, жажда знаний, великолепная интуиция, одержимость своими идеями, мечтательность,

устремленность в будущее, позитивная установка ко всему новому, восторженность, энтузиазм, непосредственность, непрактичность, импульсивность, непостоянство настроения, поведения, стремление работать в одиночку, отвращение к бумажной работе, душа компании, остроумие, безалаберность в финансовых вопросах.

Задание 6

Ответьте на вопросы *теста* «да» или «нет» и определите уровень развития таких профессиональных способностей менеджера, как *коммуникативно-организаторские способности*. Имейте в виду, что вопросы носят общий характер и не могут содержать всех необходимых подробностей. Поэтому представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление. Важен не конкретный ответ, а суммарный балл по серии вопросов.

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего решения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное вам кем-то из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что вам приятнее проводить время с книгами или за какими-либо другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении ваших намерений, легко ли вы отступаете от них?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли придумывать и организовывать с вашими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вы включаетесь в новую для вас компанию?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиваться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?

15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли вы, что вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую вам компанию?
30. Принимаете ли вы участие в общественной работе?
31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято вашими товарищами?
33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию?
34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?
38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?
39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Ключ. Для того чтобы подсчитать свой результат по шкале «Коммуникативные склонности», поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «да» на вопросы 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37 и за каждый ответ «нет» на вопросы 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39. Коэффициент коммуникативности (K_k) определяется отношением баллов к числу вопросов (20). Величина коэффициента от 0,1 до 0,45 соответствует шкальной оценке № 1; от 0,46 до 0,55 — № 2; от 0,56 до 0,65 — № 3; от 0,66 до 0,75 — № 4; от 0,76 до 1,0 — № 5.

Чтобы подсчитать свой результат по шкале «Организаторские склонности», поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ «да» на вопросы 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 и за каждый ответ «нет» на вопросы 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40. Коэффициент организаторских склонностей (K_o) определяется делением количества баллов на число вопросов (20). Величина коэффициента от 0,20 до 0,55 соответствует шкальной оценке № 1; от 0,56 до 0,65 — № 2; от 0,66 до 0,70 — № 3; от 0,71 до 0,80 — № 4; от 0,81 до 1,0 — № 5.

Характеристика испытуемых по шкальной оценке

№ 1. Характеризуются *низким* уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей (КОС).

№ 2. КОС присущи на уровне *ниже среднего*. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды, проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

№ 3. Характерен *средний уровень* проявления КОС. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Такие люди нуждаются в дальнейшей серьезной и планомерной работе по формированию и развитию КОС.

№ 4. Относятся к группе с *высоким проявлением* КОС. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно

стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

№ 5. Обладают *очень высоким уровнем* проявления КОС. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать всякие игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые удовлетворяли бы их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Задание 7

Изучив характеристики каждого вида темперамента, заполните таблицу, отметив (*) степень динамической активности его проявлений (* — низкая, ** — средняя, *** — высокая степень).

Показатели активности темперамента	Вид темперамента			
	сангвиник	холерик	флегматик	меланхолик
Активность				
Реактивность				
Темповые характеристики				
Эмоциональность				
Тревожность				
Чувствительность				
Ригидность-пластичность				
Экстраверсия				
Интроверсия				
Подчиненность-доминантность				
Нейротизм				

Практическое занятие 8

Тема: «Руководство и лидерство»

Цель:

- ✓ закрепление теоретических знаний;
- ✓ исследование наличия качеств личности, важных для руководителя;
- ✓ закрепление навыков профессионально значимых личностных качеств руководителя;
- ✓ решение ситуаций по принятию управленческих решений.

Задание 1

1. Заполните таблицу, указав методы управления, характерные для известных стилей руководства.

	Стиль руководства	Методы управления
1		
2		
3		

2. Укажите преимущества и недостатки различных стилей руководства.

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки
Авторитарный		
Демократический		
Попустительский		

Задание 2

Тест на соответствие индивидуальных особенностей человека основным чертам профессии менеджера

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя, вместо того чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями?

2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком или предпочтете ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли вы заключить пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководителя неопределенная?
11. Независимый ли у вас характер?
12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Оценка результатов. Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытаться силы в предпринимательстве.

Тест на обладание качествами, необходимыми для руководства другими (А, Б), и на определение того, какой начальник получится из тестируемого (В, Г)

1. Обычно вы предпочитаете:

А — планировать свою деятельность;
Б — действовать спонтанно.

2. Ваши друзья:

А — часто изливают вам душу;
Б — редко делятся с вами личными проблемами.

3. Что скорее могло бы стать вашим хобби:
А — коллекционирование;
Б — игра в теннис.
4. Большее удовольствие вам доставляет игра:
А — в шахматы;
Б — в карты или вообще в азартные игры.
5. В компании:
А — вам нравится всех веселить;
Б — вы не любите оказываться в роли клоуна.
6. Обычно вам удается понравиться лицу противоположного пола:
А — с первого взгляда;
Б — после непродолжительной беседы.
7. Лучший способ заставить человека что-либо делать — доказать, что:
А — предстоящая ему работа приятна и интересна;
Б — этим он сможет принести пользу себе и другим.
8. Даете ли вы людям советы?
В — да, если ощущаете себя действительно способным помочь;
Г — нет, потому что не хотите оказаться виноватым в чужих ошибках.
9. Чужие советы чаще:
В — раздражают вас;
Г — содержат полезную информацию.
10. Какое качество «вреднее» в работе:
В — безответственность;
Г — индивидуализм.
11. Когда вам поручают ответственную работу:
В — вам это помогает работать лучше, чем обычно;
Г — вы боитесь не оправдать доверие, нервничаете и поэтому работаете хуже.
12. Хороший начальник в любой проблемной ситуации знает:
В — что нужно делать;
Г — кто виноват.
13. Человек, который позволяет себе рисковать:
В — должен быть достаточно сильным;
Г — в любом случае человек надежный.
14. Кто может принести больше пользы на работе:
В — безалаберный гений;
Г — добросовестный дурак.

Оценка результатов.

1. Подсчитайте количество ответов А, Б, В, Г.
2. Сравните А с Б, В с Г.
3. Найдите свой вариант.

А > Б, В > Г. Вы созданы для ответственных постов. Есть основания предполагать, что еще в школе вы часто оказывались организатором общественной работы (или срыва уроков) и сейчас, вероятно, вы уже занимаете начальственное положение, пусть небольших масштабов. Дело в том, что вы обладаете умением работать с людьми — те, кто находится под вашим началом, наверняка довольны своей судьбой, и вас не очень утомляет необходимость постоянно заниматься организацией и контролем их деятельности. Кроме того, вы умеете принимать решения и брать на себя ответственность за их принятие; не все из претендующих на высокие должности обладают такой способностью. Резюмируя, можно отметить, что вы способны быть начальником, причем хорошим: и с точки зрения подчиненных, и с точки зрения высшего руководства. Вместе с тем с вашим набором качеств вы можете быть прекрасным учителем и воспитателем, а также сделать карьеру политика или юриста.

А < Б, В > Г. Если вы станете руководителем (а это вполне реально, поскольку вы обладаете организаторским талантом), то рискуете периодически слышать за своей спиной нелестные отзывы о вас и ваших подчиненных. Вы прекрасно умеете организовывать деятельность других, но очень не любите брать на себя ответственность за что бы то ни было. Руководство для вас — это право и возможность давать поручения; необходимость наблюдать за их выполнением и отчитываться перед вышестоящими руководителями. Таких руководителей, увы, не любят. Но в отдельных случаях именно такие люди необходимы. Представьте себе коллектив, состоящий из очень талантливых людей, которые все «не от мира сего». Руководить таким коллективом должны именно вы.

А > Б, В < Г. Вполне возможно, что в один прекрасный момент вы окажетесь в кресле руководителя. Дело в том, что вы обладаете таким ценным (и довольно редким) качеством, как умение брать на себя ответственность за все. Однако именно поэтому руководство может оказаться для вас очень тяжелой задачей. Вопреки расхожему мнению, что для руководителя главное — знать, кому поручить ту или иную работу, вы будете максимум работы брать на себя и очень жестко контролировать деятельность своих подчиненных. Именно такой руководитель нужен организации, которая только начинает свою работу, или той, которая приходит в упадок. Если же организация стабильна, то ваш стиль деятельности будет

подобен стрельбе из пушки по воробьям и только изматает вас и ваших подчиненных.

А < В, В < Г. Нет, из вас хорошего руководителя не получится. Даже если вы прекрасный специалист и очень милый человек, никогда не соглашайтесь быть избранным на руководящий пост. Это превратит в ад либо вашу жизнь, либо жизнь ваших подчиненных, а возможно, и всей организации. Вероятнее всего, вы и не очень рветесь к должностям. Вы понимаете, что вас будет утомлять необходимость брать на себя ответственность не только за свою, а еще за чью-то деятельность. Да и вообще, вы предпочитаете работать сами по себе и в работе вы любите ни от кого не зависеть (это не значит, что вы некоммуникабельный человек). Так что идеальный для вас вариант трудового поста — «сам себе начальник», т.е. должность, не требующая выполнять распоряжения или командовать людьми.

Задание 3

Решите ситуацию. Вы являетесь руководителем крупной фирмы, занимающейся производством и сбытом продовольственных товаров. Вам предстоит:

- ✓ рассмотреть и утвердить план развития производственных мощностей на следующий год;
- ✓ проконтролировать результаты деятельности подразделений;
- ✓ подготовить ответные письма в адрес предприятий-партнеров;
- ✓ изучить опыт работы наиболее прогрессивных предприятий вашей отрасли.

Какие из перечисленных полномочий вы можете делегировать подчиненным в условиях дефицита времени и почему?

Решите ситуацию. Руководство фирмы «Здоровье» приняло решение о выпуске новых видов продукции. В связи с этим предусматривается:

- ✓ закупка новых видов оборудования;
- ✓ обучение персонала работе на нем;
- ✓ временное сокращение выпуска продукции и соответственное уменьшение размера заработной платы;
- ✓ изменение структуры кадров (перестановка, создание новых рабочих мест).

Многие из работников компании не одобряют планов руководства, так как считают, что нововведения приведут к сокращению численности работников, сокращению заработной платы, по-

вышению интенсификации труда, нарушению социально-психологического климата и привычных социальных связей, неуверенности в завтрашнем дне.

В роли руководителя кадровой службы предложите средства для нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Решите ситуацию. Отдел предприятия занимается обработкой информации. Большинство работников трудятся здесь по многу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных с помощью компьютерных программ. Работницы предпенсионного возраста выступают против компьютеризации, готовы работать больше, но при этом придется увеличить штат. Молодежь стремится сесть за компьютеры, однако они плохо знают процесс обработки и без помощи опытных работников им не обойтись.

В роли руководителя предложите пути нейтрализации причин сопротивления инновациям.

Решите ситуацию. Работники отдела рекламы и информации фирмы «Альбатрос» выполняли задание по разработке и проведению рекламной кампании по продаже продуктов из сои. Экономический эффект от проведения рекламной кампании составил 500 тысяч рублей.

В роли руководителя кадровой службы фирмы «Альбатрос» предложите меры поощрения и вознаграждения с учетом рекомендаций Т. Питерса и Р. Уотермена.

Оформите докладную записку на имя руководителя и приказ о поощрении.

Решите ситуацию. В ходе проверки работы отдела маркетинга компании «Парнас» 18.10.05 был выявлен ряд нарушений:

- ✓ маркетолог О. К. Озеров допустил ошибки в оформлении финансовых документов;
- ✓ менеджер по связям с общественностью Б. П. Волков провалил организацию презентации новых видов выпускаемой продукции;
- ✓ старший маркетолог Л.О. Синицына несвоевременно выполнила задание по изучению конъюнктуры рынка, что привело к нарушению сроков разработки плана выпуска продукции на следующий год.

Руководитель фирмы «Парнас» применил к работникам следующие меры наказания:

- ✓ О. К. Озерову и Б. П. Волкову был объявлен выговор в приказе от 20.12.05;

- ✓ Л. О. Синицыной выговор не объявлялся, так как нарушение было допущено впервые;
- ✓ Л. О. Синицына переведена временно на должность инспектора по кадрам.

Проанализируйте решение руководителя. Укажите, какие ошибки допущены им при применении мер управленческого воздействия «наказание». Ваши действия в данной ситуации.

Практическое занятие 9

Тема: «Психология принятия решения»

Цель:

- ✓ закрепление теоретических знаний;
- ✓ решение ситуаций по теме;
- ✓ определение умения влиять на окружающих;
- ✓ формирование навыков коллективного принятия решений.

Задание 1

Решите ситуацию. На предприятии создается положение, вынуждающее повысить плановое задание, одновременно уменьшить количество персонала.

Какие управленческие решения по каждому признаку классификации могут быть приняты в данной ситуации?

Решение оформите в таблице.

№ п/п	Признаки классификации управленческих решений	Вид решения	
		вопрос о повышении планового задания	вопрос об уменьшении количества персонала
1	2	3	4
1	По степени влияния на будущее организации		
2	По масштабам		
3	В соответствии с временным горизонтом		
4	По продолжительности периода реализации		
5	По степени обязательности исполнения		

1	2	3	4
6	По функциональному назначению		
7	В зависимости от числа участников		
8	По широте охвата		
9	С точки зрения предопределенности		
10	По способам принятия		

Задание 2

Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В. Вруума и Ф. Йеттона (AI, AII, CI, CII, GII) при следующих условиях:

Условия принятия решения	Стиль принятия решения
1	2
На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.	
В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация.	
Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.	
В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом, и его мнение воспринимается позитивно членами группы.	

1	2
Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.	
При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.	

Задание 3

Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее:

- в условиях дефицита времени;
- для избежания субъективизма;
- для большей продуманности возможных последствий;
- при наличии конфликтной ситуации;
- при низкой квалификации сотрудников;
- для снижения сопротивления несогласных.

Коллективный способ	Индивидуальный способ

Задание 4

Тест: руководитель, принимая управленческое решение, должен уметь повлиять на подчиненных с тем, чтобы убедить их в правильности решения, заручиться поддержкой, что обеспечит качественное исполнение решения. Проверьте наличие у вас такой способности.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома и переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Ответ	Вопрос												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Оценка результатов. Подсчитайте набранное вами количество баллов по приведенной таблице.

35—65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте, однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

30 и меньше баллов. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а зачастую оказываясь и неправильно понятым. А жаль!

Задание 5

Деловая игра «Мозговой штурм — основа принятия решения».

Порядок проведения

1. Преподаватель назначает лидеров мини-групп (3–10 человек). Задача команды — выдвигать идеи для решения представленной проблемы. Идеи фиксирует письменно так называемый аккумулятор. Коллективно определяются принципы подхода к решению (обоснованию решений). Вырабатываются различные варианты.

2. Экспертная группа (количество экспертов определяется количеством мини-групп) осуществляет оценку работы команд во главе с лидером.

3. Оценка работы мини-группы проводится по следующим критериям: обоснование решения; научная верность решения; правильное прогнозирование ситуации после принятого решения.

4. Через 20–30 минут обсуждения лидеры групп сообщают решение по обсуждаемому вопросу. Члены других команд могут задавать вопросы выступающему.

5. После выступления лидеров всех команд экспертная группа комментирует принятые решения, называет группу-победителя. В заключение преподаватель высказывает свое мнение, подводит итоги игры.

Конкретные проблемы (ситуации) для проведения деловой игры предлагают и сами студенты. Главным условием проведения игры является выбор темы, интересной для студентов, вызывающей их отклик и желание найти решение проблемы (логические задачи, насущные проблемы студенческой жизни в общежитии, студенческое самоуправление, организация досуга и др.).

Практическое занятие 10

Тема: «Психологические аспекты малых групп и коллективов»

Цель:

- ✓ закрепление теоретических знаний по теме;
- ✓ определение групповых ролей;
- ✓ изучение социально-психологического климата коллектива;
- ✓ определение социометрического статуса личности;
- ✓ выработка навыков делового общения и взаимодействия.

Задание 1

Заполните таблицу, распределив факторы развития групп на внешние и внутренние:

- система общественных отношений;
- значимость производства;
- техническая оснащенность;
- взаимодействие с другими коллективами;
- фонд заработной платы;
- качества личности руководителя;
- площадь.

Внешние (объективные) факторы	Внутренние (субъективные) факторы

Задание 2

Заполните таблицу, отметив (*) степень проявления внимания к человеку и производству для каждого типа взаимоотношений в коллективе (* — низкая степень; ** — средняя степень; *** — высокая степень).

Тип взаимоотношений	Внимание к человеку	Внимание к производству
Невмешательство		
Теплая компания		
Задача		
Золотая середина		
Команда		

Выполните **тест** по определению групповых ролей.

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими или всеми утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу?

- А. Я быстро нахожу новые возможности.
 - Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.
 - В. У меня хорошо получается выдвигать новые идеи.
 - Г. У меня получается помогать другим людям, выдвигать их идеи.
 - Д. Я способен очень эффективно работать, и мне нравится интенсивная работа.
 - Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.
 - Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.
3. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:

- А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.
 - Б. Я даю слишком большую свободу людям, точку зрения которых считаю обоснованной.
 - В. У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.
 - Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.
 - Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.
 - Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.
 - Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.
3. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:
- А. Я влияю на людей, не подавляя их.
 - Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.
 - В. Я готов настаивать на каких-либо действиях, чтобы не потерять времени и не упустить из виду главную цель.
 - Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.
 - Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.
 - Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям.
 - Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.
3. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.
4. В групповой работе для меня характерно, что:
- А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.
 - Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.
 - В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.
 - Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.
 - Д. У меня есть склонность избегать очевидного, а предлагать что-то неожиданное.
 - Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.
 - Ж. Я готов устанавливать контакты вне группы.
3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.
5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:
- А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.
 - Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.
 - В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.
 - Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.
 - Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.
 - Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.
 - Ж. Мне нравится сосредоточивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, и таким образом уменьшить объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

З. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, чего сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить свою точку зрения.

Таблица ответов

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Обработка и интерпретация результатов

1. Постройте таблицу согласно с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов.

2. Найдите сумму баллов по каждому из I–VIII столбцов.

3. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе (подробные характеристики ролей даны в теме «Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации»).

- I. Председатель
- II. Формирователь
- III. Генератор идей
- IV. Оценщик идей
- V. Организатор работ
- VI. Организатор группы
- VII. Исследователь ресурсов
- VIII. Завершитель

«Образец-ключ» для обработки и интерпретации ответов

Вопрос	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

Задание 4

Изучите социально-психологический климат вашего коллектива. Оцените, пожалуйста, как проявляются перечисленные ниже свойства социально-психологического климата в вашей группе, выставив ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине.

Оценки: **3** — свойство проявляется в группе всегда; **2** — свойство проявляется в большинстве случаев; **1** — свойство проявляется редко; **0** — проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

№	Свойства социально-психологического климата А	Оценка	Свойства социально-психологического климата Б
1	2	3	4
1	Преобладает бодрый, жизнерадостный тон настроения	3210123	Преобладает подавленное настроение
2	Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии	3210123	Конфликтность в отношениях, антипатия
3	В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, внимание	3210123	Группировки конфликтуют между собой
4	Членам группы нравится вместе проводить время	3210123	Проявляют к более тесному общению безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5	Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы	3210123	Успехи или неудачи товарищей оставляют равнодушным или вызывают зависть, злорадство
6	С уважением относятся к мнению других	3210123	Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей
7	Достижения и неудачи группы переживаются как собственные	3210123	Достижения и неудачи группы не находят отклика у ее членов
8	В трудные дни для группы происходит эмоциональное единение: «один за всех и все за одного»	3210123	В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения
9	Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство	3210123	К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно

1	2	3	4
10	Группа активна, полна энергии	3210123	Группа инертна, пассивна
11	Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе	3210123	Новички чувствуют себя пассивно, к ним часто проявляют враждебность
12	В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту	3210123	Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым
13	Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно	3210123	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах

Подведение итогов. Сложить оценки левой стороны в вопросах 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 — *сумма А*; сложить оценки правой стороны во всех вопросах — *сумма В*; найти *разницу* $C = A - B$. Если C равно 0 или имеет отрицательную величину, то имеем ярко выраженный неблагоприятный социально-психологический климат с точки зрения индивида. При C более 25 социально-психологический климат благоприятен. Если C менее 25 — климат неустойчиво благоприятен. Рассчитывают среднегрупповую оценку психологического климата по формуле:

$$C = \frac{\sum C}{M},$$

где M — число членов группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле:

$$\frac{n(C-)}{M} \cdot 100\%,$$

$n(C-)$ — число людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный; M — число членов группы.

Задание 5

Деловая игра «**Групповые роли**» проводится после выполнения теста по определению групповых ролей (задание 3).

Студенты делятся на группы по 8 человек: 7 — исполнители ролей, 1 — наблюдатель-эксперт. По итогам предыдущего тестирования студент знает, какие роли (2–3) в групповом взаимодействии чаще всего он играет. Задача преподавателя научить его играть другую роль.

Каждой команде дается задание по сбору модели из деталей любого конструктора, определяется время выполнения задания в зависимости от сложности (от 10 до 25 мин). Затем по наблюдениям экспертов делается вывод о том, справились ли студенты со своими ролями и какие роли фактически они играли в процессе совместной деятельности. Игру можно проводить в несколько этапов, меняя состав участников команд и приписываемые им роли.

Таким образом, в процессе проведения деловой игры будущий специалист-менеджер получает:

- ✓ навыки адаптации и работы в коллективе;
- ✓ навыки руководящей работы как в формальной, так и в неформальной обстановке;
- ✓ опыт познавательной деятельности, вовлекаясь в творческие контакты с другими;
- ✓ опыт делового соперничества;
- ✓ «снятие» напряженности, скованности, нерешительности;
- ✓ заряд положительных эмоций, стимулируемый духом соперничества и творческого поиска;
- ✓ навыки активизации мыслительных процессов.

Практическое занятие 11

Тема: «Психология делового общения и коммуникации»

Цель:

- ✓ закрепление теоретических знаний по теме;
- ✓ изучение средств делового общения;
- ✓ тестирование владения невербальными компонентами делового общения;
- ✓ определение уровня собственной общительности;
- ✓ тренинг навыков делового общения.

Задание 1

По расположению индивидом своего тела по отношению к собеседнику можно судить о *закрытости* (человек пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в

пространстве — недоверие, несогласие, противодействие, критика, страх) или *расположенности* (позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта) его к общению.

Примите позу:

- раздумья;
- заинтересованности в собеседнике;
- желания заявить о себе;
- осуждения;
- уверенности.

Задание 2

Жесты — разнообразные движения руками и головой. Изобразите следующие жесты.

Коммуникативные	Модальные (выражают оценку и отношение)	Описательные (имеют смысл в контексте речевого высказывания)
приветствие	одобрение	большой
прощание	неодобрение	сильный
привлечение внимания	растерянность	глупый
запрет		
удовлетворение (согласие)	доверие	отличный (хороший)
отрицание (несогласие)		

Задание 3

Выполните **тест** для оценки, хорошо ли вы владеете невербальными средствами делового общения.

Ответьте на приведенные ниже утверждения «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-нибудь не прислониться или на что-нибудь 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.

Обработка результатов. Чем меньше утвердительных ответов на вопросы, тем лучше человек владеет невербальными средствами общения. Если на все вопросы даны отрицательные ответы («нет»), это не означает, что можно пренебречь невербальными методами. Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных, информативных моментов, которые ранее ни о чем не говорили и которые теперь способны значительно облегчить вашу профессиональную деятельность.

Задание 4

Выполните **тест** и определите, приятный ли вы собеседник. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

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 вы ее развивать?
9. Вы любите быть в центре внимания?
10. Есть ли хотя бы три предмета, по которым вы обладаете достаточными знаниями?
11. Вы оратор хороший?

Обработка результатов. Если вы ответили положительно («да») на вопросы 1, 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, можете зачислить себе по одному баллу за каждый из них.

От 1 до 3 баллов — трудно сказать: то ли вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительны, что вас стараются из-

бегать. Но факт остается фактом: общаться с вами не всегда приятно, а порой даже тяжело. Вам бы следовало над этим задуматься.

От 4 до 8 баллов — вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда внимательный и приятный собеседник. Вы можете быть и весьма рассеянным, когда не в духе, но не требуете от окружающих в такие минуты особого внимания к вашей персоне.

От 9 до 11 баллов — вы, наверное, один из самых приятных в общении людей. Вряд ли друзья могут без вас обойтись. Это прекрасно. Возникает только один вопрос: не приходится ли вам иногда играть, как на сцене?

Задание 5

Изучите приемы повышения эффективности общения, преодоления коммуникативных барьеров.

1. Прием *«имя собственное»* основан на произнесении вслух имени и отчества партнера, с которым общается работник. Это привлекает 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. Прием *«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 (партнера), что образует положительные эмоции и вольно или невольно формирует аттракцию.

3. Прием *«золотые слова»* заключается в высказывании комплиментов в адрес человека, способствующих эффекту внушения. Тем самым происходит как бы «заочное» удовлетворение потребности в совершенствовании. Это ведет также к образованию положительных эмоций и обуславливает расположенность к работнику.

4. Прием *«терпеливый слушатель»* вытекает из терпеливого и внимательного выслушивания всех проблем клиента (партнера). Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей человека — потребности в самоутверждении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций и создает доверительную обстановку.

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

Задание 6

Заполните таблицу, указав цели интерактивной стороны общения в зависимости от стратегии общающихся сторон.

Стратегия общающихся	Цели общения
1. Стратегия «контролера»	
2. Стратегия «понимателя»	

Задание 7

Выполните упражнения, способствующие повышению эффективности делового общения.

Упражнение «Имя». Да, это звук его собственного имени. Давайте сейчас каждый скажет, с чем ассоциируется его имя, нравится оно вам или нет, каким, по вашему мнению, должен быть человек с вашим именем. Если ваше имя вам не нравится, то скажите, как бы вы хотели, чтобы вас называли.

Итак, *одно из правил эффективного общения — это называние человека по имени.* Старайтесь запоминать имена людей, с которыми вам приходится общаться. Это располагает к общению.

Упражнение «Комплименты». Человеку всегда приятно, когда ему говорят хорошие слова, то есть комплименты. Но у комплимента тоже есть свои правила. Только правильно сказанный комплимент даст результат.

Одно из главных правил комплимента — *искренность*. Если хорошие слова говорятся неискренне, то как это называется?

И еще одно правило.

«У тебя красивая блузка».

«Ты замечательно выглядишь в этой блузке».

Какой комплимент вам понравился больше? Почему?

Комплимент делается прежде всего человеку, а не чему-то еще. Сейчас мы попробуем сделать друг другу комплименты. Сидя в кругу, каждый участник должен посмотреть на партнера, сидящего слева, подумать о том, какая черта характера, привычка того ему нравится, и сказать об этом, то есть сделать комплимент. Тот, кому сделан комплимент, должен как минимум поблагодарить. Если кто-то не готов, он может пропустить ход, сделать комплимент после других.

Упражнение «Слушай молча». В жизни важно уметь не только поддерживать разговор, проявляя собственную активность, но и молча выслушивать собеседника, что является подчас не менее важным проявлением участия, сопереживания другому.

Участники разбиваются на пары. В паре сначала один из участников рассказывает о себе нечто, что его волнует, на что он не находит ответа. Партнеру разрешается только невербальное выражение чувств по отношению к словам собеседника. Потом участники меняются местами.

После этого вся группа обменивается чувствами, возникшими во время упражнения.

Упражнение «Круг». Студенты садятся лицом друг к другу таким образом, что образуют две концентрические окружности. Внешний круг — подвижный (студенты по команде преподавателя перемещаются по часовой стрелке, меняя партнера), внутренний — неподвижный (участники не сходят с мест).

При общении с каждым из новых партнеров стоит задача вступления в контакт и проведения беседы. На это каждый раз отводится до трех минут. Возможные ситуации задает ведущий:

- ✓ первое общение с руководителем (менеджером) после его прибытия в коллектив;
- ✓ вам необходимо занять денег у малознакомого сослуживца;
- ✓ вы узнали, что ваш сослуживец дурно отозвался о вас в компании;
- ✓ представился случай выяснить отношения наедине;
- ✓ беседа с подчиненным, который пользуется в коллективе неформальным авторитетом, но не является образцом дисциплины.

Ответьте на вопросы:

- Каких качеств, необходимых для общения, не хватает по вашему мнению у вас?
- Каких качеств, необходимых для общения, не хватает в других людях?

Упражнение «Покажи фразу, угадай фразу». Группа должна разбиться на две команды. Команде нужно угадать фразу, которую один из участников другой команды показывает при помощи пантомимы, жеста, мимикой и т.д. Демонстраторам фраз будет показана написанная фраза. Играющая команда может задавать вопросы демонстраторам. На подготовку дается минута.

Практическое занятие 12

Тема: «Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации»

Цель:

- ✓ закрепление теоретических знаний по теме;
- ✓ тестирование тактики поведения в конфликте;
- ✓ изучение методов снятия напряженности;
- ✓ разрешение ситуаций по преодолению конфликтов в профессиональной деятельности менеджера.

Задание 1

Укажите вид конфликта (уровень конфликта) по классификации С.Р. Филоновича, соответствующий указанным причинам, заполните таблицу.

Причины, вызывающие конфликт	Вид конфликта	Уровень конфликта
Неэффективные коммуникации (коммуникативные барьеры, искажающие информацию)		
Психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели		
Недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами		
Конфликт между линейным и штабным персоналом		
Неясность относительно властных полномочий, которыми человек располагает		
Потенциальные конфликты между организациями		
Отличия в темпераменте, типе личности, системе ценностей		
Недостаточно четкое распределение властных полномочий между сотрудниками		

Задание 2

С помощью методики Томаса—Киллмена определите характерные лично для вас особенности поведения в конфликтной ситуации.

Внимательно прочитайте каждое из двойных высказываний — **А—Б** — и выберите то из них, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете и действуете. Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует.

1. **А.** Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. **Б.** Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. **А.** Я стараюсь найти компромиссное решение. **Б.** Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов: и другого человека, и моих собственных.
3. **А.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. **Б.** Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.
4. **А.** Я стараюсь найти компромиссное решение. **Б.** Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5. **А.** Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого. **Б.** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. **А.** Я пытаюсь избежать неприятностей для себя. **Б.** Я стараюсь добиться своего.
7. **А.** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно. **Б.** Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. **А.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. **Б.** Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. **А.** Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий. **Б.** Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. **А.** Я твердо стремлюсь добиться своего. **Б.** Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. **А.** Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. **Б.** Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. **А.** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. **Б.** Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. **А.** Я предлагаю среднюю позицию. **Б.** Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. **А.** Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. **Б.** Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. **А.** Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения. **Б.** Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. **А.** Я стараюсь не задеть чувств другого. **Б.** Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. **А.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. **Б.** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. **А.** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем. **Б.** Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. **А.** Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. **Б.** Я стараюсь отложить все спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20. **А.** Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия. **Б.** Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. **А.** Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому. **Б.** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. **А.** Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека. **Б.** Я отстаиваю свою позицию.
23. **А.** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. **Б.** Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. **А.** Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу. **Б.** Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25. **А.** Я пытаюсь убедить другого в своей правоте. **Б.** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. **А.** Я обычно предлагаю среднюю позицию. **Б.** Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. А. Зачастую стремлюсь избежать споров. Б. Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настаивать на своем.
28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого. Б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Обработка результатов. Начисляйте по одному баллу за каждое совпадение:

- стиль *«соперничество»* характеризуют ответы: 3.А; 6.Б; 8.А; 9.Б; 10.А; 13.Б; 14.Б; 16.Б; 17.А; 22.Б; 25.А; 28.А;
- стиль *«сотрудничество»*: 2.Б; 5.А, 8.Б; 11.А; 14.А; 19.А; 20.А; 21.Б; 23.А; 26.Б; 28.Б; 30.Б;
- стиль *«компромисс»*: 2.А; 4.А; 7.Б; 10.Б; 12.Б; 13.А; 18.Б; 20.Б; 22.А; 24.Б; 26.А; 29.А;
- стиль *«уклонение»*: 1.А; 5.Б; 6.А; 7.А; 9.А; 12.А; 15.Б; 17.Б; 19.Б; 23.Б; 27.А; 29.Б;
- стиль *«приспособление (уступка)»*: 1.Б; 3.Б; 4.Б; 11.Б; 15.А; 16.А; 18.А; 21.А; 24.А; 25.Б; 27.Б; 30.А.

Таким образом, значение каждого из пяти стилей (тактик) может колебаться от **0 до 12 баллов**. Оптимальной тактикой поведения в конфликте считается такая, когда применяются все пять стилей поведения, и каждый из них имеет значение в интервале **от 5 до 7 баллов**. Ваш результат отличен от оптимального, если одни тактики имеют значение ниже **5 баллов**, другие — **выше 7 баллов** (сумма баллов равна 30).

Для оптимизации своего поведения в конфликте рекомендуется привести значения всех пяти тактик в интервал **от 5 до 7 баллов**, т.е. реже прибегать к тактике с завышенным значением и чаще использовать тактику, имеющую заниженное значение по результатам тестирования.

Специалисты в области конфликтологии утверждают, что необходимо умелое применение всех пяти тактик (стилей) в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации.

1. Изучите методы снятия напряжения (избавления от своего гнева), предложенные Дж. Г. Скоттом:

Избавление от гнева с помощью «заземления». В своем воображении вы представляете, что вместе с гневом из вас уходит пучок отрицательной энергии. Вы представляете, как эта отрицательно заряженная энергия опускается вниз внутри вас и беспрепятственно уходит в землю.

Защита от гнева с помощью «проецирования» и уничтожения его. Вы должны расслабиться и изобразить, что излучаете гнев и проецируете его на воображаемый экран. Далее вообразите лучевую пушку и стреляйте из нее в экран. Это помогает избавиться от желания насильственных действий.

Защита от трудностей в общении с людьми. Есть люди, которые постоянно проявляют по отношению к другим злобу, враждебность, причиняя неудобства в общении с ними. Рекомендуется вообразить что-то, напоминающее психологический барьер или защиту. Если нет возможности прервать с такими людьми общение, тогда рекомендуется создать вокруг себя нечто, похожее на энергетическую ограду, которая препятствовала бы проникновению отрицательной энергии.

Можно, кроме того, вообразить стену, отделяющую вас от человека с отрицательным энергетическим зарядом. Такие методы описаны в литературе по биоэнергетике.

Как прекратить трудные взаимоотношения. Если люди не представляют для вас ценности и мешают правильному общению, необходимо создать определенную дистанцию между ними и вами. На какое-то время просто следует прекратить с ними общение.

Как не ввязываться в конфликт. Таким способом является самоотстранение от конфликтной ситуации, поскольку отрицательные эмоции или провоцирующие действия могут быть направлены не в вашу сторону. Поэтому не следует «ввязываться» в решение чужих проблем, когда своих хватает.

Возможными являются и случайные столкновения с человеком, которого раздражает сложившаяся вокруг ситуация, а ваше появление приводит к тому, что вы становитесь объектом для разрядки отрицательных эмоций. Чаще всего в подобных ситуациях люди отвечают агрессивным нападением, и вы — уже участник конфликта. Если научиться не отвечать раздражением на раздражение, то можно обойти стороной конфликтную ситуацию. Делать это необходимо,

хотя и трудно. Чтобы суметь объективно оценить конфликтную ситуацию, нужно убедить себя в том, что к вам она не относится. Эта тактика «деперсонализации» достаточно эффективна, даже если вам в будущем придется общаться с участниками этого конфликта.

Как дать воображаемый реванш. Такой метод подходит не для всех людей. Его можно применять с учетом личностных особенностей. Здесь речь не идет о реальном реванше. Этот метод можно использовать только с целью релаксации, а не нанесения ответного удара. В данной ситуации вы направляете свои эмоции в другое русло, не имеющее отношения к конфликтующим лицам. Эта тактика мнимого отмщения может помочь хотя бы на некоторое время отойти от конфликтной ситуации.

Преодоление страха и внутреннего раздора в конфликтной ситуации. Испытывая внутренний конфликт, человек часто остерегается входить в конфликтную ситуацию. Участие в ней может усугубить состояние разлада с самим собой и привести к обострению отрицательных эмоций. От них вы можете избавиться доступными для вас средствами, например релаксацией и другими методами, которые многократно описаны в психологической литературе.

Выполнение дыхательной гимнастики с целью снятия напряженности, раздражительности и расслабления. Вдохните через нос, направляя воздух в низ живота, раздувая его, но оставляя без движения грудную клетку. Выдохните через рот, подтягивая живот и мышцы ягодиц. Сделайте это упражнение несколько раз (7–10).



Какие методы психологических исследований используются в названных приемах?

Есть ли люди, с которыми вы хотели бы прервать взаимоотношения? Известны ли вам другие способы снятия напряженности?

2. Изучите упражнение из системы йогов, успокаивающее нервную систему: «Поочередное дыхание через правую и левую половину носа». Оно используется для тренировки нервно-эмоциональной сферы, снятия стресса, улучшения настроения и сна, уменьшения артериального давления.

Сядьте в наиболее удобное положение, скрестив ноги.

Держите правую руку перед собой.

Приложите слегка правый большой палец к правому крылу носа, не закрывая носовой проход. Приложите слегка безымянный палец этой руки к левому крылу носа, но не закрывайте его. Это исходное положение, с которого можно начинать упражнение. Все дыхание в системе йогов совершается при помощи брюшных и грудных движений полного дыхания. Придерживайтесь главного

правила естественного дыхания: при вдохе живот выпячивается, при выдохе втягивается.

Слегка выдохните.

Зажмите правое крыло носа большим пальцем. Сделайте глубокий вдох через левую половину носа в течение 8 отсчетов.

Зажмите обе половины носа. Задержите воздух в легких в течение 8 отсчетов. Когда это упражнение в результате тренировок вы будете выполнять автоматически, вам не нужно будет думать об основных движениях пальцев.

Откройте правую половину носа, сняв с нее правый большой палец. Выдохните через правую половину носа со счетом 8.

Без паузы со счетом 8 вдыхайте через правую половину носа.

Зажмите обе половины носа и задержите дыхание в течение 8 отсчетов, применяя «замок подбородка».

Откройте левую половину носа, подняв безымянный палец. Выдыхайте со счетом 8 через левую половину носа.

Это — один цикл поочередного дыхания через обе половины носа. Таких циклов надо проделать 7–8 раз, 2–3 раза ежедневно.

Загание 4

1. Изучите 9 правил Дейла Карнеги «Как исправить человека, не оскорбляя его и не нанося ему обиды»:

Правило первое — начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Правило второе — указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

Правило третье — сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

Правило четвертое — задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.

Правило пятое — дайте человеку возможность спасти свое лицо.

Правило шестое — выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

Правило седьмое — создайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

Правило восьмое — прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотели видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, не казалось им трудным.

Правило девятое — добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

2. *Решите ситуации, используя вышеуказанные правила.*

1) Директор магазина совершал обход секций. Он был доволен порядком и организацией работы. Все были заняты своим делом. Вдруг он увидел трех продавцов, о чем-то увлеченно беседующих и не торопящихся на свои рабочие места. Директор окликнул их и спросил, почему они не занимаются делом. Продавцы стали что-то невнятно говорить, но директор...

Что предпринял директор?

2) Ваш подчиненный постоянно опаздывает на работу. И каждый раз, когда вы делаете ему замечание, находит оправдания, которые кажутся вполне объективными. Вы считаете, что так дальше продолжаться не может.

В чем будет состоять цель вашей критики?

Какую тактику критики вы выберете?

3) Ваш непосредственный начальник постоянно недоволен вашей работой. Что бы вы ни делали, он все бракует. Вы не раз пытались подстраиваться под него, но дело не изменилось. Тогда вы решили высказать ему критические замечания.

Как бы вы поступили на самом деле?

Что надо сделать, чтобы сохранить деловые отношения?

4) Руководитель объясняет молодому работнику, что надо придерживаться установленных правил, а не поступать по своему усмотрению. Молодой человек раздраженно отвечает: «Вы призываете к творчеству, а сами пресекаете всякую инициативу».

Как продолжить беседу, чтобы разговор получился искренним и не обидным?



Приложение

**ТЕТРАДЬ ДЛЯ ОПОРНЫХ
КОНСПЕКТОВ И ТВОРЧЕСКИХ
РАБОТ СТУДЕНТОВ**



1. Управленческая психология, ее предмет и объект

1. Дайте определения следующих понятий:

психология — _____

управленческая психология — _____

предмет управленческой психологии — _____

объект управленческой психологии — _____

организованная деятельность людей — _____

2. Заполните таблицу, указав отрасль психологии, изучающую названные проблемы:

Изучаемые проблемы	Отрасль психологии
1	2
Психологические особенности деятельности врача и поведения больного, разрабатывает психологические методы лечения и психотерапии	
Сознание, психические процессы, деятельность, всей личности растущего человека, условия ускорения развития	
Психологические особенности поведения участников уголовного процесса, психологические проблемы поведения и формирования личности преступника	
Закономерности процессов взаимодействия человека и современной техники с целью использования их в практике проектирования, создания и эксплуатации АСУ, новых видов техники	
Нужда и ожидание потребителей, психологические средства воздействия на людей с целью создания спроса на подлежащий сбыту продукт	
Поведение человека в условиях боевых действий	
Проявления и механизмы возникновения необычных, «паранормальных» явлений (телепатия, ясно-видение, телекинез)	

1	2
Социально-психологические проявления личности человека, его взаимоотношения с людьми, с группой, психологическую совместимость, социально-психологические проявления в больших группах	
Закономерности развития личности в процессе обучения, воспитания	

3. Из указанного перечня проблем укажите те, которые изучаются управленческой психологией, и те, которые изучаются психологией труда:

- профориентация;
- профессиональный отбор;
- изучение личности работника в организации;
- соответствие работника конкретной организации;
- соответствие работника его профессии;
- анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива.

Заполните таблицу:

Проблемы, изучаемые управленческой психологией	Проблемы, изучаемые психологией труда
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

4. Дайте определение видов человеческих ресурсов:

личностные ресурсы — _____

интеллектуальные ресурсы — _____

физические ресурсы — _____

реальные ресурсы — _____

потенциальные ресурсы — _____

5. Сделайте анализ развитости у вас каждой группы названных человеческих ресурсов и обоснуйте их необходимость для профессиональной деятельности менеджера:

2. Основные принципы и методы психологии

1. Укажите стрелками содержание основных методов психологических исследований:



2. Изучите основные методы психологических исследований. Классифицируйте методы исследований (*идентификация, наблюдение, гипноз, эмпатическое слушание, психотренинг, беседа, эксперимент, срез, лонгитюдное наблюдение, биографический метод, графология, анкетирование, контент-анализ, диалогическая беседа, тестирование, включенное наблюдение, психотерапия, интроспекция, математические методы, психоанализ, интуиция, герменевтика*) и заполните таблицу:

Объективные методы	Описательные методы	Практические методы
1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____
5. _____	5. _____	
6. _____	6. _____	
7. _____	7. _____	
8. _____	8. _____	
9. _____		
10. _____		

3. Дополните схему соответствующими терминами.

Объективные методы психологии

_____ —
преднамеренное, систематическое и целенаправленное восприятие внешнего поведения человека с целью его последующего анализа и объяснения

По продолжительности

_____ —
кратковременное наблюдение

_____ —
длительное наблюдение

В зависимости от объема

_____ —
обращают внимание только на те факты в поведении человека, которые имеют прямое или косвенное отношение к изучаемому вопросу

_____ —
фиксируются все особенности и проявления психической деятельности человека

_____ —
активное вмешательство исследователя в деятельность испытуемого с целью создания условий, в которых выявляется психологический факт

В зависимости от места проведения

_____ —
проводится в специальных условиях, часто с помощью аппаратуры

_____ —
проводится в обычных условиях, при которых испытуемый не знает, что над ним экспериментируют

В зависимости от целей

_____ —
проводится с целью выявления каких-либо качеств личности

_____ —
проводится с целью развития у работников профессиональных знаний и умений

4. Определите методы психологических исследований, которые вы рекомендовали бы применять при организации подбора кадров.

Подготовьте перечень вопросов анкеты с целью выявления биографических данных претендента, образования, опыта работы, целей и перспектив трудоустройства:

3. Понятие о психике

1. Укажите, какие из перечисленных явлений (*ощущения, знания, память, активность, способности, навыки, мышление, бодрость, восприятие, речь, усталость, мастерство, темперамент, воображение, внимание, направленность личности, апатия, умения, характер*) относятся: к психическим процессам, психическим состояниям, психическим свойствам личности и психическим образованиям. Заполните таблицу:

Психические процессы	Психические состояния	Психические свойства личности	Психические образования
1. _____	1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____	4. _____
5. _____			
6. _____			
7. _____			

2. Заполните таблицу, отметив звездочками (*) характеристики, свойственные каждому типу высшей нервной деятельности (по теории о ВНД И.П. Павлова):

Тип ВНД	Сильный	Слабый	Уравновешенный	Неуравновешенный	Подвижный	Инертный
1						
2						
3						
4						

3. Дайте определения понятиям:

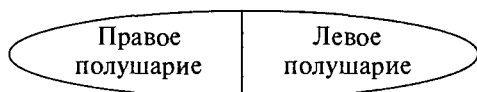
психический процесс — _____

психическое состояние — _____

психическое свойство — _____

4. Из перечисленных функций отметьте цифрами на схеме функции левого и функции правого полушария:

- | | |
|------------------------------|--|
| I. Восприятие времени | VI. Черчение карт, схем |
| II. Речевая активность | VII. Восприятие эмоционального состояния |
| III. Конкретное пространство | VIII. Видение мира веселым, легким |
| IV. Видение мира мрачным | IX. Запоминание образов, узнавание лиц |
| V. Детальное восприятие | X. Текущее время |



5. Пользуясь данными о функциональной асимметрии полушарий и ее роли в формировании эмоциональных реакций, вставьте в текст пропущенные слова:

«В эксперименте здоровым испытуемым демонстрировали короткометражные фильмы отдельно в правое и левое полушария (с помощью специальных линз). Они должны были оценить эмоциональный тон кинофильма как юмористический, приятный, неприятный, ужасный и т.п. Оказалось, что _____ полушарие «видит мир» в более неприятном, угрожающем свете, чем _____. Установлено, что поражение определенных областей _____ полушария вызывает ощущение потерянности, беспомощности, подавленности, _____-сторонние нарушения, наоборот, чаще приводят к благодушию, неадекватно положительной оценке ситуации, к хорошему настроению вопреки любым тяжелым обстоятельствам. Кроме того, человек оказывался не в состоянии адекватно воспринимать эмоциональные состояния других; понимая смысл сказанного, не понимал интонации. При _____-стороннем поражении, наоборот, утрачивается понимание смысла, но сохраняется оценка эмоциональной окраски сказанного».

4. Психология познавательных процессов

1. Укажите место расположения рецепторов:

экстерорецепторы — _____
интерорецепторы — _____
проприорецепторы — _____

2. Укажите стрелками определения следующих понятий.

Ощущение	Психический процесс создания новых образов на основе прошлых восприятий
Восприятие	Форма психического отражения, заключающаяся в закреплении, сохранении и последующем воспроизведении прошлого опыта, делающая возможным его повторное использование в деятельности или возвращение в сферу сознания
Память	Психический процесс отражения предметов и явлений действительности в совокупности их различных свойств и частей при непосредственном воздействии их на органы чувств
Воображение	Обобщенное отражение объективной действительности в ее закономерностях, наиболее существенных связях и отношениях
Мышление	Психический процесс отражения отдельных свойств предметов и явлений материального мира, непосредственно действующих на наши органы чувств

3. Систематизируйте перечисленные экстерорецептивные ощущения (зрительные, обонятельные, вкусовые, осязательные, слуховые, тактильные) на контактные и дистантные.

Заполните таблицу:

Дистантные ощущения	Контактные ощущения
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

4. Дайте определение свойствам перцепции:

восприятие окружающих предметов как относительно постоянных по форме, цвету, величине — _____

тесная связь восприятия с пониманием сущности предметов — _____

преимущественное выделение одних объектов по сравнению с другими — _____

5. Укажите стрелками определения следующих понятий:

Перцепция

Запечатлевание

Апперцепция

Соответствие потребностям, соответствие данной деятельности

Импринтинг

Восприятие

Релевантность

Зависимость восприятия от содержания психической жизни человека, опыта, особенностей его личности

6. Дайте определение следующим свойствам внимания:

распределение — _____
переключение — _____
устойчивость — _____
отвлекаемость — _____
концентрация — _____
объем — _____

7. Назовите качество памяти, определяющееся:

количеством затраченного времени на запоминание и припоминание — _____

количеством объектов, припоминаемых сразу же после их однократного восприятия — _____

количеством времени, в течение которого без повторных восприятий может припомниться то, что запомнилось, — _____

степенью сходства того, что припоминается, с тем, что воспринималось, — _____

8. Укажите стрелками способы создания образов воображения:

Способ выделения какой-либо части, детали целого

Агглютинация

Способ соединения в одном образе любых качеств, свойств, частей предметов или явлений

Типизация

Способ изображения конкретного эпизода (объекта), который впитал в себя массу аналогичных и таким образом является их представителем

Акцентирование

9. Дайте определение основным операциям мышления:

анализ — _____

синтез — _____

конкретизация — _____

абстрагирование — _____

обобщение — _____

10. Заполните таблицу, указав виды мышления в зависимости от различных признаков классификации:

Признаки классификации	Виды мышления
По генезу	1. _____
	2. _____
По типу проблем	1. _____
	2. _____
В зависимости от особенностей мыслительного процесса	1. _____
	2. _____
В зависимости от приложенных волевых усилий	1. _____
	2. _____
В зависимости от направленности	1. _____
	2. _____
В зависимости от степени новизны для субъекта мышления	1. _____
	2. _____

11. Каким качеством мышления (свойством ума) должен обладать руководитель при необходимости принять правильное решение в кратчайшие сроки? _____

Как называется качество мышления, характеризующее стремление студента узнать как можно больше и совершеннее? _____

Как называется свойство ума, характеризующее способность человека ориентироваться в новых обстоятельствах? _____

Каким свойством мышления обладает учащийся, умеющий мыслить стройно и последовательно? _____

12. Укажите требования к особенностям развития психических познавательных процессов (восприятия, внимания, памяти, мышления, речи) в зависимости от типовых элементов деятельности менеджера. Заполните таблицу:

Элементы деятельности	Психологические требования
Работа с клиентом	
Работа с документацией	
Работа на персональном компьютере	
Решение нестандартных вопросов	
Частые разъезды	

13. Прочтите характеристики особенностей лекций Д. И. Менделеева, данные его современниками:

...Первоначально свои лекции Менделеев читал крайне нудно, постоянно растягивал слова, запинаясь и сопровождая все это продолжительным нытьем. Но стоило только несколько освоиться с самим характером изложения, чтобы в этих лекциях усмотреть громадный интерес к излагаемому предмету — настолько полно было их содержание. (А. А. Иностранцев);

...Менделеев не был оратором в обычном смысле слова. Про него кто-то сказал, что он говорит точно камни ворочает, и это сравнение было, пожалуй, удачное. Интонация его голоса постоянно менялась: то он говорил на высоких теноровых тонах, то низким баритоном, то скороговоркой, точно мелкие камешки с горы катятся, то остановится, тянет, подыскивает для своей мысли образное выражение, и всегда подыщет такое, что в двух-трех словах ясно выразит то, что хотел сказать. Мы скоро привыкли к этому оригинальному способу изложения, который гармонировал и с оригинальным обликом Менделеева и, вместе с тем, помогал усвоению того, что он говорил. Когда он замедлял речь, подыскивая подходящее слово, и наша мысль работала в том же направлении, лектор увлекал слушателей. И по содержанию лекции Менделеева были оригинальны: они оживлялись частыми отступлениями в области других наук — физики, астрономии, биологии, геологии, в область приложения химии в промышленности, в область истории химии и пр. (В. Е. Тищенко).

Проанализируйте особенности речи Д. И. Менделеева с точки зрения свойств говорения, требований, предъявляемых к устной речи. Что влияло на слушателей в плане концентрации внимания кроме самой речи?

5. Эмоциональная и волевая регуляция поведения

1. Определите тип эмоционального состояния, которое характеризуется следующими интонационными особенностями:

Интонационные характеристики	Эмоциональное состояние
Громкая, быстрая речь	
Тихая, медленная речь	
Высокий тон голоса, сильное ударение	
Мягкий, приглушенный голос с затуханием интонации к концу фразы	

2. Обозначьте цифрами последовательность фаз волевого, т.е. произвольного преднамеренного действия:

- ☐ исполнение — достижение цели — окончание волевого действия
- ☐ принятие решения (особенно трудно в нестандартной ситуации, экстремальной ситуации)
- ☐ стадия обсуждения и борьбы мотивов (планирование действий и деятельности в целом)
- ☐ возникновение, побуждение и постановка цели

3. Укажите волевое качество человека, способного подчинять свои действия целям, которые необходимо достигнуть, — _____

Укажите волевое качество человека, способного управлять своими мыслями и чувствами, своими действиями и поступками, — _____

Укажите волевое качество человека, способного не поддаваться влиянию различных сил, которые могут отвлечь его от достижения поставленной цели, — _____

Укажите волевое качество человека, способного принимать своевременные, обоснованные и твердые решения в различных условиях своей жизни и деятельности, — _____

Укажите волевое качество человека, способного мобилизовать свои силы для относительно длительной и сложной борьбы с препятствиями и трудностями, — _____

Укажите волевое качество человека, способного действовать быстро и с большим напряжением своих физических и духовных сил, — _____

Укажите волевое качество человека, способного действовать творчески, гибко, — _____

Укажите волевое качество человека, способного активно, старательно и систематически исполнять принимаемые решения, — _____

4. Укажите стрелками определения видов эмоциональных состояний человека:

Стрость	Более длительная реакция, которая возникает не только на совершившиеся события, но, главным образом, на предполагаемые или вспоминаемые; если они возникают к концу действия и отражают суммарную итоговую оценку ситуации, то собственно эмоции смещаются к началу действия и предвосхищают результат
Настроения	Вид эмоционального состояния, встречающийся только у человека, представляющий собой сплав эмоций, мотивов и чувств, сконцентрированных вокруг определенного вида деятельности или предмета (человека); если они возникают к концу действия и отражают суммарную итоговую оценку ситуации, то страсти смещаются к началу действия и предвосхищают результат
Чувства	Кратковременное, бурнопротекающее состояние сильного эмоционального возбуждения, возникающее в результате фрустрации или какой-либо иной сильно действующей на психику причины, обычно связанной с неудовлетворением столь важных для человека потребностей
Собственно эмоции	Наиболее длительное эмоциональное состояние, окрашивающее все поведение человека, тот фон, на котором протекают все остальные психические процессы; настроение отражает общую установку приятия или неприятия мира (превалирующие у данного человека настроения, возможно, связаны с его темпераментом)
Аффект	Устойчивые эмоциональные состояния, имеющие четко выраженный предметный характер; высшие, культурно обусловленные эмоции человека, связанные с некоторым социальным объектом (реальным или воображаемым); человек не может переживать чувство вообще, безотносительно, а только к кому-нибудь или чему-нибудь

5. Проанализируйте наличие у вас волевых качеств, необходимых для успешности обучения и профессиональной деятельности менеджера. Наметьте план развития волевых качеств. Приведите примеры, когда волевые качества помогали вам преодолеть трудности, препятствия, лень, закончить начатое дело. Оформите подготовленную информацию в виде резюме:

6. Индивидуально-типологические особенности личности

1. Основные факторы, влияющие на формирование личности:



2. Укажите стрелкам содержание научных подходов современных направлений психологии:

Бихевиоризм	Направление современной психологии, где психика изучается с точки зрения целостных структур
Фрейдизм	Направление современной психологии, где подчеркивается влияние интеллектуальных процессов на поведение человека
Когнитивная психология	Направление современной психологии, где в центре находится личность — «Я», право человека быть самим собой, сохранять свою целостность и уникальность
Гештальтпсихология	Направление психологии, где было открыто подсознание как источник первичных стимулов человеческого поведения
Гуманистическая психология	Направление психологии, где предметом психологии является поведение

3. Биологическим фактором определяются следующие свойства личности:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

4. Социальным фактором определяются такие свойства личности, как:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____

5. Личность — это _____

6. Период формирования личности — _____

7. По внешнему облику людей подразделяют на следующие типы (типология Кречмера—Ананьева). Заполните таблицу:

Наименование типа	Отличительные особенности
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____

8. По приведенным цитатам определите тип личности в зависимости от внешнего облика.

«Он весь составлен из костей, мускулов и нервов, как кровная английская лошадь. Он худощав, щек у него почти вовсе нет, то есть кость да мускул, но ни признака жирной окружности, цвет лица ровный, смугловатый и никакого румянца; глаза, хотя немного зеленоватые, но выразительные». (И. А. Гончаров. «Обломов») _____

«Раскольников тотчас признал Катерину Ивановну. Это была ужасно похудевшая женщина, тонкая, довольно высокая и стройная, еще с прекрасными темно-русыми волосами и действительно с раскрасневшимися от пятен щеками». (Ф. М. Достоевский. «Преступление и наказание») _____

«Генерал поразил его величавой наружностью. Он был на ту пору в атласном малиновом халате. Открытый взгляд, лицо мужественное, бакенбарды и большие усы с проседью, стрижка низкая, а на затылке даже под гребенку, шея толстая, широкая, так называемая в три этажа или в три складки с трещиной поперек, голос — бас с некоторой охрипью, движения генеральские». (Н. В. Гоголь «Мертвые души») _____

«По другую сторону от Валерии Мессалы сидел Марк Деций Цедиций, патриций лет пятидесяти, с открытым, веселым и румяным лицом, приземистый, коренастый толстяк с брюшком; выше всего он почитал утехы чревоугодия и большую часть времени он проводил за столом в триклинии. Полдня у него уходило на отведывание изысканнейших лакомых блюд и соусов, приготовляемых его знаменитым поваром, который славился своим искусством на весь Рим». (Р. Джованьоли. «Спартак»)

9. Приведите примеры известных вам типологий людей, встречающиеся в художественной литературе:

10. Продолжите указанные направления типологии людей:

Отличник — хорошист — _____

Козерог — Водолей — _____

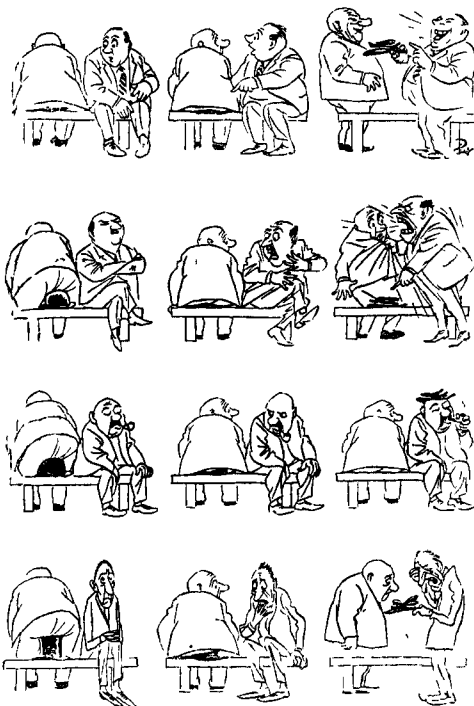
Собака — змея — _____

Мыслитель — собеседник — _____

Вампир — _____

Правый — _____

11. По рисункам датского художника Херлуфа Бидструпа определите темперамент господина, на шляпу которого уселся рассеянный прохожий:



12. Решите ситуацию и определите тип личности «работника» в зависимости от индивидуально-психологической характеристики:

Трем подругам предложили произвести перепланировку рабочего кабинета и комплектацию его мебелью и оргтехникой.

Первая стала обзванивать близлежащие фирмы и советоваться по возникшей проблеме.

Вторая отправилась в библиотеку для изучения рекомендаций по оборудованию рабочих мест и специальной литературы по проблеме с учетом требований эргономики и техники безопасности.

Третья начала рисовать различные варианты схем перепланировки и передвигать мебель.

13. Темперамент — это

14. Укажите основные виды темперамента и их отличительные психологические особенности. Заполните таблицу:

Вид темперамента	Отличительные особенности	Отрицательные проявления
1.		
2.		
3.		
4.		

15. Укажите (отметьте знаком *) характеристики типа высшей нервной деятельности, соответствующие каждому виду темперамента:

Вид темперамента	Характеристика типа высшей нервной деятельности					
	Сильный	Слабый	Уравновешенный	Неуравновешенный	Подвижный	Инертный
Сангвиник						
Холерик						
Флегматик						
Меланхолик						

16. Решите ситуацию. Четыре человека, у первого из которых преобладает сангвинический темперамент, у второго — холерический, у третьего — флегматический, у четвертого — меланхолический, претендуют на одно вакантное место: менеджер по продажам.

В роли руководителя проанализируйте достоинства и недостатки каждого претендента, если по остальным параметрам (образование, опыт

работы, отзывы с предыдущего места работы, возраст и др.) они имеют примерно равные характеристики с точки зрения предстоящей работы. Сделайте выбор и обоснуйте свое решение.

17. Характер — это _____

18. Распределите перечисленные черты характера (*инициативность, исполнительность, чуткость, вспыльчивость, решительность, внимательность, страстность, энергичность, деликатность, нежность, настойчивость*) по видам черт. Заполните таблицу:

Моральные черты характера	Волевые черты характера	Эмоциональные черты характера
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

19. Черты характера можно разделить на положительные и отрицательные по следующим признакам. Приведите примеры (2–3) черт характера по каждому признаку классификации. Заполните таблицу:

Классификация черт характера	Положительные черты	Отрицательные черты
По отношению человека к другим людям		
По отношению к труду		
По отношению к самому себе		
По отношению к общественным и личным ценностям		

20. Способности — это _____

Приведите примеры общих способностей: _____

Приведите примеры специальных способностей: _____

21. Задатки — это _____

22. Опираясь на знания темы «Индивидуально-типологические особенности личности», укажите, кому из ученых (Э. Кречмер, И. П. Павлов, Гиппократ) принадлежат следующие высказывания и почему?

- здоровье и болезнь человека зависят от ненарушимых гуморес-соков организма. Четыре главных сока — кровь, слизь, светлая желчь и темная желчь. И присуща крови влажная теплота, слизи — холодная влажность, светлой желчи — сухое тепло, а черной желчи — холодная сухость. И если соки смешиваются в организме надлежаще, пребывает он в здоровье, а ненормальное смешение побуждает организм к болезни. Надлежащее соотношение частей — темперамент; _____
- разновидности темперамента связаны с определенным типом строения тела: циклотимики имеют пикнический тип телосложения, шизотимики отличаются астеническим телосложением; _____
- типам нервной системы (высшей нервной деятельности) соответствуют четыре картины поведения или четыре гиппократовых типа темперамента. _____

23. Проанализируйте наличие у вас способностей, необходимых для успешной профессиональной деятельности менеджера. Наметьте план развития своих профессиональных способностей. Оформите подготовленную информацию в виде резюме:

7. Руководство и лидерство

1. Изучите отличительные особенности авторитарного и демократического стилей руководства и заполните таблицу:

Отличия	Авторитарный стиль	Демократический стиль
Методы управления		
Ориентация		
Полномочия		
Принятие решений		
Инициатива работников		
Контроль		
Гласность		
Стимулы		
Отношение к критике		
Особенности общения		

2. Укажите факторы, влияющие на выбор стиля руководства в соответствии с ситуационными теориями руководства и лидерства. Заполните таблицу:

Ситуационная теория руководства и лидерства	Факторы, определяющие выбор стиля руководства
Ф. Фидлера	_____ _____ _____
Т. Митчела	_____ _____ _____
П. Херси, К.Бланшара	_____ _____ _____
В. Вруума, Ф. Йеттона	_____ _____ _____

3. Ярким проявлением несоответствия внешних данных и «содержания» является личность царевны Софьи. Вспомните полотно И.Е. Репина «Царевна Софья в Новодевичьем монастыре в 1698 году», прочтите описание царевны, данное в «Записках де ла Невилля о Московии»*, и укажите, над какими качествами необходимо работать имиджмейкеру царевны Софьи (если бы таковой был в XVII в.) для создания «эффекта личного обаяния». По приведенным описаниям предположите тип темперамента царевны Софьи и стиль руководства, который она использовала бы чаще всего при решении управленческих вопросов.

«Смятения, как происшедшие уже в этом государстве, так и те, которые впредь могут произойти, суть следствия козней царевны Софьи, ум и дарования которой нисколько не походят на ее наружный вид, ибо она очень безобразна, необыкновенно толста, с головою огромною, как подушка; на лице у ней волосы, на ногах наросты, и ей теперь, по крайней мере, сорок лет; но насколько стан ее толст, короток и груб, настолько, напротив, тонок и пронытателен ум; и хотя она никогда не читала Макиавелли, но по природе знает его принципы и особенно то, что нет ничего, никакого преступления, которого нельзя было бы предпринять, раз дело идет о получении власти».

«Царевна Софья была выдающаяся натура, достойная сестра своего великого брата. Как и Петр Великий, она обращала на себя внимание прежде всего своею внешностью: тот же высокий рост, то же могучее телосложение, тот же быстрый и огненный взор, в котором светился живой природный ум, скорее мужской, чем женский. Царевна отличалась той же страстностью, той

* Хрестоматия по истории России: В 4 т. / Сост. И. В. Бабич, В. Н. Захаров, И. Е. Уколова. М., 1995. Т. 2. В 2 кн. Кн. 1: XVII–XVIII века. С. 91–94.

же стремительностью нрава, той же жестокостью и смелостью и той же неразборчивостью в выборе средств для достижения поставленной цели».

4. Укажите, какой, по вашему мнению, стиль руководства будет применять руководитель, обладающий следующим видом темперамента. Заполните таблицу:

Темперамент	Предпочтительный стиль руководства
Сангвиник	
Холерик	
Флегматик	
Меланхолик	

5. Заполните таблицу, указав, какие из перечисленных полномочий руководитель может, а какие не может делегировать в условиях дефицита времени:

- контроль результатов работы;
- полномочия, способствующие профессиональному росту сотрудников;
- принятие стратегических решений;
- рутинную работу;
- частные вопросы;
- подготовительные операции;
- установление целей.

Можно делегировать	Нельзя делегировать
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	

6. Перечисленные факторы трудовой мотивации Ф. Герцберга (трудовые успехи, социальный статус, личные склонности работника, признание заслуг, служебный и профессиональный рост, условия труда, отношения непосредственного начальника, степень ответственности, зарплата, сам процесс труда, гарантии сохранения работы) классифицируйте по степени влияния на мотивацию. Заполните таблицу:

Факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, позитивны	
мотивация носит нейтральный характер	мотивация растет
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____
4. _____	4. _____
5. _____	5. _____
6. _____	

Укажите, какие факторы при их негативности приведут к падению трудовой мотивации.

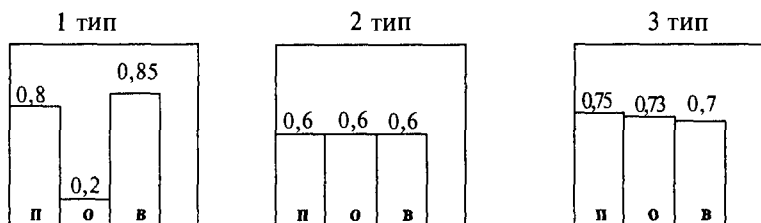
7. Укажите, какие причины сопротивления инновациям будут устранены, если использовать следующие средства нейтрализации. Заполните таблицу:

Средства нейтрализации причин сопротивления инновациям	Причины сопротивления инновациям
Привлечение работников к разработке и планированию нововведений	
Обеспечение полноты и точности информации обо всех шагах реформы и возможных последствиях	
Демонстрация своей поддержки и заинтересованности в переменах, показ на практике их полезности	
Предусмотрение сокращения нагрузки работникам, заинтересованным в нововведениях	
Недопущение сокращения заработной платы	
Создание режима наибольшего благоприятствования энтузиастам инноваций	
Проявление терпимости к неудачам	
Нахождение вариантов, при которых не только фирма, но и сотрудник извлекает из инноваций личную выгоду	

8. При каком соотношении личного авторитета и престижа должности руководитель не соответствует занимаемой должности (подчеркните):

- престиж должности = авторитет
 престиж должности > авторитет
 престиж должности < авторитет

9. На рисунках представлены типичные проявления стилей руководства, характеризующиеся их эффективностью:



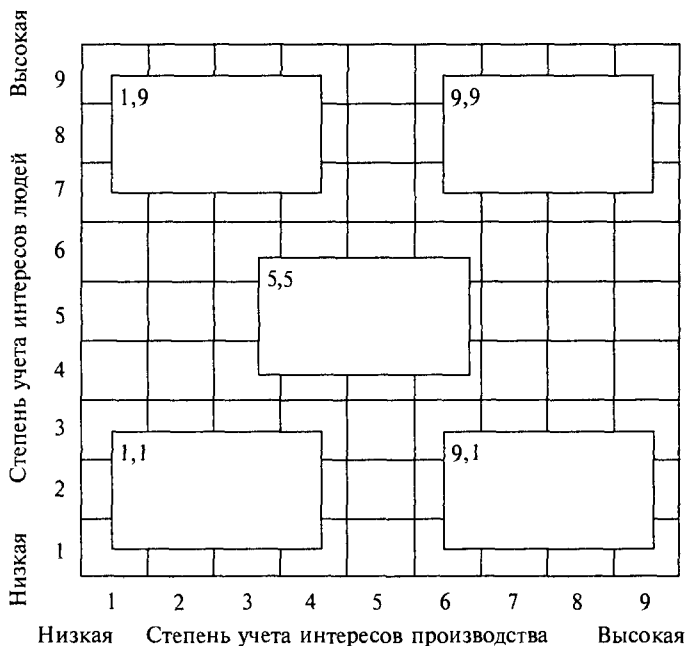
П — эффективность деятельности коллектива при постоянной работе руководителя;

О — эффективность деятельности коллектива во время отпуска руководителя;

В — эффективность деятельности коллектива после возвращения руководителя из отпуска.

Проанализируйте имеющуюся информацию и укажите, какой тип соответствует авторитарному, демократическому и либеральному стилям руководства.

10. Укажите на управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутон пять отличительных типов руководителей в зависимости от направленности их деятельности на развитие производства или на заботу о людях:



8. Психология принятия решения

1. Укажите стадии процесса принятия решения:

↓
↓
↓
↓
↓
↓

2. Решите ситуацию. Вас назначили классным руководителем группы, в которой вы учитесь. Определите круг проблем, требующих разрешения. Определите пути их решения:

3. Прочтите афоризмы* о психологии принятия решений и объясните их смысл:

Если принял решение ты, пусть отныне не дрогнет рука:

можешь выбрать ты смелость советчика,

можешь выбрать совет смельчака — _____

Обсуждать надо часто, решать — однажды — _____

Принятие решения часто свидетельствует о том, что человек устал думать — _____

Не столь опасно принять дурное решение, как не решиться ни на что или решиться слишком поздно — _____

* Энциклопедия афоризмов: В мире мудрых мыслей / Э. Борохов. М., 2001. С. 453.

4. Укажите стрелками, к какому признаку классификации относятся следующие решения:

Директивные, рекомендательные, ориентирующие	По широте охвата
Глобальные, локальные	В зависимости от числа участников
Единоличные, коллективные	По масштабам
Общие, специальные	По степени обязательности исполнения
Интуитивные, адаптационные	В соответствии с временным горизонтом
Стратегические, тактические	С точки зрения предопределенности
Перспективные, текущие	По способам принятия
Аналитические, творческие	По продолжительности периода реализации
Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные	По степени влияния на будущее организации

5. Заполните таблицу, указав вид принимаемого решения (*аналитическое или творческое*) в зависимости от ситуации:

Ситуация	Вид решения
Новые, неординарные условия	
Число возможных альтернатив ограничено, и они легко формулируются	
Стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации	
Ситуация, где требуются глубокие знания, интуиция	

6. Дайте определение следующим видам решений:

организационное решение _____

координирующее решение _____

регулирующее решение _____

7. Заполните таблицу, указав вид решения (интуитивное или адаптационное) в зависимости от его особенностей:

Особенности решения	Вид решения
Просты и оперативны в принятии	
Велик риск ошибок	
Выполнение действий, которые были успешны в прошлом в аналогичной ситуации	
Основываются на общих знаниях, здравом смысле	
Являются исключением, а не правилом	
В основе имеют способность руководителя предугадывать, предвидеть, предполагать	
Принимаются в условиях дефицита времени	

9. Психологические аспекты малых групп и коллективов

1. Дайте определение понятиям:

малая группа — _____

рабочая группа — _____

2. Заполните таблицу, указав цифрами, к какой стадии развития коллектива относят следующие процессы:

- 1) знакомство коллектива с целями и задачами организации;
- 2) понимание коллективом требований руководителя;
- 3) изучение личного состава;
- 4) образование малых групп;
- 5) стимулирование роста руководителя;
- 6) формирование идеологии, психологии и культуры коллектива;
- 7) определение режима работы;
- 8) сближение людей в соответствии с их интересами, складом характера;
- 9) изменение стиля руководства с авторитарного на демократический;
- 10) создание условий для творческого роста каждого члена коллектива;
- 11) адаптация членов коллектива друг к другу;
- 12) распределение ролей с учетом подготовленности, опыта работы, личных пожеланий;
- 13) завершение взаимного изучения.

Первая стадия	Вторая стадия	Третья стадия
_____	_____	_____

3. Укажите производственную роль, если член группы выполняет следующие функции. Заполните таблицу:

Функции	Производственная роль
Анализ и логические выводы, контроль	
Соединение усилий группы в единое целое	
Побуждение группы все делать вовремя и до конца	
Изучение всех возможных вариантов, принятие решения	
Улаживание разногласий, знание проблем членов группы	
Связующее звено с внешней средой	
Источник идей	
Преобразование идей в конкретные задания, организация их выполнения	

4. Укажите стрелками тип взаимоотношений, характеризующийся:

Дистанцированием друг от друга при отсутствии как сотрудничества, так и соперничества	Дружеская кооперация
Соперничеством в отдельных сферах в рамках позитивных взаимоотношений	Дружеское соревнование
Взаимопомощью, основанной на полном доверии	Невмешательство
Ориентацией на индивидуальные цели даже в условиях совместной работы, основанной на общем взаимном недоверии	Соперничество
Сотрудничеством в рамках общей деятельности и негативных отношений друг к другу	Кооперация антагонистов

5. Изучите условия, обеспечивающие социально-психологическую совместимость, и укажите фактическое наличие данных условий в вашем коллективе. Заполните таблицу:

Условия, обеспечивающие социально-психологическую совместимость	Фактическое наличие данных условий в вашем коллективе
Соответствие личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности, что обеспечивает ее нормальный ход, отсутствие зависти по отношению к успехам других	
Близость или совпадение моральных позиций, создающих основу возникновения взаимного доверия между людьми	
Однородность основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующая их лучшему пониманию	
Возможность реального взаимодополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе	
Рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором ни один из них не может добиться успеха за счет другого	

6. Укажите, к какому признаку классификации психотипов личностей в рабочей группе относятся следующие типы. Заполните таблицу:

№	Психотипы личностей	Признак классификации
1	Сангвиники, холерики, флегматики, меланхолики	
2	Конформисты, девианты	
3	Астеники, пикники, атлетики, дипластики	
4	Прометеи, эрудиты, систематизаторы фактов, собиратели и регистраторы фактов, рядовые труженики	
5	Коллективисты, индивидуалисты, претензионисты, подражатели, пассивные, изолированные	
6	Звезды, предпочитаемые, пренебрегаемые, изолированные, отвергнутые	

10. Психология делового общения и коммуникации

1. Укажите, какие из следующих видов взаимодействия являются коммуникацией, а какие общением:

связь человека и машины — _____
телефонная связь между индивидами — _____
внутривидовая связь животных — _____
разговор матери с сыном — _____
связь между компьютерными системами — _____

2. Дайте определение видов общения:

материальное общение — _____
когнитивное общение — _____
деятельное общение — _____
кондиционное общение — _____
мотивационное общение — _____
биологическое общение — _____
социальное общение — _____
деловое общение — _____
личностное общение — _____
инструментальное общение — _____
целевое общение — _____

3. Прочтите стихотворение и определите вид коммуникативного барьера:

Меня послали в огород
За луковым пером.
Смотрю, на грядках лук растет,
А перьев нет кругом:
Они на курицах растут,
Я точно знаю это,
Какая-то ошибка тут.
У лука перьев нету! _____

4. Поставьте ударение в словах и словосочетаниях: оптовый склад, два торта, свекла, творог, социальное обеспечение, библиотечный каталог, коммерческий договор, кулинария, нормировать, феномен, августовский, ракушка.

5. Поупражняйтесь в скороговорках:

Наш Полкан попал в капкан.
Милая Мила мылась мылом, намылилась, смыла — так мылась Мила.
Архип осип, Осип охрип.
Везет Сенька Саньку с Сонькой на санках.

6. Укажите функции общения в зависимости от содержания. Заполните таблицу:

Содержание общения	Функция общения
Регламентация поведения и деятельности	
Форма взаимопонимания психологического контекста	
Социальный механизм управления и передачи информации	
Формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами	
Взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний	
Средство объединения людей	
Передача конкретных способов деятельности, оценок	

7. Попробуйте создать образы следующих людей. Укажите черты характера, возраст, особенности внешнего вида, манеру говорить, одежду, поведение:

учитель — _____

артист — _____

военный — _____

депутат — _____

бизнесмен — _____

провинциал — _____

11. Конфликт и стратегия поведения в конфликтной ситуации

1. Дайте определение следующим понятиям:

конфликт — _____

участники конфликта — _____

оппонент — _____

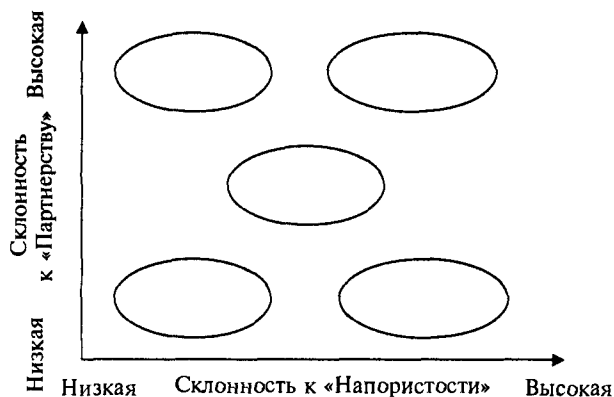
объект конфликта — _____

инцидент — _____

2. Заполните таблицу, отметив звездочками степень проявления склонности к «Напористости» и к «Партнерству» при различных тактиках поведения в конфликте (* — низкая степень; ** — средняя степень; *** — высокая степень):

Тактика (стиль) поведения в конфликте	Склонность к «Партнерству»	Склонность к «Напористости»
Избегание	_____	_____
Приспособление	_____	_____
Компромисс	_____	_____
Конфронтация	_____	_____
Сотрудничество	_____	_____

3. Укажите тактики (стили) поведения в зависимости от стратегий поведения в конфликте по классификации К. Томаса и Р. Киллмена:



4. Заполните таблицу, указав причины возникновения конфликтных ситуаций в зависимости от типов межличностных отношений в коллективе:

Типы межличностных отношений	Причины возникновения конфликтных ситуаций
Организационно-управленческие	
Правовые	
Финансовые (материальные)	
Коммуникативные	
Оценочные	
Психологические	
Нравственные	
Межнациональные	

5. Заполните таблицу, указав меры прерывания конфликта на различных стадиях конфликтной ситуации:

Стадии конфликтной ситуации	Способы разрешения (прерывания) конфликта
Появление проблемы, интересующей двух или более участников	
Усиление встречного критичного анализа действий, высказываний, поступков, черт характера	
Выработка стратегии действий в конфликтной ситуации	
Активный поиск фактов, доводов, подтверждающих правильность и объективность позиций оппонентов	

6. Прочтите афоризмы* о конфликтах и объясните их смысл:

Лучше худой мир, чем добрая ссора — _____

Избегать ссор легче, нежели прекращать их — _____

Я не стану ссориться со своим хлебом и маслом — _____

Люди обычно ссорятся потому, что не умеют спорить — _____

Из двух спорящих виновен тот, кто умней — _____

Беспричинная ссора — вот признак глупости — _____

7. Заполните таблицу, указав, какой стиль (тактику) разрешения конфликта целесообразно применить в следующих случаях, а также преимущества и недостатки каждого стиля:

Условия, в которых развивается конфликт	Тактика поведения	Преимущества данного стиля	Недостатки данного стиля
Сугубо деловые взаимоотношения, достаточная авторитарная власть			
Стороны способны выслушать друг друга, установлены прочные взаимоотношения			
Обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы; удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение			
Одна из сторон знает, что не может решить вопрос в свою пользу, обладает малой властью			
Предмет разногласия не важен для одной из сторон или не особенно ее волнует; желание сохранить добрые отношения			

* Энциклопедия афоризмов: В мире мудрых мыслей / Э. Ворохов. М., 2001. С. 515.

Литература

- Абульханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности. — М., 1980.
- Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие. МГУ, 1990.
- Айслер-Мертиц К. Язык жестов / Пер. с нем. К. Давыдовой. — М., 2001.
- Алексеева А. А., Громова Л. А. Психогеометрия для менеджеров. — Л., 1991.
- Андреева Г. М. Социальная психология. — М., 1998.
- Бидstrup Х. Мир глазами художника. — М., 1988.
- Битянова М. Р. Социальная психология. — М., 1994.
- Бодалев А. А. Личность и общение. — М., 1995.
- Бороздина А. В. Психология характера: Исторический очерк. МГУ, 1997.
- Брушлинский А. В. Мышление и прогнозирование. М., 1979.
- Брушлинский А. В. Субъект: мышление, учение, воображение. — М.; Воронеж, 1996.
- Валеева Н. Ш., Рогов Г. М. Психологические основы менеджмента. Психология успеха. — Казань, 1996.
- Васильев И. А., Тихомиров О. К. Эмоции и мышление. — М., 1980.
- Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. — М., 1997.
- Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М., 1994.
- Выготский Л. С. Воображение и творчество в детском возрасте. — СПб., 1997.
- Гальперин П. Я. Введение в психологию. — М., 1976.
- Генов Ф. Психология управления. — М., 1992.
- Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию. — МГУ, 1988.
- Громова О. Н. Конфликтология. — М., 1998.
- Донцов А. И. Психология коллектива. — МГУ, 1984.
- Душков Б. А. Индустриально-педагогическая психология. — М., 1981.
- Завалишина Д. Н. Психологический анализ оперативного мышления. — М., 1985.
- Зыскин В. Г., Чернышев А. П. Менеджер — психологические аспекты профессии. — М., 1992.
- Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.
- Изард К. Эмоции человека. — М., 1980.
- Карпов А. В. Психология групповых решений / Институт психологии РАН, 2000.
- Карпов А. В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2003.
- Климов Е. А. Введение в психологию труда. — М., 1998.
- Крайг Г. Психология развития. — 7-е изд. СПб.: Питер, 2003.
- Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы. — М., 2002.
- Крупнов А. И. Психологические проявления и структура темперамента. — М., 1992.
- Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво. — М., 1995.
- Курганов В. М. Психология управления. Автотранспортная психология: Учеб. пособие для вузов. / Под ред. А. Ф. Шикуну. — М., 2004.
- Лебедев В. И. Психология и управление. — М., 1990.
- Леонтьев А. А. Психология общения. — М., 1997.
- Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М., 1982.
- Леонтьев Д. А. Очерк психологии личности. — М., 1997.
- Лисенкова Л. Ф. Психология и этика деловых отношений в коммерческой деятельности: Учеб. пособие. — М., 1994. — Ч. 1, 2.

Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. — М., 1984.

Мальханова И. А. Деловое общение: Учеб. пособие. — М.: Академический проект; Трикста, 2004.

Марасанов Г. И. Социально-психологический тренинг. — М., 1998.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М., 1992.

Михайлов Ф. Г. Сознание и самосознание. — М., 1991.

Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М., 2000.

Морозов А. В. Деловая психология: Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. — СПб., 2000.

Муравьев Е. М. Психологические исследования в образовательных учреждениях как методологическая и научно-методическая проблема (Монография). — Тверь, 1998.

Немов Р. С. Психология. — М., 1997. — Кн. 1.

Обозов Н. Н. Психология конфликта и способы его разрешения. — Л., 1991.

Обозов Н. Н. Психология менеджмента. — СПб., 1997.

Обозов Н. Н. Психология человека: От тела к душе. — СПб., 2001.

Основы психологии. Практикум / Ред.-сост. Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д., 2000.

Паркинсон С. Н., Рустомжи М. К. Искусство управления / Пер. с англ. К. Савельева. — М., 1998.

Петровский А. В. Личность, деятельность, коллектив. — М., 1982.

Пиаже Э. Речь и мышление ребенка. — СПб., 1997.

Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности. — ЛГУ, 1990.

Практикум по общей психологии: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / Под ред. А. И. Щербакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 1990.

Практическая психология: Учебник / Под ред. М. К. Тутушкиной. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб., 1998.

Прокофьева С. Г. Профессиональная деятельность менеджера по управлению транзакционными издержками предприятия: Монография / Под ред. А. Ф. Шикун. — Тверь, 2004.

Пряжников Н. С. Психологический смысл труда. — М.; Воронеж, 1997.

Психологические тесты: В 2 т. / Под ред. А. А. Карелина. — М., 2001.

Психология: Учебник / В. М. Аллахвердов, С. И. Богданова и др. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.

Психология и менеджмент: вчера, сегодня, завтра: Коллективная монография (Авт. колл.: А. Ф. Шикун, С. Н. Махновец, И. М. Филинова, А. А. Шикун): В 2 т. — М.: Воентехиздат, 2002.

Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М., 1997.

Робер М., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М., 1988.

Розанова В. А. Психология управления: Учеб. пособие, 2-е изд., перераб. и доп. — М., 2000.

Романов А. А., Ходырев А. А. Управление персоналом: Психология влияния. — М., 2000.

Романов А. А., Ходырев А. А. Управленческая риторика. — М., 2001.

Романов В. В. Юридическая психология. — М., 1998.

Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии: В 2 т. — М., 1989.

Руденский Е. В. Основы психотехнологии общения менеджера. — М., 1997.

Сапогова Е. Е. Задачи по общей психологии: Учеб. пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2001.

Секреты умелого руководителя / Сост. И. В. Липсиц. — М., 1991.

Селье Г. Стресс без дистресса. — М., 1979.

Семенов А. К., Маслова Е. Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. — М., 2000.

Слободчиков В. И., Исаев Е. И. Основы психологической антропологии. Психология человека: Введение в психологию субъективности: Учеб. пособие для вузов. — М., 1995.

Современные проблемы психологии управления. — М., 2002.

Современный словарь по психологии / Авт.-сост. В. В. Юрчук. — Минск, 2000.

Социальная психология в схемах и комментариях: Учеб. пособие / В. Крысько. — СПб.: Питер, 2003.

Столяренко Л. Д. Основы психологии. 3-е изд., перераб. и доп. Серия «Учебники, учебные пособия». — Ростов н/Д., 2000.

Телятников Г. В. Методологические вопросы психологии управления // Записки практических психологов Твери и области. — Тверь, 1997.

Телятников Г. В. Психологические основы управленческого труда учителя // Психолого-педагогические аспекты многоуровневого образования. — Тверь, 1997. — Т. 10.

Трайнев В. А. Деловые игры в учебном процессе: Методология разработки и практика проведения. — М.: Издательский Дом «Дашков и К°»: МАН ИПТ, 2002.

Учебный практикум по психологии. — Калининский гос. ун-т, 1982.

Филинова И. М. Мы выбираем, нас выбирают. — Тверь, 2002.

Филинова И. М. Психологическая подготовка менеджера к профессиональной деятельности в условиях обучения в ссузе (Монография). — Тверь, 2004.

Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М., 2000.

Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. — М.: Генезис, 2002.

Франкл В. Человек в поисках смысла. — М., 1990.

Чиненный А. И., Стоян Т. А. Этикет на все случаи жизни: Учебно-практическое пособие. — М., 1996.

Шадриков В. Д. Способности человека. — М.; Воронеж, 1997.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. — М., 1993.

Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск, 1996.

Шепель В. М. Управленческая психология. — М., 1993.

Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. — М., 2000.

Шикун А. Ф. Как познать себя. — Тверь, 1992.

Шикун А. Ф., Филинова И. М. Управленческая психология и ее прикладное значение. — СПб., 2003.

Шикун А. Ф., Шикун А. А. Пропедевтическая психология: Учеб. пособие. — Тверь, 1995.

Шмидт Р. Искусство общения. — М., 1992.

Шуванов В. И. Социальная психология менеджмента. — М., 1997.

Якобсон П. М. Общение как социально-психологическая проблема. — М., 1973.

Якобсон П. М. Психология чувств и мотивация. — М., 1998.

Содержание

Предисловие ко второму изданию	3
Предисловие	4

Часть I Теоретический курс

Раздел 1. Введение в управленческую психологию	7
1.1. Управленческая психология, ее объект и предмет	7
1.2. Основные принципы и методы психологии	17
Раздел 2. Закономерности внутренней психической деятельности	32
2.1. Понятие о психике	32
2.2. Психология познавательных процессов	41
Раздел 3. Эмоциональная и волевая регуляция поведения	71
3.1. Характеристики эмоциональной сферы личности	71
3.2. Воля как характеристика сознания	77
Раздел 4. Индивидуально-типологические свойства личности и профессия менеджера	85
4.1. Понятие о личности в психологии	85
4.2. Индивидуально-психологические особенности личности	92
4.3. Способности личности как залог успешности профессиональной деятельности	99
Раздел 5. Руководство и лидерство	107
5.1. Индивидуально-психологические особенности руководителя	107
5.2. Психология руководства и лидерства	119
Раздел 6. Психология принятия решения	137
6.1. Виды управленческих решений	137
6.2. Психология деятельности руководителя при принятии управленческих решений	141
6.3. Методы индивидуального и группового принятия решений	143

Раздел 7. Психологические аспекты малых групп и коллективов	147
7.1. Малая социальная группа как социально-психологическая характеристика организации	147
7.2. Социально-психологический климат в коллективе	153
Раздел 8. Психология делового общения и коммуникации	164
8.1. Понятие и структура общения	164
8.2. Этика делового общения	178
Раздел 9. Конфликт и стратегия поведения в конфликтной ситуации	188
9.1. Природа и социальная роль конфликтов	188
9.2. Способы и правила разрешения конфликтов	195
Заключение	210
Ключи к тестам	211

Часть II Практикум

<i>Практическое занятие 1. Тема: «Использование психологических упражнений в формировании свойств внимания»</i>	<i>217</i>
<i>Практическое занятие 2. Тема: «Применение психологических упражнений в определении и формировании свойств памяти»</i>	<i>223</i>
<i>Практическое занятие 3. Тема: «Исследование особенностей некоторых видов воображения»</i>	<i>230</i>
<i>Практическое занятие 4. Тема: «Методы выявления развитости свойств мышления (качеств ума)»</i>	<i>231</i>
<i>Практическое занятие 5. Тема: «Индивидуальные особенности речи»</i>	<i>238</i>
<i>Практическое занятие 6. Тема: «Эмоциональная и волевая регуляция поведения»</i>	<i>244</i>
<i>Практическое занятие 7. Тема: «Индивидуально-типологические особенности личности»</i>	<i>254</i>
<i>Практическое занятие 8. Тема: «Руководство и лидерство»</i>	<i>265</i>
<i>Практическое занятие 9. Тема: «Психология принятия решения»</i>	<i>271</i>
<i>Практическое занятие 10. Тема: «Психологические аспекты малых групп и коллективов»</i>	<i>276</i>
<i>Практическое занятие 11. Тема: «Психология делового общения и коммуникации»</i>	<i>283</i>
<i>Практическое занятие 12. Тема: «Конфликт и стратегия поведения менеджера в конфликтной ситуации»</i>	<i>289</i>

П р и л о ж е н и е
Тетрадь для опорных конспектов и творческих работ студентов

1. Управленческая психология, ее предмет и объект	299
2. Основные принципы и методы психологии	301
3. Понятие о психике	303
4. Психология познавательных процессов	304
5. Эмоциональная и волевая регуляция поведения	309
6. Индивидуально-типологические особенности личности	311
7. Руководство и лидерство	316
8. Психология принятия решения	321
9. Психологические аспекты малых групп и коллективов	323
10. Психология делового общения и коммуникации	326
11. Конфликт и стратегия поведения в конфликтной ситуации	327
Литература	331

Учебное издание

Шикун Алексей Федорович
Филинова Ирина Михайловна

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Редактор *Г. Г. Есакова*
Корректоры *А. А. Баринова, Ж. Ш. Арутюнова*
Художник *Д. А. Сенчагов*
Компьютерная верстка *С. А. Артемьевой*

Подписано к печати 15.06.2005. Формат 60×90¹/₁₆.
Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. печ. л. 21. Уч. изд. л. 20,07
Тираж 3000 экз. Заказ № 200.

ЗАО Издательство «Аспект Пресс»
111141, Москва, Зеленый проспект, д. 8
E-mail: info@aspectpress.ru; www.aspectpress.ru
Тел. 306-78-01, 306-83-71

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных
диапозитивов в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
143200, Можайск, ул. Мира, 93.