

**НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНЖЕНЕРНЫЙ ИНСТИТУТ**

**ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Учебное пособие

Новосибирск 2017

УДК 159.9:007 (075.8)
ББК 88.5

Составители: доцент, канд. пед. наук **О.Н. Инкина**,

Составитель: **ИНКИНА ОКСАНА НИКОЛАЕВНА**

Рецензент: доцент, канд. фил. наук **М.А. Назарова**

Психология и этика профессиональной деятельности: учебное пособие / Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост. О.Н. Инкина. – Новосибирск, 2017. – 166 с.

Учебное пособие предназначено для лекционных, практических занятий и самостоятельной работы по дисциплинам «Психология менеджмента», «Психология и этика делового общения», «Психология профессий» для студентов и магистрантов очной и заочной форм обучения по всем направлениям подготовки, реализуемым в Инженерном институте НГАУ.

Утверждено и рекомендовано к изданию учебно-методическим советом Инженерного института (протокол №4 от 21 ноября 2017 г.)

ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Подписано к печати . Формат 60×84^{1/16}
Объем 10 уч.-изд. л. Заказ № Тираж экз.

Отпечатано в типографии НГАУ
630039, г. Новосибирск, ул. Добролюбова, 160

17. Психология массового поведения: Монография / В.А. Соснин. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 160 с.
18. Психология общения. Практикум по психологии: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 192 с.
19. Психология развития и мотивации персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Психология", "Менеджмент организации", "Управление персоналом" / Бакирова Г.Х. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 439 с.
20. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: Учебное пособие / Семенов А.К., Маслова Е.Л. - М.: Дашков и К, 2016. - 276 с.
21. Столяренко А.М. Психология менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом" и "Психология" / Столяренко А.М., Амаглобели Н.Д., - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 455 с.
22. Этика и психология делового общения (сфера сервиса): Учебное пособие / Барышева А.Д., Матюхина Ю.А., Шередер Н.Г. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 256 с.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----|
| Раздел 1. Психология менеджмента | 6 |
| 1.1 Психология менеджмента как наука и учебная дисциплина | 6 |
| 1.2 Общие подходы в теории управления | 8 |
| 1.3 Современное состояние теории управления | 11 |
| Практическое занятие №1. Стили руководства | 13 |
| 1.4. Психологические закономерности управленческой деятельности | 16 |
| Практическое занятие №2. Изучение профессиональной направленности .. | 18 |
| 1.5 Управленческие роли и функции руководителя | 22 |
| Практическое занятие №3. Самоменеджмент | 24 |
| 1.6 Теория мотивации. Мотивационный климат организации | 29 |
| Практическое занятие №4. Определение мотивационной структуры личности | 34 |
| 1.7 Теория развития организации | 36 |
| 1.7.1 Стадии развития организации | 36 |
| 1.7.2 Циклы развития организации | 40 |
| 1.8 Организационная культура предприятия | 43 |
| 1.9 Типы организационного менталитета и организационного поведения руководителя | 46 |
| Практическое занятие № 5. Разработка проекта организации и определение поведенческого менталитета | 51 |
| 1. 10 Основы рекрутинга: технология отбора кадров и поиска работы | 52 |
| Практическое занятие №6 Формирование кадрового состава | 56 |
| 1. 11 Стресс и эмоциональное выгорание менеджера | 58 |
| Практическое занятие №7 Стресс-менеджмент | 64 |
| Вопросы для самоконтроля и подготовки к зачету по дисциплине «Психология менеджмента» | 76 |
| Тест для контроля знаний по дисциплине «Психология менеджмента» | 76 |
| Темы рефератов по дисциплине «Психология менеджмента» | 80 |
| Раздел 2. Психология и этика делового общения | 83 |
| 2.1 Сущность общения: его функции, стороны, виды, формы, барьеры | 83 |
| 2.2 Раппорт. Технология установления раппорта в процессе общения | 95 |
| Практическое занятие №2 Имидж делового человека | 98 |
| 2.3. Непродуктивное поведение человека в социуме, причины психологических проблем | 103 |
| Практическое занятие №3 Непродуктивное поведение человека в социуме, причины психологических проблем | 107 |
| 2.4. Использование теории транзактного анализа в деловом и личностном общении | 108 |
| Практическое занятие № 4. Изучение влияния жизненного сценария на поведение и общение | 113 |
| 2.5. Психология профессионального сервиса | 115 |

| | |
|--|-----|
| Практическое занятие №5 Психология невербального общения | 130 |
| 2.6. Основы эффективного слушания и поддержания контакта | 136 |
| Практическое занятие №6 Отработка навыков эффективного общения ... | 139 |
| 2.7. Психология убеждения | 143 |
| Практическое занятие №7. Формирование навыков асертивного поведения. | 150 |
| 2.8. Технология конструктивного преодоления конфликтов | 151 |
| Практическое занятие №8. Отработка навыков конструктивного поведения в конфликтных ситуациях | 156 |
| Вопросы для самоконтроля и подготовки к зачету по дисциплине «Психология и этика делового общения» | 160 |
| Тест для контроля знаний по дисциплине «Психология и этика делового общения» | 161 |
| Темы рефератов по дисциплине «Психология и этика делового общения» | 164 |
| Библиографический список | 165 |

Библиографический список

1. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса. — М.: АРМАДА, 1998. - 511 с.
2. Иванова И. С. Этика делового общения: Учебное пособие / И.С. Иванова. - 3-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 168 с.
3. Лавриненко В. Н. Психология и этика делового общения [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 415 с.
4. Немов Р. С. Психология. - 4-е изд. - М.: ВЛАДОС, 2003. - В 3-х кн.
5. Островский Э.В. Психология управления: Учебное пособие / Э.В. Островский; Всероссийский заочный финансово-экономический институт. - М.: Вуз, учебник: ИНФРА-М, 2011. - 249 с.
6. Павлова Л. Г. Актуальные проблемы культуры деловой коммуникации: Статья / Павлова Л.Г., Кашаева Е.Ю. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 11 с.
7. Павлова Л. Г. Коммуникативная эффективность делового общения: Монография/Л.Г.Павлова, Е.Ю.Кашаева, 2-е изд. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 169 с.
8. Пикулева О. А. Психология самопрезентации личности: Монография / О.А. Пикулева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
9. Пикулева О.А. Психология самопрезентации личности: Монография / О.А. Пикулева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
10. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И.П. Кошечая, А.А. Канке. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2016. - 304 с.
11. Психология воспитания стрессовладяющего поведения: Учебное пособие/Н.П.Фетискин - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 240 с.
12. Психология делового общения: Учебник / Г.В. Бороздина. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 295 с.
13. Психология делового общения: Учебник для студентов вузов / Аминов И.И., - 2-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 287 с.
14. Психология делового общения: Учебное пособие / М.И. Чеховских. - 3-е изд., стер. - М.: ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2011. - 253 с.
15. Психология и этика делового общения [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов / Под ред. В. Н. Лавриненко. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 415 с.
16. Психология личности и деятельности педагога: Учебное пособие / Духновский С.В. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 300 с.

Темы рефератов по дисциплине «Психология и этика делового общения»

1. Деловое общение: сущность, виды, эффективность.
2. Стрессовые сценарии. Саморегуляция работника в условиях профессионального стресса.
3. Коммуникативный стресс в условиях профессиональной деятельности.
5. Успешные стратегии построения профессиональной карьеры.
6. Мотивация деятельности, самооценка и уровень социальных притязаний личности.
7. Виды общения. Уровень общения.
8. Понятие и сущность межличностных отношений.
9. Психология общения и отношений в молодой семье.
10. Этика и психология семейных отношений.
11. Применение полемических приемов. Искусство отвечать на вопросы
12. Уловки в споре. Как им противостоять.
13. Основы социальной психологии и профессиональная деятельность.
14. Трудовой коллектив как “живой организм”. Стадии развития коллектива.
15. Манипулирование в деловом общении.
16. Психологическое объяснение мотивации лидерства.
17. Инструментальная, коммуникативная и игровая мотивация.
18. Формирования имиджа лидера. Модели поведения лидеров.
19. Барьеры общения и мотивы поведения. Формирование первого впечатления.
20. Совершенствование менеджера. Ваш личный план развития.
21. Психология невербального общения: основные каналы информации о собеседнике.
22. Визуальные средства общения. Акустические средства общения.
23. Эффективное слушание.
24. Психологические основы проведения деловых бесед, переговоров, совещаний.
25. Трансактный анализ общения. Отношения людей при общении.
26. Управление конфликтом. Как «читать» собеседника и психологически управлять им.
27. Психология убеждения. Практические приемы убеждения.
28. Манипуляции собеседником. Защита от манипуляций.
29. Деловая этика. Взаимоотношения в фирме.
30. Как расположить к себе собеседника. Как проложить путь к сердцу клиента.
31. Имидж делового человека: слагаемые успеха.
32. Техника личной работы: где взять недостающее время. Самоменеджмент.

Введение

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

Эрика Джонг

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

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

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

Все эти многообразные функции менеджера невозможно осуществить, не обладая достаточными знаниями в области психологии и опытом их применения в практической деятельности. Курсы «Психология менеджмента», «Психология и этика делового общения», «Психология профессий» дают возможность студентам и магистрантам приобрести данные навыки. Они формируют у студентов знания и умения, необходимые для профессиональной деятельности специалиста и руководителя в рамках управленческих взаимоотношений.

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

Раздел 1. Психология менеджмента

1.1 Психология менеджмента как наука и учебная дисциплина

Психология менеджмента как наука продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблем управления деятельностью трудового коллектива.

Личность работника изучается рядом психологических дисциплин, таких как общая психология, психология труда, инженерная психология. Рабочая группа или трудовой коллектив в большей степени изучается социальной и педагогической психологией.

Отличительную особенность психологии менеджмента является то, что ее объект – организованная деятельность людей, причем это не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, – это управленческие отношения людей.

Социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т.е. ее реальным содержанием. Управленческие отношения составляют совместную деятельность, делают ее организованной. Иначе говоря, это не отношения в связи с деятельностью, а отношения, образующие совместную деятельность.

В психологии менеджмента отдельный работник, социальная группа и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.

Изучение личности работника в организации, анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива – таковы главные темы исследований в психологии менеджмента.

В психологии управления, в отличие от психологии труда, например, актуальна не проблема соответствия работника его профессии, не проблема профессионального отбора и профессиональной ориентации, а проблема соответствия работника организации, проблема отбора людей в организацию и их ориентации в отношении особенностей данной организации.

Объект изучения психологии управления составляют люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

19. *Вставьте пропущенное слово:*
Объем делового письма не должен превышать _____ страниц машинописного текста.

20. *Укажите правильный ответ*

Атмосфера доброжелательности во время деловой беседы зависит от:

- А) правильного выбора места проведения беседы
- Б) установления контакта с партнером
- В) все ответы не верны
- Г) все ответы верны
- Д) первых фраз во время беседы
- Е) использования обращения по имени
- Ж) пунктуальности
- З) интерьера помещения

21. Укажите, какие позиции при проведении деловой беседы необходимо учитывать:

- А) все позиции верны
- Б) помещение не должно препятствовать установлению атмосферы доверия
- В) все позиции не верны
- Г) начальная фаза беседы задает ей тон
- Е) эстетические нормы и правила

22. Кратко изложенная самохарактеристика это.....(**вписать слово**)

23. *Укажите правильный ответ*

Деловой протокол – это:

- А) правила, регламентирующие порядок встреч, проведения бесед и переговоров, организация приемов и деловой переписки
- Б) все ответы неверны
- В) все ответы верны
- Д) осознание добросовестного исполнения сотрудниками своих обязанностей

Е) свод правил в деловых и служебных отношениях

24. *Дополните предложение до логического завершения*

Наука о морали это – (**вписать слово**)

8. Согласно ли вы с утверждением : « Совесть – моральное осознание человеком своих действий. А) Да Б) Нет
 9. *Потребность вести себя нравственно выступает в виде таких понятий, как «долг», «совесть», «честь», «достоинство». Какие потребности проявляются в следующих ситуациях:*

1. грубость коллеги по работе вызывает у членов коллектива чувство стыда перед клиентами не меньше, чем собственная вина. -

2. коммерсант заботиться о своем добром имени, авторитете коллектива, престиже своей профессии; -

А) честь

Б) совесть

10. Для какого типа темперамента характер устойчивое, жизнерадостное настроение?

А) для флегматика Б) для меланхолика В) для сангвиника Г) для холерика

11. Для какого типа темперамента характерно «Семь раз отмерь, один отрежь»

А) для флегматика Б) для меланхолика В) для сангвиника Г) для холерика

12. Согласно ли вы с определением:

Общение - сложный, многогранный процесс взаимодействия двух и более людей, процесс обмена информацией, взаимного влияния, сопереживания и взаимного понимания

А) нет

Б) да

13. Эстетические впечатления способствуют формированию у человека эстетических (вписать слово)

14. Содержание эстетической оценки определяется уровнем развития у человека эстетического (вписать слово).

15. Знакомство с организацией (фирмой) начинается с интервью помещенного. Относится ли интервью рабочего помещения к области делового этикета?

А) нет

Б) да

16. Аргументы применяют с целью:

А) доказательства своего превосходства

Б) склонить партнера на какие-либо действия

В) защиты своих взглядов и намерений

17. *Дополните предложения до логического завершения*

Культура телефонного общения - это средство формирования у партнеров _____ вашего учреждения.

Подходы к пониманию предмета психологии управления многообразны, что в известной мере свидетельствует о сложности этого феномена. Так, психологи Е. Е. Вендров и Л. И. Уманский выделяют следующие аспекты предмета психологии управления:

о социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;

о психология деятельности руководителя;

о психология личности руководителя;

о психологические проблемы подбора руководящих кадров;

о психолого-педагогические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров [21].

Психологи В. Ф. Рубахин и А. В. Филиппов в предмет психологии управления включают:

о функционально-структурный анализ управленческой деятельности;

о социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них людей;

о психологические проблемы взаимоотношений между руководителям и подчиненными и другие [21].

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что предмет психологии управления – это совокупность психических явлений и отношений в организации, в частности:

о психологические факторы эффективной деятельности менеджеров;

о психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений;

о психологические проблемы лидерства;

о проблемы мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений и др.

Наиболее актуальными для организации психологическими проблемами в области психологии управления являются следующие:

о повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т.е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и другое;

о повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала,

о поиск и активизация человеческих ресурсов организации;

о оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации;

о оценка и улучшение социально-психологического климата, сплоченности персонала вокруг целей организации.

Целью психологии управления как науки и практики является обеспечение психологической подготовки менеджеров, формирование или развитие их психологической управленческой культуры, создание необходимых

предпосылок для теоретического понимания и практического изучения важнейших проблем сферы управления, к которым следует отнести:

- природа управленческих процессов;
- основы организационной структуры;
- ответственность менеджера и ее распределение по уровням ответственности;
- способы повышения эффективности управления;
- информационные технологии и средства коммуникации, необходимых для управления персоналом;
- компетентность в отношении управления людьми, отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации;
- планирование и прогнозирование деятельности организации с использованием средств вычислительной и компьютерной техники;
- оценка собственной деятельности, повышение своей квалификации;
- организационное поведение, структура малых групп, мотивы и механизмы их поведения.

1.2 Общие подходы в теории управления

Для характеристики современной науки управления существуют три основных и наиболее общих подхода: процессный, системный и ситуационный [4].

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

Системный подход. На теорию управления большое влияние оказала «общая теория систем», согласно которой любая организация — это система, под которой следует понимать определенную целостность, состоящую из

28. Правила формулирования и предъявления аргументов.
29. Понятие конфликта и классификация конфликтов.
30. Какие существуют способы разрешения конфликтов?
31. Какие существуют сильные и слабые стороны в тактике ухода, приспособления, конкуренции, компромисса?
32. Что такое карта конфликта?
33. Опишите тактику конструктивного решения конфликта.

Тест для контроля знаний по дисциплине «Психология и этика делового общения»

1. Конфликтная ситуация — это:
 - а) Накопившиеся противоречия
 - б) Открытое противостояние взаимоисключающих интересов
 - в) Стечения обстоятельств
2. Стремление избежать конфликт, желание понять ситуацию собеседников, представление о партнере с позиции паритетности.
 - а) Ориентация на контроль
 - б) Ориентация на понимание
3. По завершении трапезы вилку и нож следует положить
 - а) На тарелку крест на крест
 - б) Параллельно друг другу на тарелку ручками вправо;
 - в) По обе стороны тарелки;
4. *Дополните предложение до логического завершения*
Процесс обмена информацией это — (**вписать слово**)
5. Кем был впервые введен термин «этика»?
 - А) Аристотелем
 - Б) Цицероном
 - В) Сократом
 - Г) Архимедом
6. *Выберите правильный ответ*
Нормами этикета является:
 - А) принципиальность, беспрекословность
 - Б) Упорство, настойчивость
 - В) Вежливость, тактичность
7. *Из предложенных определений выберите те, которые по смыслу подходят к понятиям:*
 - 1) «Нравственность» - А) осмысление ценности не только самого себя, но и других.
 - 2) «Мораль» - В) Наука, изучающая нравственность.
 - 3) «Этика» - Б) Устоявшиеся в обществе принципы, нормы, правила поведения.

прийти к согласию не только с другими, но и самим собой. Вероятно, это и является причиной вашей конфликтности.

Вопросы для самоконтроля и подготовки к зачету по дисциплине «Психология и этика делового общения»

1. Общение, его сущность и содержание, виды общения
2. Императивное и манипулятивное общение.
3. Дайте определение понятиям: аттракция и эмпатия.
4. Барьеры общения. Виды барьеров.
5. Что влияет на имидж делового человека?
6. Какие эффекты восприятия вы знаете?
7. Как одежда влияет на формирование имиджа делового человека?
8. Что означает термин «непродуктивное поведение человека»?
9. Что такое психологическая защита? Какие виды психологических защит вы знаете?
10. Фрустрация, неврозы, особенности состояния.
11. Опишите психологические тупики, встречающиеся в жизни человека.
12. Опишите теорию транзактного анализа и возможности ее использования при общении.
13. В чем суть структурного анализа эго-состояний. Опишите эго-состояния.
14. Что такое транзакция, параллельные (дополнительные) транзакции и пересекающиеся транзакции.
15. Теория игр в транзактном анализе.
16. Что изучает психология сервиса.
17. Опишите этапы построения отношений с клиентом.
18. Какие типы клиентов вы можете охарактеризовать, к какому бы вы отнесли себя?
19. Как установить контакт с собеседником?
20. Что такое манипуляция в общении?
21. Основные невербальные каналы передачи информации.
22. Деловое общение, виды и особенности.
23. Виды слушания, условия и правила эффективного слушания.
24. Приемы рефлексивного слушания.
25. Основы полемического мастерства. Структура доказательства. Логические ошибки.
26. Законы психологии убеждающей коммуникации. Стратегия и тактика убеждения.
27. Иррациональная и рациональная информация, их соотношение и влияние на формирование аттракции.

взаимозависимых частей, вносящих свой вклад в функционирование целого. Руководитель должен видеть всю организацию, все ее части, взаимодействующие друг с другом и с внешним миром. Надо учитывать, что любое управленческое воздействие на какой-либо компонент организации приводит к многочисленным и зачастую непредсказуемым последствиям. Основная трудность практики управления заключается в том, что современные организации внутренне неоднородны, являясь так называемыми социотехническими системами. Каждая такая система состоит из целого ряда *подсистем*, согласованных иерархически (субординация) и «горизонтально» (координация).

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

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

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

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

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

Основным в этом процессе является третий этап.

Ситуационный подход показал, что лучшего способа управления нет в принципе, эффективность любого из них определяется ситуацией управле-

ния. Данный подход можно назвать концепцией управленческой относительности. Он контрастирует с абсолютизмом многих других подходов и их претензиями на универсальность. Это – сегодняшний день теории и практики управления.

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

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

Зарубежные идеи научного управления попытались использовать в условиях советской действительности Н. А. Витке. Он вводит в теорию управления такие понятия, как «человеческий фактор производства», «социально-психологическая атмосфера», «организационный кризис» и др. Эта и подобные ей концепции не получили должного развития и были вскоре практически забыты. Идеология исследований в области управления того времени характеризовалась рационалистическим подходом, т.е. технократическим. Человек — это только «винтик» в производственном процессе. Если его механизировать, то отпадет необходимость в профессиональном управлении

- в) нетерпимость к критике других;
10. Кто Вы с точки зрения сотрудников:
а) аутсайдер;
б) лидер;

- в) генератор идей;
11. Каким человеком считают вас ваши друзья?

- а) экстравагантным;
б) оптимистом;
в) настойчивым;

12. С чем вам чаще всего приходится бороться?
а) с несправедливостью;

- б) с бюрократизмом;
в) с эгоизмом;

13. Что для вас наиболее характерно?

- а) недооцениваю свои способности;
б) оцениваю свои способности достаточно объективно;

- в) переоцениваю свои способности;

14. Что приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

- а) излишняя инициатива;

- б) излишняя критичность;

- в) излишняя прямолинейность.

Обработка результатов:

| Оценочные баллы | | | | Уровни развития конфликтности | Количество баллов | |
|-----------------|----|------|------|-------------------------------|------------------------|---------|
| 1 | а) | 1 б) | 2 в) | 3 | 1 – очень низкий | 14 - 17 |
| 2 | а) | 3 б) | 2 в) | 1 | 2 – низкий | 18 - 20 |
| 3 | а) | 1 б) | 3 в) | 2 | 3 – ниже среднего | 21 - 23 |
| 4 | а) | 3 б) | 2 в) | 1 | 4 – чуть ниже среднего | 24 - 26 |
| 5 | а) | 3 б) | 2 в) | 1 | 5 – средний | 27 - 29 |
| 6 | а) | 2 б) | 3 в) | 1 | 6 – чуть выше среднего | 30 - 32 |
| 7 | а) | 3 б) | 2 в) | 1 | 7 – выше среднего | 33 - 35 |
| 8 | а) | 3 б) | 2 в) | 1 | 8 – высокий | 36 - 38 |
| 9 | а) | 2 б) | 1 в) | 3 | 9 – очень высокий | 39 - 42 |
| 10 | а) | 3 б) | 1 в) | 2 | | |
| 11 | а) | 2 б) | 1 в) | 3 | | |
| 12 | а) | 3 б) | 2 в) | 1 | | |
| 13 | а) | 2 б) | 1 в) | 3 | | |
| 14 | а) | 1 б) | 2 в) | 3 | | |

Если Вы набрали более 36 баллов, это еще не означает, что вы принадлежите к какому-либо из рассмотренных выше типов конфликтных личностей, но, скорее всего, характер у вас не из легких. Вам бывает трудно

При ответе на вопросы теста из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и запишите его номер. Например, 1а, 2б, 3в.

1. Характерно ли для вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

- а) нет;
- б) когда как;
- в) да;

2. Есть ли в вашем коллективе люди, которые вас побаиваются, а, возможно и ненавидят?

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет;

3. Кто Вы в большей степени?

- а) пацифист;
- б) принципиальный;
- в) предприимчивый;

4. Как часто вам приходится выступать с критическими суждениями?

- а) часто;
- б) периодически;
- в) редко;

5. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый для вас коллектив?

- а) разработал бы план работы коллектива на год вперед;
- б) установил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами;
- в) чаще советовался бы с людьми;

6. В случае неудач, какое состояние для вас наиболее характерно?

- а) пессимизм;
- б) плохое настроение;
- в) обида на самого себя;

7. Характерно ли для вас соблюдать традиции коллектива?

- а) да;
- б) скорее всего да;
- в) нет;

8. Относитесь ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

- а) да;
- б) скорее всего да;
- в) нет;

9. Из трех личных качеств выберете то, с которым Вы боретесь, чаще всего стараетесь изжить в себе:

- а) раздражительность;
- б) обидчивость;

ском труде (Е. Ф. Розмирович). Эта «узкая» концепция господствовала до конца 70-х годов.

Кадры для административно-командной системы управления готовит Промышленная академия, созданная в 1927 г. Складывается уникальная система номенклатуры, находящаяся под полным партийным контролем. Административно-командная система становится основным средством обеспечения организационного порядка. Идеологический и партийный контроль приобретают всепроникающий, а затем и репрессивный характер, вытесняя из общественной жизни проблематику научного управления, формируя к ней враждебное отношение. Период поощрения управленческих исследований государством сменяется периодом отторжения. Психотехника, «наука управления», педология оказываются в итоге полностью уничтоженными, а их лидеры репрессированными или физически уничтоженными. Надолго опускается «железный занавес», отгородивший нашу страну и ее науку от эволюции мировой управленческой жизни. Это нанесло нашей стране большой ущерб, до сих пор не возполненный.

1.3 Современное состояние теории управления

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

Как уже было сказано, согласно этому подходу любая организация – открытая система, взаимодействующая со средой, а все происходящее внутри нее и составляющее содержание эффективного управления нельзя охарактеризовать без основного понятия современного менеджмента – адаптации. Возникают новые направления и течения, перспективные тенденции развития теории управления. Это – концепции «стратегического менеджмента» и «управления персоналом, «организационной культуры». Последнюю концепцию считают «теоретическим прорывом» в управленческой мысли 80-х годов. Все работающие имеют общие цели и принимают непосредственное и заинтересованное участие в выработке путей достижения этих целей. Особенно широко организационная культура как мощное средство управления используется в Японии. В последнее время с японским опытом связаны наиболее яркие страницы истории менеджмента. Японские специалисты, основательно изучив американский менеджмент и позаимствовав из него все самое рациональное, построили свою модель управления. Принципиальное различие между западной и японской концепциями менеджмента заключается в следующем: в первом случае преобладает ориен-

тация на конечный результат, а во втором – на человеческий фактор. Основу японского подхода – идеи самоуправления и самоконтроля. Поощряются способности работников, стимулируется их развитие, упор делается на партнерство и сотрудничество, взаимопомощь, формирование корпоративного духа. Большое внимание уделяется заботе о моральном состоянии работников. Принимая человека на работу, администрация интересуется не только его профессиональными качествами, но и морально-этическими, его желанием упорно трудиться и умением вписаться в групповую деятельность.

На современном этапе развития теории управления можно выделить основные тенденции.

1. Придание большей, чем ранее, значимости материально-технологической базе организаций.
2. Дальнейшая демократизация управления, превращение организации из объекта управления в субъект самоуправления.
3. Интернационализация менеджмента и бизнеса и новые проблемы управления, ею порожденные.

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

1. Использование теории систем в управлении, что позволило выделить ряд универсальных переменных любой системы, контролирование которых улучшает управление.
2. Ситуационный подход к управлению. Его главный тезис – вся организация внутри предприятия – это ответ на внешние воздействия.
3. Признание социальной ответственности менеджмента перед всем обществом и перед каждым индивидом, работающим в организации.

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

- лояльность к работникам;
- ответственность;
- коммуникации, пронизывающие организацию по вертикали и горизонтالي;

• организационная культура, направленная на раскрытие способностей работающих;

- долевое участие всех работающих;
- адекватная реакция на изменения во внешней среде;
- непосредственное участие в работе групп;
- умение слушать всех, с кем контактирует по работе менеджер;

3. Неуправляемый. Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Ведет себя вызывающе, агрессивно, непредсказуемо. Характерен высокий уровень притязаний. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.

4. Сверхточный. Скрупулезно относится к работе. Препявляет повышенные требования к себе и окружающим. Обладает повышенной требовательностью. Не обладает достаточной силой воли. Не склонен к анализу своих поступков и поступков окружающих.

5. Бесконфликтный. Неустойчив в оценках и мнениях. Обладает легкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Излишне стремится к компромиссу.

Задание 2. Определение собственного стиля поведения в конфликтных ситуациях

Постарайтесь определить свой «любимый» стиль поведения при помощи таблицы (Дж. Г. Скотт, 1991), заполняя которую, представьте свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет.

Проранжируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из 4 колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг), цифра 5 – последнее место (ранг).

| Стиль разрешения конфликта | Использую чаще всего | Владею лучше всего | Приносит наилучшие результаты | Чувствую себя при использовании наиболее комфортно |
|---|----------------------|--------------------|-------------------------------|--|
| Настойчивость (Я активно отстаиваю свою позицию) | | | | |
| Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте) | | | | |
| Приспособление (Я стараюсь во всем уступить, идти партнеру навстречу) | | | | |
| Компромисс (Я ишу решение, основанное на взаимных уступках) | | | | |
| Сотрудничество (Я стараюсь найти решения, максимально удовлетворяющие интересы обеих сторон) | | | | |

Заполненная таблица даст вам наглядное представление о том, какой из стилей вы используете чаще всего, какой чаще всего приносит наилучшие результаты и какой наиболее комфортен для вас.

III. Тест на оценку уровня конфликтности личности

- Отстаивание позиции требует слишком много времени и сил.
- Принуждение, конкуренция** - соперничество, открытая борьба.
- Борьба уместна, если:
- Требуются быстрые и решительные меры.
 - Исход очень важен для вас.
 - Нет выбора и вам нечего терять, отношения с клиентом не важны.

- Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и ваше решение лучшее.

Компромисс - урегулирование разногласий через взаимные уступки.

Уместен, если:

- Необходимо принять быстрое решение, а времени мало и аргументы сторон одинаково убедительны.
- Вас устраивает временное решение.
- Ваша позиция не имеет для вас большого значения.
- Важно сохранение отношений.

Сотрудничество - совместный поиск решения, удовлетворяющего стороны. Сотрудничество целесообразно, если:

- Вы заботитесь о чувствах своего клиента.
- Необходимо найти общее, единственное решение.
- У вас тесные и длительные отношения с другой стороной.
- У вас есть время для разрешения конфликта и отношения с оппонентом для вас важны.

Практическое занятие №8. Отработка навыков конструктивного поведения в конфликтных ситуациях

Задание 1. Изучение типов конфликтных личностей

Далее описаны характерные черты поведения человека в зависимости от типа конфликтной личности. Узнавание типа в реальном общении поможет вам выбрать правильную стратегию поведения или скорректировать уже выбранную. Изучите приведенные типы конфликтных личностей. Продемонстрируйте стиль поведения (на выбор), соответствующий определённому типу. Прокомментируйте свой выбор.

Типы конфликтных личностей

- 1. Демонстративный.** Хочет быть в центре внимания. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Рациональное поведение выражено слабо. Кропотливой работы избегает. Не уходит от конфликта, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.
- 2. Ригидный.** Подозрителен. Обладает завышенной самооценкой. Прямолинеен и негибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих. Мало критичен по отношению к своим поступкам, болезненно обидчив.

- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, сервис, контроль ресурсов, персонал;
- видение организации в перспективе;
- качество личной работы и ее совершенствование.

Базовые теории управления

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

Практическое занятие №1. Стили руководства

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

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

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

Таблица 2. Формы управленческого поведения

| Уровень | Форма поведения |
|------------|-----------------|
| 1. Низкий: | «Популяризация» |

| | |
|--|--|
| не хотят и не умеют работать | 1. Инструктаж в мягкой форме 2. Регулярный контроль 3. Интенсивное общение 4. Приказывание - при необходимости Вознаграждение – всегда, наказание – по необходимости |
| 2. Средний: хотят, но еще не умеют работать | «Авторитарное указывание» 1. Инструктаж 2. Пошаговый контроль 3. Наказывать все ошибки и поощрять хорошие результаты |
| 3. Хороший: хотят и умеют работать | «Передача полномочий» 1. Достичь согласия по отношению к поставленным целям 2. Предоставлять необходимые права для самостоятельного решения 3. Избегать вмешательства 4. Самоуправление и самоконтроль 5. Поддержка по просьбе |
| 3. Высокий: хотят и умеют работать творчески | «Участие в управлении» 1. Консультация сотрудников по отдельным проблемам 2. Поощрение инициативы 3. Больше ответственности 4. Ограничение прямых указаний и контроля 5. Создание системы самоконтроля 6. Цели без указания способа достижения 7. Вознаграждение |

Задание 2. Решите тест «Стили руководства».

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

Вопросы

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

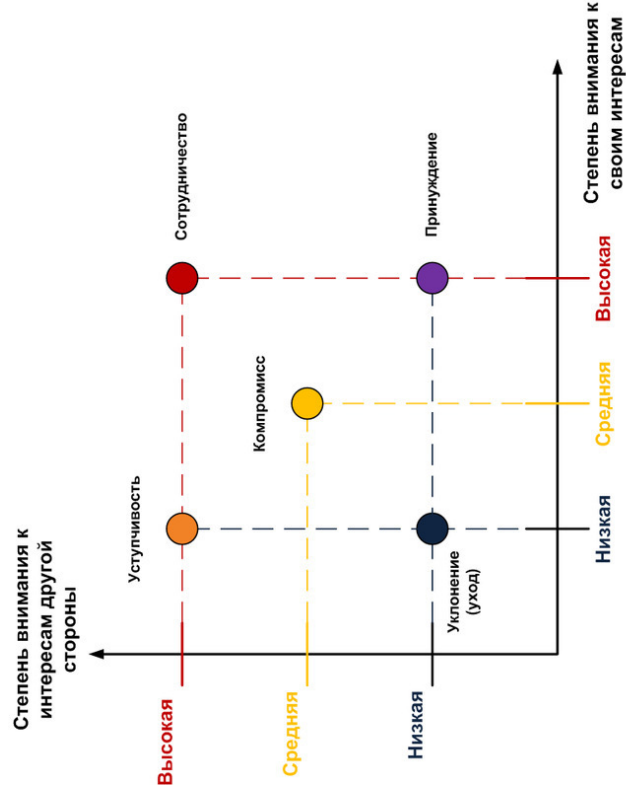


Рисунок 7. Стратегии поведения при разрешении межличностных конфликтов

Уклонение, уход – уклонение от конфликта, не разрешая его: молчание, обиженный уход, игнорирование, отказ от отношений.

Уход оправдан, если:

- Источник разногласий несущественен по сравнению с более важными задачами
- Выигрыш не значим по сравнению с усилиями по разрешению конфликта, а отношения с оппонентом не важны
- Необходимо время, чтобы восстановить спокойствие и трезво оценить ситуацию
- Вы знаете, что не можете решить конфликт в свою пользу. Отношения с оппонентом при этом для вас не важны

Уступчивость, приспособление – перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов.

Приспособление уместно, если:

- Вы оказались не правы и признаете это.
- Вас не особенно волнует случившееся.
- Восстановление спокойствия для вас важнее.
- Вам важнее сохранить добрые отношения.

- На основе проделанного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии вплоть до её завершения.

Карта конфликта

| | | |
|-------------------|----|----------|
| Интересы | Я | Опасения |
| Предмет конфликта | | |
| Интересы | Он | Опасения |

Рисунок 6. Карта конфликта

Нужно четко разделять домыслы и факты.

Этап 1. Определение предмета конфликта

«Яблоко раздора»: например, оказание услуги.

Этап 2. Определение оппонентов, вовлеченных в конфликт

Список действующих лиц: контролер - клиент

Этап 3. Определение подлинных интересов сторон

Мотивация, потребности, опасения. В чём заключаются главные интересы в терминах позитивного результата: чтобы результаты проверки были объективными.

Опасения: физическая безопасность; финансовые потери; отвержение, потеря любви, потеря контроля; потеря уважения, критика, утрата возможностей и т.д.

Управление конфликтом

Существует три способа решения любого конфликта: 1. Силовое решение. 2. Физическое разведение сторон. 3 Поиск решения, устраивающего оппонентов

Три способа поведения в конфликте могут привести к пяти различным исходам: победа, поражение, уход, компромисс и решение. Последовательное осуществление стратегий, направленных на достижение заранее запланированного исхода, называют стилем разрешения конфликта.

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

Обработка результатов

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

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

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

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

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

1.4. Психологические закономерности управленческой деятельности

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

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

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

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

или одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не безопасно. Здесь возможен ряд вариантов:

- оба участника приходят к выводу о нецелесообразности конфликтных отношений и готовы отказаться от взаимных претензий;

- один из участников готов отказаться, а второй рассматривает уступчивость другой стороны как слабость;

- оба участника приходят к выводу о непримиримости и начинают мобилизацию сил для решения конфликта в свою пользу.

- Дезэскалация конфликта.** Сворачивание конфликтных действий.

- Завершение конфликта.** Завершение конфликта чаще требует от конфликтантов специальных усилий и действий, направленных на достижения примирения. Необходимо сознательное решение, к которому будут готовы обе стороны.

- Постконфликтная ситуация.** Конфликт никогда не проходит бесследно. Остаются субъективные последствия (горечь, разочарование и т.д.). Но постконфликтная ситуация и объективно отличается от предконфликтной: могут меняться отношения, статус, материальное положение. Ситуация может негативно сказаться на положении сторон, а может и позитивно.

ПРЕОДОЛЕНИЕ КОНФЛИКТА

Существует **три основных способа разрешения конфликта**;

1. силовое решение (борьба, ведущая к выигрышу или проигрышу);
2. разделение сторон (уход, отказ от разрешения)
3. преодоление конфликта (разрешение конфликта путём совместного поиска и реализация взаимовыгодного решения)

Разрешение конфликта включает четыре этапа:

1. Урегулирование собственных переживаний.
2. Анализ конфликта (приоритетов, интересов, опасений, обстоятельств) и выбор стратегии его разрешения.
3. Реализация стратегии разрешения конфликта.
4. Достижение цели

Анализ конфликта

После нормализации эмоционального состояния, когда клиент уже в состоянии пользоваться рассудком, можно переходить к **анализу конфликта**:

1. Участники: кто конфликтует, что они за люди?
2. Каковы их требования друг к другу?
3. Какова их мотивация: зачем им всё это необходимо и насколько это важно?
4. Какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, они обладают?

Что чувствуют? - враждебность между ними, сопровождающаяся сильными эмоциональными переживаниями хотя бы одной из сторон.

О чём думают? - представления о конфликтной ситуации, которые чаще всего не совпадают.

Ресурсный конфликт - конфликт, возникающий на основе соперничества за обладание каким - либо ресурсом.

Ценностный конфликт - конфликт, при котором враждебность связана не с соревнованием за обладание ресурсом, а с негативными оценками поведения оппонента, его личности, убеждений, ценностей

Процесс развития конфликта

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий. Эти стадии не являются обязательными, какие - то из них могут «опускаться». Различна и продолжительность стадий. Но их последовательность всегда соблюдается.

Стадии развития конфликта:

1. предконфликтная стадия или латентный конфликт;
2. инцидент;
3. эскалация;
4. кульминация;
5. деэскалация;
6. завершение конфликта;
7. постконфликтная ситуация.

Предконфликтная стадия или латентный конфликт. Недовольство и напряжение уже существует, но мало осознается будущими конфликтантами. Предконфликтную ситуацию можно выделить, опираясь на условия, способствующие возникновению противоречий: длительное бесконфликтное взаимодействие участников; перегрузки, стрессы; недостаток информации; осознаваемые социальные различия. *Предконфликтная ситуация может сохраняться довольно долго.*

Инцидент. С него и начинается конфликт. Это первое открытое столкновение конфликтантов, завязка конфликта. Когда напряжение и недовольство, копившееся на первой стадии, становится невыносимым хотя бы для одного из конфликтантов, тогда любой повод рассматривается как веская причина для перехода к конфликту. На этом конфликт может и закончиться.

•Эскалация. В стадии эскалации конфликт реализуется в отдельных действиях и противодействиях противоборствующих сторон. Эскалация может быть непрерывной и волнообразной, круглой и вялой. Может длиться годами, иногда при этом постепенно иссякает.

•Кульминация. Кульминация - это верхняя точка эскалации. При кульминации конфликт достигает такой разрушительной силы, что обем,

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности, может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»); принцип развития («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»); принцип неисчерпаемости («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

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

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

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

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

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности,

честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

Практическое занятие №2. Изучение профессиональной направленности

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

Задание 1. Выполните тест «Опросник профессиональных предпочтений»

Цель. Определение профессиональных предпочтений студентов, их ориентации на определенную сферу профессиональной деятельности.

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

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

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

| Знаковая система | | Техника | | Природа живая | | Художественный образ | | Человек | | Природа неживая | |
|------------------|---|---------|---|---------------|---|----------------------|---|---------|---|-----------------|---|
| | | | | | | | | | | | |
| № | у | о | ж | № | у | о | ж | № | у | о | ж |
| 1 | | | | 2 | | | | № | | | |
| 7 | | | | 8 | | | | 10 | | | |
| 13 | | | | 14 | | | | 16 | | | |
| 19 | | | | 20 | | | | 22 | | | |
| 25 | | | | 26 | | | | 28 | | | |
| 31 | | | | 32 | | | | 34 | | | |
| 37 | | | | 38 | | | | 40 | | | |
| 43 | | | | 44 | | | | 46 | | | |
| 49 | | | | 50 | | | | 52 | | | |
| 55 | | | | 56 | | | | 58 | | | |
| Σ | | | | Σ | | | | Σ | | | |

Ситуация 1. Вы молодой сотрудник, проработали всего год, при устройстве на работу вам обещали через год пересмотреть зарплату, но теперь начальник молчит. Составьте аргументы, которые убедят начальника повысить вам зарплату.

Ситуация 2. Вы молодой сотрудник, во время собеседования постеснялись попросить четкую должностную инструкцию, спустя пол года замечаете, что приходится выполнять работу не только за себя, но и за других нерадивых сотрудников. Руководитель считает вас перспективным сотрудником. Составьте аргументы, которые убедят вашего руководителя четко ограничить круг ваших профессиональных обязанностей в соответствии с должностной инструкцией.

Ситуация 3. Вы студент, в течение семестра вы практически не посещали занятия, хотя преподаватель предупреждал, что посещение обязательно. Теперь преподаватель отказывается у вас принимать зачет. Составьте аргументы, способные убедить преподавателя принять у вас зачет.

Упражнение 5. Выборы лидера (с применением видеоанализа).

Ведущий раздает каждому члену группы по одной монете. Объявляются выборы лидера. Каждый участник по очереди в течение одной минуты выступает, пытаясь убедить группу, что он именно тот лидер, который нужен группе. Участники отдают свои монеты тому, кто убедил их более всего. Победитель определяется по наибольшему количеству монет.

Затем просматриваются и анализируются видеозаписи трех участников, набравших наибольшее количество монет, а также желающих провести видеоанализ своего выступления.

В конце занятия участники делятся впечатлениями, что полезного и интересного он берет для себя из этого занятия.

2.8. Технологический конструктивный преодоления конфликтов

Конфликт - состояние отношений между оппонентами, характеризующееся противоборством несовместимых тенденций и связанное с отрицательными эмоциями.

Структура конфликта

В любом конфликте присутствуют основные элементы, которые необходимо выявить и описать в процессе анализа конфликта:

Кто? - конфликтующие стороны, числом не менее двух оппонентов.

Из-за чего? - предмет разногласий.

Почему? Ради чего? - мотивы оппонентов.

Что делают? - реальное взаимодействие между оппонентами

Практическое занятие №7. Формирование навыков ассертивного поведения.

Задание 1. Упражнение «Комплименты»

Участники садятся в круг, начиная с ведущего делают комплименты по очереди сидящему справа, в первом круге комплименты по поводу внешности, во втором круге по поводу черт характера, в третьем круге комплименты делает каждый сам себе. Затем обсуждают какие комплименты было приятнее воспринимать.

Далее ведущий просит вспомнить комплимент, который произнес себе сидящий справа участник и на его основе составить «золотые слова», а затем озвучить с применением приема «имя собственное». Далее обсуждение.

Задание 2. Ответьте на приведенные ниже вопросы агрессивного контакта, используя приемы ассертивного ответа.

1. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.
2. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой внешностью?
3. Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?
4. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности, Вы способны сильно подставить нашу фирму.
5. Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта, Вы можете претендовать только на минимальную зарплату?
6. Мне кажется, у Вас нет перспектив в нашей организации.
7. Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с руководством.

Задание 3. Упражнение «Горячий стул».

Цель: Формирование умения отстаивать свои позиции.

Одни члены группы на некоторое время становятся обвиняемыми, а другие прокурорами. Обвиняемый садится на отдельный стул. Задача прокуроров выдвигать свои обвинения по поводу поведения, качеств личности, его суждений, увлечений и др. Задача адвокатов – отстаивать достоинства личности, аргументировано отвергать обвинения, акцентировать внимание на сильных сторонах личности.

После выступления обеих сторон, обвиняемый имеет право задавать вопросы и тем и другим. В целом акцент должен быть сделан на принятие целостного образа каждого члена группы коллективом.

Упражнение 4. Формулирование сильных аргументов.

Группа разбивается на мини-группы. Каждая мини-группа составляет по 3-4 аргумента, соблюдая правила формулирования аргументов, на предложенную ситуацию.

1. Делать выписки, вырезки из различных текстов, собирать и группировать их по определенному признаку.
2. Выполнять практические задания на лабораторных занятиях по физике (составлять и собирать схемы, устранять неисправности, разбираться в принципах действия приборов и др.).
3. Длительное время ухаживать за растениями (более года поливать, удобрять, пересаживать и пр.).
4. Сочинять стихи, рассказы, писать рефераты, сочинения, которые многие признают интересными.
5. Оказывать посильную помощь тем, кто в ней нуждается.
6. Наблюдать и изучать звездное небо, вести астрономические наблюдения, посещать планетарий.
7. Выделять из текста основные смысловые линии и составлять конспект, план, новый текст.
8. Разбираться в физических процессах, решать задачи по физике.
9. Вести регулярные наблюдения за растениями и записывать их в дневник, выявлять определенные закономерности.
10. Своими руками мастерить красивые изделия из дерева, железа, ткани и других материалов (соломки, ниток, листьев и т.д.).
11. Терпеливо, без раздражения учить кого-либо, даже если приходится повторять много раз одно и то же.
12. Заниматься поиском и изучать образцы камней, руды, других материалов.
13. Легко определять ошибки в письменных работах по русскому языку.
14. Разбираться в химических процессах, решать задачи по химии.
15. Разбираться в признаках многочисленных видов растений.
16. Создавать произведения графики, живописи и скульптуры.
17. Часто и подолгу общаться с разными людьми (и это не надоедает).
18. Вести календарь природы, географических особенностей местности, изучать климат, прогнозировать природные явления.
19. На занятиях по иностранному языку отвечать на вопросы, вести беседу, составлять и рассказывать тексты.
20. Ремонтировать и налаживать работу разных механизмов и приборов (велосипеда, мотоцикла, пылесоса, утюга, светильника и др.).
21. Посвящать свое свободное время наблюдению за животными, уходу за ними.
22. Сочинять музыку, песни, имеющие успех у сверстников и взрослых.
23. Внимательно, терпеливо, не переставая выслушивать людей.

24. Узнавать о географических открытиях, путешествиях, участвовать в экспедициях.
25. На занятиях по иностранному языку без особых трудностей работать с иностранными текстами.
26. Регулировать и чинить электронную аппаратуру (приемник, магнитофон, телевизор, звуковые колонки и др.).
27. Регулярно без напоминаний выполнять необходимую работу по уходу за животными (кормить, чистить, лечить, обучать, убирать).
28. Не стесняясь разыгрывать разные роли для многих зрителей, подражать, изображать, декламировать.
29. Охотно увлекать делом, игрой, рассказом детей младшего школьного возраста.
30. Заниматься опытами по химии.
31. Выполнять задания по математике и другим предметам, где требуется выведение формул, доказательство теорем, логическое мышление.
32. Ремонтировать замки, краны, мебель, игрушки.
33. Разбираться в породах и видах животных (лошадей, собак, птиц, рыб, насекомых и др.).
34. Четко различать признаки оригинальности и талантливости в художественном произведении (книге, кинофильме, спектакле, картине, скульптуре и т.п.).
35. Организовывать людей на общие дела, проведение мероприятий.
36. Наблюдать и изучать физические явления (теплоту, свет, электричество, магнетизм и др.).
37. Уметь применять законы, правила, формулы при решении различных математических задач.
38. Выполнять действия, требующие хорошей координации и ловкости рук; работать на станке, швейной машине, производить монтаж и сборку изделий из мелких деталей.
39. Легко замечать малейшие изменения во внешнем виде или поведении животных или растений.
40. Играть на музыкальных инструментах, публично исполнять песни, танцы.
41. Выполнять работу, требующую обязательных контактов с разными людьми.
42. Узнавать о гидротехнических сооружениях (каналах, мостах, плотинах, ГЭС и др.).
43. Выполнять различные подсчеты и расчеты, выводить различные закономерности и следствия.
44. Самостоятельно придумывать и конструировать новые изделия из типовых деталей и узлов.

все откладываям его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны). Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника до тех пор, пока либо не испробуете все возможные методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

2. Фиксация договоренности и выход из контакта — заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно устанавливать конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением.

Выход из контакта осуществляется вначале невербально — изменяется поза, человек отводит глаза, встает — и завершается речевым прощанием «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т. п.

3. Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на такие вопросы: «1. Последовательно ли вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны? 2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти. 3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение? 4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора? 5. Сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло? 6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействие с данным партнером?»

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, тот в большей степени несет и ответственность за разрешение проблемы. Существует правило «**Вовремя отдай инициативу**», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным, т. е. важно дать возможность подчиненному высказать свое мнение, полезно, чтобы подчиненный сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и формальное отношение («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

- **УПС (фиксация замешательства):** «Я просто растерялся от такого напора»
- **«Сиреневый туман»:** «В таких случаях обычно говорят о существовании зависимости между субъективными факторами восприятия и параметрами деятельности индивида» или «С точки зрения банальной эрудиции я не в силах игнорировать тенденции проявления парадоксальных эмоций»
- **Я-высказывание:** 1) описание ситуации вызывающей напряжение; 2) описание собственного чувства в этой ситуации; 3) описание причины чувства; 5) выражение просьбы.
- когда на меня кричат (*интерпретация действий агрессора*) я обычно не в состоянии нормально работать; давайте перейдем в другое помещение и разберем Вашу претензию.
- **Вы-посыл (персонализация ответственности):** Вы хотите сказать, что уверены в том, что
- **Вам важно (фиксация причины обращения):** Я понимаю, что вам важно ...
- **«Гадости на радости» (Мне приятно ...):** всегда можно найти повод сказать искреннее спасибо агрессору, например, «мне приятно, что Вы следите за моими успехами».
- **«Ширма» (фиксация параметров имиджа):** «Мы готовы удовлетворить желания любого клиента»
- **«И именно поэтому» – подхват реплики и возврат:** «И именно поэтому производительность труда за последний месяц увеличилась в 1,5 раза»
- **«Утрирование» – сведение к абсурду:** «А еще я беру у них в долг и по долгу не отдаю...»

Важно отметить, что цель применения этих приемов – не допустить нарастания агрессии. Поэтому никакой агрессии, сарказма и издевки в ответ.

Правила завершения контакта

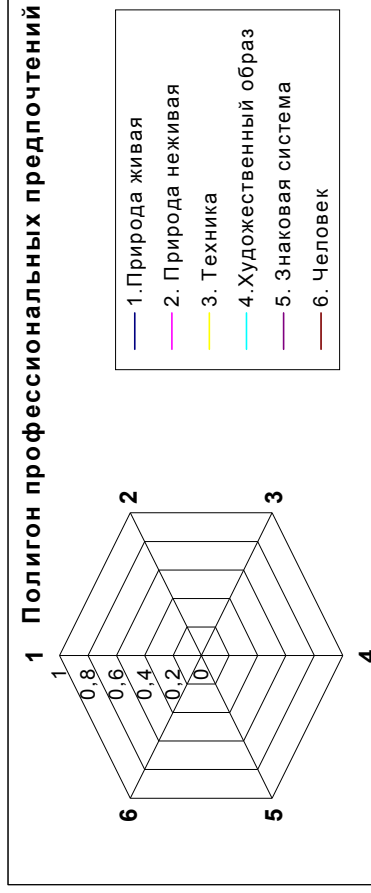
1. Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем принятия окончательного решения могут осуществляться либо в стиле сотрудничества, взаимоправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Но если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или во-

- 45. Читать научную литературу, слушать лекции и доклады по биологии, анатомии, зоологии.
- 46. Создавать на бумаге новые оригинальные модели одежды, причесок, украшений, интерьеры помещений и другие предметы.
- 48. Узнавать о космических исследованиях, открытиях.
- 49. Составлять и выполнять схемы, чертежи, карты.
- 50. Выполнять задания, в которых требуется мысленно представлять расположение фигур, предметов и их частей в пространстве.
- 51. Постоянно заниматься опытной работой по биологии, на биостанции, в зоопарке, питомнике и др.
- 52. Быстрее и чаще других замечать в обычном новые, удивительные, видеть прекрасные стороны и черты.
- 53. Сопереживать разным людям, понимать их состояние.
- 54. Разбираться в свойствах материалов для изготовления моделей и различных предметов.
- 55. Аккуратно и безошибочно выполнять «бумажную работу»: писать, составлять документы, высчитывать, проверять.
- 56. Выбирать наиболее рациональный способ решения задачи – технический, математический, логический.
- 57. Преодолевать трудности при работе с животными и растениями: тяжелый физический труд, грязь, неприятный запах, плохую погоду и др.
- 58. Настоячиво, терпеливо повторять и доводить до совершенства создаваемое или выполняемое произведение.
- 59. Говорить, сообщать что-либо, излагать свои мысли вслух слушателям.
- 60. Заниматься практическими работами по географии и землеустройству: измерениям и на местности, планированием, составлением карт, работой с атласами.

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

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



1.5 Управленческие роли и функции руководителя

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

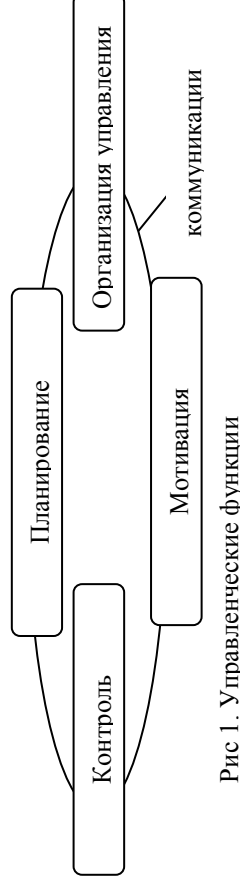


Рис 1. Управленческие функции

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

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

- Проявление враждебности.
- Желание приобрести больше уверенности.
- **! Возражение даёт возможность:**
- Вскрыть и понять потребности и мотивы клиента, который перед вами.
- Понять его отношения (установки).
- Понять, какие стороны ваших услуг встречают положительный приём, а какие — нет.
- Понять, в какой дополнительной информации нуждается клиент.

Золотые правила работы с возражениями

- **Забудьте про слово «НЕТ»!** В переговорах с клиентом оно неприемлемо!

- **Никогда не произносите слово «возражения» во время беседы** - это слово является раздражителем. Недопустима фраза: «Из ваших возражений я прихожу к выводу...». Ваш клиент задаёт вопросы, вносит предложения, высказывает мнения и т.д., но никогда не высказывает возражения и тем более «отговорки»

- **Сохраняйте спокойствие.** Ни в коем случае нельзя эмоционально реагировать на возражения: обижаться, оправдываться, протестовать - в таком случае ваш клиент понимает, что его возражение попало в цель.

- **Обязательно отвечайте на все прозвучавшие возражения.** Если в ходе разговора вы не можете ответить на возражение из-за отсутствия необходимой информации, отложите свой ответ. «Это действительно важный вопрос, я незамедлительно займусь им» или «Я проконсультируюсь с руководителем нашей фирмы, как лучше всего ответить на ваш вопрос. Когда удобнее всего перезвонить вам, чтобы сообщить ответ?»

- **Ведите предварительную работу с возражениями.** Если Вы уверены, что клиент обязательно выскажет возражение, определите его и выскажете его сами. Например: «Многие сначала думают, что это очень сложно. Но давайте посмотрим вместе...». Собеседник думает: «Если уж он сам об этом говорит. Значит это не так уж трудно». Таким образом можно завоевать доверие клиента. «Возможно, вас интересует, как обстоит дело с...? Не буду отрицать, что Зато вы сможете...

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый — Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности» и «детских обид». Полезно учитывать не только предметные позиции (мнения собеседника), но и его межличностную позицию и соответственно выбирать приемы нейтрализации замечаний.

Приемы неагрессивного ответа на давление и агрессию.

6. Весьма желательно, чтобы фраза после комплимента содержала нечто захватывающее внимание собеседника.
7. Комплимент 100% -го действия – комплимент собеседнику, который к вам плохо относится, на фоне антикомплимента себе.

Техника работы с сомнениями и возражениями

Наиболее трудные клиенты – те, которые отказывают, не выдвигая никаких возражений.

Фаза нейтрализации замечаний собеседника, или фаза опровержения, порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то: а) выслушайте сразу несколько возражений; собеседник раздрагается, если его перебивают, да еще на самом главном; б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения; в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса; г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если последует «нет», уточните, почему).

Важно оперативно осуществлять анализ замечаний и их настоящей причины, выбрать подходящий прием «нейтрализации» замечаний (это могут быть ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировка, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод через поиск частного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия, «эластичная оборона», отсрочка). Доказательство бессмысленности замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят не к нейтрализации возражений, а к росту конфронтации.

! Причины возражений могут быть рациональные и эмоциональные.

Рациональные причины возражений:

- Непонимание преимуществ от сотрудничества именно с Вашим медицинским центром вследствие недостатка информации или ошибочного её понимания.
- Клиент считает, что потери будут больше, чем выгоды.
- Желание получить больше информации и больше доводов в вашу пользу.

Эмоциональные причины возражений:

- Сопротивление воздействию специалиста.
- Сопротивление изменениям.
- Демонстрация собственной значимости.

6. ввод и исполнение плана

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

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

Таблица 1. Методика «разгребания завалов»

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

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

- а) стимулирование, т. е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование);
- б) собственнo мотивирование, т. е. создание у работников внутренних (психологических) побуждений к труду.

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

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

Более подробно данный вопрос будет рассмотрен в отдельной лекции.

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

Ключевые проблемы: • деятельность менеджера заключается в выполнении четырех основных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Любые иные виды деятельности подчинены этим ключевым функциям, отличающим менеджера от других лиц, занимающихся бизнесом; • поскольку менеджер достигает целей организации при помощи своих подчиненных, то функция мотивации сегодня является самой важной; • цели организации могут быть достигнуты только при условии хорошо налаженной обратной связи, т. е. при осуществлении надежного контроля. Однако эффективный контроль — это не опек. Это совет, помощь, поощрение, одобрение и т. д. Контроль не несет в себе возмездия за упущения; все основные функции менеджмента "цементируются" действиями менеджера по принятию решений. Эффективные решения — это залог существования коммерческого предприятия.

Ошибки контроля:

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

Контроль – это не личное карательное средство руководителя!

Виды контроля:

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

Практическое занятие №3. Самоменеджмент

Время выполнения 6 часа, из них 2 часа – самостоятельная работа.

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

Тест «Уровень притязаний»

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Не гиперболизируйте | ное качество не считать положительным | Я поражаюсь вашей пунктуальности. Вы выступали так убедительно. (Несмотря на то, что с его мнением никто не согласился) |
| Без «приправ» | В некоторых случаях мы добавляем к комплименту фразу, которая противопоставляет заслуги человека его недостаткам. В этом случае комплимент звучит как порицание. | Вы очень вежливы, а вот скромным вас не назовешь. Руки у тебя золотые, но язык – враг твой. |
| Без дидактики | Иногда в заключении комплимента мы добавляем какое-либо поучение, что делает комплимент нравоучением. | Тебе всегда следует быть такой активной, как сегодня. Твердость убеждений украшает тебя. Умей отстаивать свои позиции. |
| Без двусмысленности | Некоторые комплименты, сформулированные не совсем четко, могут носить двойной смысл. Могут быть восприняты как насмешка, угроза, оскорбление. | Верно говорят: никто так не умеет льстить, как вы! Вашей болтливости можно позавидовать. |
| Не умничайте (без непонятных слов). | Использование непонятных слов в комплименте может привести человека в замешательство, смутить его. | Вы обладаете завидной эмпатией. Я восхищаюсь вашими способностями формировать атмосферу у собеседника. |

Правила использования приема:

1. Выберите подходящее время и место.
2. Перед тем как сделать комплимент установите контакт глаз с собеседником
3. Используйте «Я-утверждения» (Мне нравится..., Я в восторге...)
4. Подчеркивайте детали (Мне нравится твоя блузка, особенно ее цвет, он очень тебе идет).
5. Встройте комплименты в общую фразу, не делайте пауз. Чем длиннее фраза после комплимента, тем лучше

3. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому у них эмоционально положительное отношение и наоборот.

Соотношение рациональной и иррациональной информации

1. (+) Р и (+) Ир – принятие вашей точки зрения гарантировано
2. (-) Р и (-) Ир – ваша точка зрения принята не будет
3. (+) Р и (-) Ир – принятие вашей точки зрения будет заблокировано
4. (-) Р и (+) Ир – поиск путей принятия вашей точки зрения, зависит от степени положительности иррациональной информации

Для убеждения собеседника необходимо воздействовать на две его сферы психики:

- на рациональную – аргументами
- на иррациональную – формировать положительное эмоциональное отношение.

Подготовка экспромт аргументов:

- 1 правило: аргумент должен соответствовать действительности
 - 2 правило: аргумент должен иметь логическую связь с тезисом
 - 3 правило: аргумент должен содержать личный интерес (Сила аргумента в силе потребности, которую он может удовлетворить)
 - 4 правило: аргумент должен учитывать особенности системы ценностей собеседника
 - 5 правило: учитывайте возможные контраргументы
- Если аргумент соответствует всем правилам – это сильный аргумент, не соответствует – слабый.

Правила предъявления аргументов:

- Исходная установка неизвестна – сильные в начале и в конце
- Исходная установка не негативная – слабые в начале, сильные в конце
- Исходная установка негативная – сильные в начале, слабые в конце

Правило формирования положительного эмоционального отношения:

Во время разговора посылайте собеседнику приятные для него сигналы, но так – и это самое главное, чтобы он их видел и слышал, но не обращал бы на них внимание.

Соблюдение данного правила помогут простые приемы:

1. «Имя собственное»
2. «Золотые слова», т.е. комплименты, встроенные в общую фразу.
3. «Любимая тема».

Правила формирования комплиментов

| Правила | Описание | Образцы нарушения правил |
|---------------------|--|----------------------------------|
| Возможная ин-версия | Инверсия – обратная реакция, собеседник может дан- | Меня поражает твоя общительность |

Инструкция. Размеры таблицы 10х3 см, разделена она на 10 столбцов и 3 строки, размеры маленьких квадратов в таблицах 1х1 см;

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

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

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

Обработка.

- 1) Вычислите ваш уровень притязаний по формуле $УП = (УП2-УД1)+(УП3-УД2)+(УП4-УД3)/3$ где УП2 – уровень притязаний из второй таблицы; УД1 – уровень достижений из первой таблицы и т.д. в соответствии с указанными номерами таблиц.
- 2) Полученные значения уровня притязаний сравните со шкалой (см. ниже).

Образцы заполнения таблиц представлены ниже:

Таблица 1

| | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16УП | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + |
| УД18 | | | | | | | | | | | |

**Психодиагностическая шкала
(разработана К. Шварцладером)**

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

Уровень притязаний характеризует степень трудности тех целей, к которым стремится человек, и достижение которых представляется человеку привлекательным и возможным. На уровень притязаний оказывает влияние динамика удач и неудач на жизненном пути, динамика успеха в кон-

кретной деятельности. Бывают адекватные уровни притязаний (человек ставит перед собой те цели, которые реально может достичь, которые соответствуют его способностям и возможностям) и неадекватные: завышенные (притязает на то, чего не может достичь) или заниженные (выбирает легкие и упрощенные цели, хотя способен на большее). Чем адекватнее самооценка личности, тем адекватнее уровень притязаний.

Лица с нереалистично завышенным уровнем притязаний, переоценивая свои способности и возможности, берутся за непосильные для них задачи и часто терпят неудачи. Люди с высоким, но реалистичным уровнем притязаний постоянно стремятся к улучшению своих достижений, в совершенствованию, к решению все более и более сложных задач, к достижению трудных целей. Лица с умеренным УП стабильно, успешно решают круг задач средней сложности, не стремясь улучшить свои достижения и способности и перейти к более трудным целям. Люди с низким или нереалистично заниженным УП выбирают слишком легкие и простые цели, что может объясняться: а) заниженной самооценкой, неверием в свои силы, «комплексом неполноценности», либо б) «социальной хитростью», когда, наряду с высокой самооценкой и самоуважением, человек избегает социальной активности и трудных, ответственных дел и целей.

Задание 2. Упражнение «Моя визитная карточка»

Оформите свою «визитную карточку» на текущий момент.

Для этого подготовьте следующие ресурсы:

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

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

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

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

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

Пятый шаг. Покажите свою визитную карточку кому-нибудь из знакомых, коллег и т. д. – людей, чье мнение для вас является значимым. Попросите их прокомментировать то, что вы им представите: насколько ваша

еще сомневается какого, японского или отечественного, потому что японское дорогое, а наше не очень качественное. Если он не успеет вернуться к началу совещания, то нужно собрать менеджеров в 14 часов и сказать им, что они должны пройти собеседование с психологом во 2 корпусе в 214 кабинете в свободном режиме, но обязательно до 31 января».

Затем по цепочке участники пересказывают текст друг другу. Затем сравнивается исходный и конечный вариант текста и обсуждаются результаты, что мешало и что помогало передать текст максимально верно.

Задание 4. Умение задавать вопросы.

Ведущий или один из участников загадывает какой-либо предмет, остальные по очереди задают вопросы, пытаясь выяснить что это, отвечать можно только «да» или «нет».

Задача участников – угадать предмет. Ведущий следит за тем, чтобы участники задавали открытые вопросы, показывает насколько они эффективнее вопросов закрытых.

Задание 5. Отработка навыков перепарафразирования.

Вспомните известный детский стишок и перепарафразируйте его своими словами, стараясь максимально передать его смысл. Начинать со слов: Если я вас правильно понял, вы хотели сказать...

2.7. Психология убеждения

В процессе общения мы часто сталкиваемся с ситуацией, когда в ответ на очевидные и понятные слова, собеседник говорит, что не понимает нас.

Дело в том, что при общении необходимо учитывать не только рациональную (словесную) информацию, но и иррациональную, которая может поступать по следующим каналам:

1. Рациональным путем от другого человека.

2. Собеседник получает эту информацию от вас:

- по паравербальным каналам, т.е. через анализ голоса (жалобно, напористо, неуверенно, агрессивно).

- через анализ его кинетики, т.е. манеры держаться (невербальная информация).

- через анализ речи (культура речи).

Иррациональная информация (ИР) может быть позитивной и негативной. Человек часто не задумывается о том, как он воспринимается другими. Либо его мнение о себе может быть ошибочным.

Законы убеждения:

1. Понять не значит принять.

2. Доказать не значит убедить.

ботник раздраженно отвечает: «Вы призываете к творчеству, а сами пресекаете инициативу».

Ответы:

1. Почему бы вам ни посоветоваться со мной, прежде чем что-то предпринимать?
2. Вам не по душе, что я критикую вас?
3. По-видимому, мне нужно было больше учить вас?
4. Вы считаете, что рутинную работу должен делать кто-то другой?

Ситуация 8

30-летний мужчина говорит своему начальнику: «Я не боюсь работы. Хотя, правда не всякая работа мне нравится. Работа, с которой справится всякий, мне не по душе».

Ответы:

1. Вы думаете, что способны на большее?
2. Вы считаете себя способнее других?
3. Вы стремитесь к продвижению?
4. Вы считаете, что Вас недооценивают?

Ситуация 9

Член бригады, работающий на единый наряд, говорит: «Закрывте наряда у нас превращается в дележ денег, каждый тянет на себя. Все готовы перегрызться».

Ответы:

1. Вас не устраивает заработок?
2. Вы считаете, что система оплаты не подходит для бригады?
3. Вы считаете, что вокруг этого слишком много разговоров?
4. Вы считаете, что зарплату надо распределять как-то по-другому?

Ситуация 10

В беседе с руководителем молодая работница сетовала на неполадки в коллективе. В конце беседы сказала: «Многие, кого я считала друзьями, оказались совсем не теми, за кого я их принимала. Может, правда, я слишком много ожидала от тех, с кем близко общаюсь?»

Ответы:

1. Вы думаете, что надо уйти из коллектива?
2. Когда узнаете людей ближе, нередко теряешь к ним интерес.
3. Вам кажется, что не нужно ожидать от людей слишком многого?
4. Вы думаете, что если уйдете, то ваши проблемы будут разрешены?

Задание 3. Упражнение передача распоряжения.

Из группы отбирается 5 участников, которые выходят за дверь. Затем приглашается первый участник, ведущий зачитывает ему текст:

«Василий Федорович ждал вас, но не дождался, поэтому просил передать, что он уехал договариваться о покупке нового оборудования, пока

«визитная карточка» совпадает с их мнением. Возможно, после этого вы внесете коррективы. Сделайте это, если считаете необходимым.

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

Первый шаг. Возьмите лист бумаги и напишите сверху: «Я в 20 __ году».

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

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

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

Сравните две визитные карточки. Вам нравится ваша динамика развития?

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

Задание 3. Тайм-менеджмент как основа организации управления

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

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

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

Задание 4. Анализ эффективности использования своего времени.

Проведите эксперимент.

- Возьмите чистый лист бумаги и опишите, как вы распределяете свое время в течение дня и недели (какие задачи вы решаете, и как много времени они отнимают).
- В течение недели ежедневно заполняйте бланк «Один рабочий день», в котором отмечайте выполненное дело и времени, потраченное на него. Таким образом, в пятницу в конце рабочего дня у Вас будет пять заполненных бланков.

- Проведите анализ полученных результатов: сравните свое представление о распределении рабочего времени с реальным положением дел и с достигнутыми результатами.
- Определите, какое количество времени у вас отводится на выполнение задач различных типов:
 - важных и срочных;
 - важных и несрочных;
 - неважных и срочных;
 - неважных и несрочных.

Подумайте:

–От решения каких задач вы можете отказаться? - Какие задачи вы можете решать, руководствуясь принципом Скарлетт: «Я подумаю об этом завтра»?

–Какие задачи вы можете делегировать сотрудникам, находящимся в вашем непосредственном подчинении?

– Какие задачи можно решать более оперативно, т. е. затрачивая на их выполнение меньшее количество временных ресурсов?

– Решение каких задач вы можете консолидировать (скомплексировать), объединив их в большие логические блоки?

Задание 5. Проанализируйте список «пожирателей времени».

Прочитайте ниже предложенный список «пожирателей времени».

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

Наметьте план работы с каждым из «пожирателей времени».

1. Бесконечные телефонные звонки.
2. Люди, заглядывающие к вам «нежданно-негаданно».
3. Плохо организованный обмен информацией между структурными подразделениями.
4. Проблемы с компьютером и иной оргтехникой (технические).
5. Изменения в очередности работ, навязываемые коллегами по горизонтالي и вертикали.
6. Недостаточно развитый навык слушания.
7. Недостаточно развитый навык оперативного управленческого планирования.
8. Родственники, внезапно вклинивающиеся в рабочий процесс.
9. Неудовлетворительная организационно-управленческая структура предприятия (отдельно взятого подразделения).
10. Неразбериха в почте.
11. Исправление ошибок (своих и своих коллег по вертикали и горизонтали), которые можно было избежать.
12. Нерешительность (прежде всего самого руководителя, т. е. ваша).
13. Плохо организованные и плохо скоординированные собрания.

Один из сотрудников говорит руководителю: «Я не хочу работать с Сидоровым. Он лодырь, слишком много думает о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него работу!»

Ответы:

1. Вы считаете, что Сидорова надо подтянуть?
2. А как Сидоров относится к вам?
3. Вы считаете, что Сидоров вносит разлад?
4. Вы думаете, что Сидорова лучше «уйти»?

Ситуация 4

Молодого работника, допустившего брак, вызвали к руководителю. Войдя, он сказал: «Не пойму, зачем отвлекать людей от работы. Прощу не задерживать меня работа стоит».

Ответы:

1. Вы считаете, что помощи вам не нужно?
2. Вы не верите, что вам могут помочь?
3. Вы думаете, что вас вызвали для нотаций?
4. Не делайте поспешных выводов.

Ситуация 5

Опытный работник пенсионного возраста зашел в кабинет к руководителю: «Извините, мне как-то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, техника что надо... Однако как будет выполняться моя работа? Я тут прикинул... по-видимому, мой опыт еще пригодится».

Ответы:

1. Вы считаете, что новое оборудование пока у нас преждевременно?
2. Вы хотите сказать, что техника не заменит человека?
3. Вас волнует, как это отразится на вас при переходе на новую технику?
4. Итак, Вы не спешите уходить от нас?

Ситуация 6

Когда начальник сделал замечание подчиненной, уже не молодой женщине, та сказала: «Итак, я поняла, что отработала свое, что надо уходить...»

Ответы:

1. Напрасно Вы так считаете.
2. Вас ни на кого не променяю!
3. Вы считаете, что здесь нужен более подготовленный человек?
4. Вы думаете, что к вам придираются?

Ситуация 7

Руководитель объясняет молодому работнику, что надо придерживаться установленных правил, а не поступать по своему усмотрению. Ра-

8 - 14. Вам присущи некоторые недостатки, Вы критически относитесь к высказываниям, но вам еще не хватает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизировать разговор.

2-8. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания. Дайте время высказать свою мысль полностью, приспособивайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

0-2. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Задание 2. Проверьте, насколько хорошо вы умеете «услышать», что пытаются донести до вас собеседник.

В каждой из приведенных ниже ситуаций найдите, какой из ответов руководителя точнее всего раскрывает скрытый смысл высказывания подчиненного и создает наилучшие условия для искренности собеседника и доверительной беседы.

Ситуация 1

Молодой работник месяц в коллективе. В беседе с вышестоящим руководителем, принявшим его на работу, сказал: «Не могу сказать, почему, но я не чувствую себя полноправным членом коллектива. Все приятные люди, но я чувствую себя чужим среди них. Может быть, это все надумано мной? Не знаю...»

Ответы:

1. Почему бы вам ни сделать что-нибудь приятное коллегам?
2. Вам кажется, что группа вас не принимает?
3. Вы думаете, что чем-то не нравитесь коллегам?
4. Вы думаете, что они должны считать вас своим?

Ситуация 2

Сотрудник сказал своему начальнику, недавно вступившему в эту должность: «Я уже давно здесь работаю и не помню случая, чтобы меня заставляли перерабатывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но перерабатывать все?!»

Ответы:

1. Вы считаете, что не справедливо устранять вас ваши же ошибки?
2. Надеемся, Вы проверили отчет перед тем, как сдать его мне?
3. Вам кажется, что в отчете только мелкие неточности?
4. вы считаете, что я придираюсь?

Ситуация 3

14. Отвлекающие факторы на рабочем месте, начиная от СМС на мобильный телефон и заканчивая... (продолжите сами).

15. Чрезмерная, нездоровая, гипертрофированная, неуклюжая офисная бюрократия.

16. Бесполезные дискуссии относительно своей работы и работы других.

Добавьте в список все, что вы еще можете отметить в качестве «пожирателей времени».

Задание 6. Деловая игра «Как решить мои проблемы».

Большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Вам предлагается решить проблемы сегодня.

Каждый участник формулирует такие проблемы и записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем все комкают листки и выкидывают их в корзину. После того, как все бумажки собраны, образуйте группы из двух человек. По одному человеку из группы вынимают записки из корзины. Так у каждой группы появляется «вытянутая» проблема, группе дается 3-5 минут, чтобы записать и обсудить возможные ее решения.

Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложений.

1.6 Теория мотивации. Мотивационный климат организации

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

Таблица2. Пирамида потребностей и условия производства

| Ступени пирамиды | Способы удовлетворения потребностей на производстве |
|---|--|
| 5. Потребности в раскрытии своего потенциала (потребности самоактуализации) | Участие в значимых проектах, раскрытие своих творческих способностей, возможность обучаться или обучать других |

| | | |
|--|----------------------|---|
| 4. Потребность в признании и уважении (психологические потребности) | Потребности дефицита | Участие в долгосрочных проектах, признание, желание работать в престижных организациях |
| 3. Потребность в принадлежности к группе (психологические потребности) | | Наличие друзей, приятных сослуживцев, хорошего коллектива, уважаемых руководителей, порядочных клиентов. |
| 2. Потребность в безопасности (базовые) | | Безопасность на рабочем месте, льготы, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение |
| 1. Физические потребности (материальное положение) (базовые) | | Зарплата, удобство рабочего места, физический комфорт на рабочем месте (тепло, освещение), источники и качество пищи. |

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

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

Динамика потребностей в пирамиде подчиняется двум постулатам:

1. Потребности человека, развиваясь, идут к вершине в строгой последовательности: человек не будет переживать потребность в самоактуализации пока «не пройдет» все предыдущие стадии.
2. Проявляющаяся потребность не регрессирует: человек добившийся признания и уважения, не откатится к потребностям низшего уровня. Он живет по формуле – «есть, чтобы жить», формула – «жить, чтобы есть» и – не для него.

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

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

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

2. Удовлетворение неучтенных социальных потребностей и эгоистических потребностей может противоречить требованиям дела и серьезно по-

Практическое занятие №6 Отработка навыков эффективного общения

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

Ход занятия

Задание 1. Решите тест «Умеете ли Вы слушать?»

Отметьте ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком, будь то ваш товарищ, сослуживец, начальник или случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне высказаться, постоянно прерывает меня в беседе.
2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.
3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
4. Собеседник никогда не улыбаются
5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
6. Собеседник старается опровергнуть меня.
7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.
8. На мои вопросы собеседник выставляет контр вопрос.
9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня, лишь затем, чтобы согласиться.
11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т.д.
12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
17. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
18. Собеседник перебивает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним.

Если количество ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

14 - 20. Вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать.

вам неверный смысл.

8. Не допускайте споров и критики. Это заставит клиента занять оборонительную позицию. Не спорьте. Именно победив в споре с клиентом, вы рискуете его потерять.

9. Анализируйте возражения и скепсис! За каждым возражением скрывается неудовлетворенный мотив.

10. Задавайте открытые вопросы. Это подбадривает клиента и показывает ему, что вы слушаете. (Что, Как, Каким образом, Когда, где и т.д.. Нежелательно – Почему, Как так, Зачем).

Для того, чтобы усилить личное обаяние и расположить собеседника к себе, придерживайтесь следующих советов

1. Ведите себя естественно.
2. Будьте хорошим слушателем. Помните, что люди больше интересуются своими собственными идеями, опытом, чем жизнью других.
3. Показывайте ваше лучшее «я».
4. Демонстрируйте ваш интерес к другим – это один из лучших способов произвести хорошее впечатление.
5. Старайтесь понять и поддержать людей. Пусть люди увидят в вас то, в чем больше всего нуждаются.
6. Поддерживайте людей в их лучших начинаниях. Избегайте слов: «Вы ошибаетесь», «Ваша идея бесперспективна».
7. Подчеркивайте общность с вашим собеседником.
8. Не держите злобы. Пока Вы истощаете свою нервную систему, злясь на кого-то, этот человек, возможно, неплохо проводит время.
9. Выражайте искренне одобрение, замечайте все хорошее и говорите только о том, что действительно видите и чувствуете.
10. Не жалуйтесь, но и не говорите, что все хорошо. Постоянные жалобы на жизнь формируют имидж неудачника. Также помните, что для некоторых людей успехи окружающих еще больше неприятны, чем постоянные жалобы.
11. Не соглашайтесь с чужой самокритикой.
12. Умейте признать ошибку – это очень выигрышно и верный путь завоевать уважение.
13. Будьте добры к тем, кто занимает более скромное место в жизни. Говорите от первого лица. Вместо «Вы докучаете мне своими вопросами» - «Я был бы признателен, если бы Вы задали мне свои вопросы в более подходящее время...».

вредить ему. Чтобы избежать этого необходимо максимально приспособить условия работы к этим потребностям.

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

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

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

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

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

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

4. Поведение человека в определенном момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными мотивами, а только самыми высокими в иерархии данного индивида, который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующих целей.

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

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

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

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

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

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

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

Мотив достижения.

В описании отдельных мотивов Хекхаузен описывает методики, с помощью которых можно измерить конкретные мотивы. В частности Г.Мюрреем была разработана методика: тематический апперцепционный тест (ТАТ), направленная на измерение мотива достижения. Позднее этот метод доработал Мак-Клелланд: испытываемые должны были вновь писать рассказы по картинкам, но тематика уже относилась к достижениям. Далее Мак –Клелланд выделил, что в мотиве достижения выделяются две тенденции: 1. Надежда на успех (мотив успеха) 2. Боязнь неудачи (мотив неудачи).

Соответственно были отобраны признаки обоих мотивационных тенденций:

Надежда на успех:

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

Боязнь неудачи:

1. Потребность избежать неудачи.

3. *Анализируй невербальную информацию (жесты, мимику, пантомимику), посылай собеседнику сигналы, вызывающие чувство приятного.*

4. *Покажи говорящему, что ты его понимаешь.*

Чтобы реализовать этот принцип, рекомендуют использовать следующие приемы рефлексивного (активного) слушания:

– *Обращение за уточнением* («Я вас не понял»; «Не повторите ли вы еще раз?»); «Что вы имели в виду?»»

– *Парефразирование, формулирование мыслей говорящих своими словами, чтобы уточнить сообщение.* Перефразирование обычно начинается словами: Как я вас понял ...; По вашему мнению ...; Другими словами, вы считаете....

– *Понять и отразить чувства говорящего:* Мне кажется, что вы чувствуете...; Вероятно, вы чувствуете...; Вы, вероятно, расстроены....

– *Интерпретация.* Изложение скрытого смысла сказанного собеседником.

– *Прием резюмирования.* Слушающий подытоживает основные идеи и чувства говорящего: То, что вы сказали, может означать ...; Вашими основными идеями, как я понял, являются....

5. *Не давай оценок, не давай советов.* Оценки и советы, даже когда они даются из лучших побуждений, обычно ограничивают свободу высказываний.

6. *Не перебивай, если перебил - помоги вернуться к мысли.*

Цели использования приёмов активного слушания:

- Дать клиенту понять, что он не только выслушан, но и услышан
- Удостовериться в правильности своего понимания клиента
 - Не дать клиенту отступить или отказаться от своего мнения (возвращение ответственности)

• Подвести итоговую черту под очередным этапом беседы

• Дать клиенту возможность со стороны услышать свои высказывания и, возможно, чем-нибудь их дополнить

• Выиграть время на обдумывание ответа, защита от манипуляций.

10 золотых правил активного слушания:

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая.
2. На протяжении всего общения сохраняйте контакт глаз
3. Выслушивая клиента, постарайтесь его понять как личность
4. Вербально и невербально показывайте, что понимаете, о чём говорит клиент. Демонстрируйте своё внимание. Реагируйте: «Отлично», «Интересно», «Неужели», «Вот как»
5. Слушая, вслушивайтесь, а не размышляйте о том, какие доводы приведёте в ответ.

6. Выясняйте до конца мысль клиента

7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придаёт сло-

это не способны, просто вы не придаете этому значения. Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на жестах окружающих вас людей, тренируйте наблюдательность.

Задание для самостоятельной работы

«Развитие наблюдательности и навыков общения»

1. Чтобы избавиться от угрюмого или надменного выражения лица, по утрам перед зеркалом «покажите себе язык», улыбнитесь. Стоп! Именно такое, а не «казенное» выражение лица должно быть у вас в течение дня.
2. Понаблюдайте перед зеркалом за своей мимикой: адекватна ли ваша мимика вашему состоянию, насколько искренняя у вас улыбка, умеете ли вы скрывать свои эмоции?
3. Деликатно приглядывайтесь к лицам случайных попутчиков в транспорте, пытайтесь «читать» их настроение: вообразите, как изменились бы их лица в радости, гневе.
4. Если вы не умеете ответить «нет», не обижая, и из-за этого идете против своего желания, то развивайте в себе актерские навыки, способность чуть-чуть дурачиться, создавать оттяжку, за время которой складывается наилучшая формулировка ответа.
5. Систематически практикуйте свое умение вступать в контакт с незнакомыми людьми (особенно с неприветливыми), например, спрашивайте дорогу. Стремитесь при этом задавать вопросы таким тоном, чтобы собеседнику приятно было вам ответить.
6. Упражняйтесь перед зеркалом (диалоги с собой, пересказ историй, анекдотов) с целью устранения излишней жесткости, привычных неестетических движений, угрюмого выражения лица.
7. Отработайте быстро речевой реакции с помощью телевизора: пытайтесь мгновенно остроумно комментировать спортивный матч (звук предвзвешенно отключите), отдельные сцены.

2.6. Основы эффективного слушания и поддержания контакта

Для того, чтобы общение было эффективным нужно научиться не только слушать собеседника, но и слышать именно то, что он хотел до вас донести. Для этого необходимо соблюдать ряд условий:

1. *Зрительный контакт между собеседниками.*
2. *Соблюдение межличностного пространства, расстояние на котором собеседники находятся по отношению друг к другу: межличностное расстояние (для разговора друзей) – 0,5 – 1,2 м; социальное расстояние (для неформальных социальных и деловых отношений) – 1,2 – 3,7 м; публичное расстояние – 3,7 и более м. В зависимости от вида взаимодействия выбирается то или иное расстояние, наиболее благоприятное для контакта.*

2. Инструментальная деятельность, направленная на избегание неудачи.

3. Неуверенность в успехе или в удаче.
4. Обсуждение и критика.
5. Негативные переживания.
6. Неудача.
7. Негативные переживания.
8. Тема неудачи.

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

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

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

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

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

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

Для успешного воздействия на мотивационную основу др. чел-ка при-меняющей власть должен иметь определенные ср-ва подкрепления, с по-мощью которых он сможет удовлетворить соответствующие мотивы друго-го. Такие ресурсы называются источниками власти. Существуют:

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

Просоциальный мотив-помощь. Под оказанием помощи, альтруисти-ческим, или просоциальным, поведением могут пониматься любые направ-ленные на благополучие других людей действия. Мюррей в своем перечне мотивов ввел для деятельности помощи базовый мотив-заботливость, при-знаки соответствующих действий он описывает так: «высказывать сочув-ствие и удовлетворять потребности беспомощного или того, который нуж-дается, помогать в опасности, кормить, опекать, заботиться, исцелять».

Антисоциальный мотив-агрессия.

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

Агрессия различается на:

1. Экспрессивную: непроизвольный взрыв гнева и ярости, причем ис-точник нарушения спокойствия не обязательно подвергнется нападению.
2. Враждебную: Цель-нанесение вреда другому.
3. Инструментальную: например на достижение цели нейтрального характера (например: выстрел в захватившего заложника бандита.).

Практическое занятие №4. Определение мотивационной структуры личности

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

Задание 1. Выполните тест «Иерархия потребностей»

а) я смотрю совершенно спокойно; б) я реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;

в) закрываю глаза при особо страшных сценах.

16. Можно ли контролировать свою мимику?

а) да; б) нет; в) только отдельные ее элементы.

17. При интенсивном флирте вы «изъясняетесь» преимущественно:

а) глазами; б) руками; в) словами.

18. Считаете ли вы, что большинство наших жестов...

а) «подсмотрены» у кого-то и заучены; б) передаются из поколения в поко-ление; в) заложены в нас от природы.

19. Если у человека борода, для вас это признак:

а) мужественности; б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица; в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отли-чаются друг от друга. Вы согласны с этим?

а) да; б) нет; в) только у пожилых людей.

Ответы

| | | |
|---|-------------------------------|-------------------------|
| 1. а - 2, б - 4, в - 3 | 8. а - 3, б - 1, в - 1 | 15. а - 4, б - 0, в - 1 |
| 2. а - 1, б - 3, в - 0 | 9. а - 3, б - 2, в - 2, г - 1 | 16. а - 0, б - 2, в - 1 |
| | 1 | |
| 3. а - 4, б - 4, в - 3, г - 2, д - 4 | 10. а - 3, б - 2, в - 1 | 17. а - 3, б - 4, в - 1 |
| 4. а - 0, б - 0, в - 1, г - 1, д - 0, е | 11. а - 0, б - 3, в - 1 | 18. а - 2, б - 4, в - 0 |
| - 1 | | |
| 5. а - 1, б - 2, в - 3, г - 4, д - 2 | 12. а - 1, б - 4, в - 2 | 19. а - 3, б - 2, в - 1 |
| 6. а - 2, б - 1, в - 3, г - 2, д - 3, е | 13. а - 0, б - 4, в - 3 | 20. а - 4, б - 0, в - 2 |
| - 2 | | |
| 7. а - 1, б - 3, в - 3, г - 2, д - 0 | 14. а - 4, б - 2, в - 0 | |

77-56 баллов – у вас отличная интуиция, вы обладаете способностью пони-мать других людей, у вас есть наблюдательность и чутье. Но вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для вас второстепенное значение. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется опасность. Делайте на это поправку, и у вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А ведь это важно и на работе, и в личной жизни, согласны?

55-34 баллов – вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но вы еще совсем не умеете использовать эту информацию в реальной жизни, например для того, чтобы правильно строить свои отношения с окружаю-щими. Вы склонны буквально воспринимать сказанные вам слова и руко-водствоваться ими.

33-11 баллов – язык мимики и жестов для вас – китайская грамота. Вам не-обыкновенно трудно правильно оценивать людей. И не потому, что вы на

- г) приветствуете их сдержанным движением руки;
д) целуете друг друга в щеку.
4. Какая мимика и какие жесты, по вашему мнению, означают во всем мире одно и то же? Дайте три ответа:
а) когда качают головой; б) когда кивают головой; в) когда морщат нос; г) когда морщат лоб; д) когда подмигивают;
е) когда улыбаются.
5. Какая часть тела выразительнее всего?
а) ступни; б) ноги; в) руки; г) кисти; д) плечи.
6. Какая часть вашего лица наиболее выразительна, по вашему мнению? Дайте два ответа:
а) лоб; б) брови; в) глаза; г) нос; д) губы; е) уголки рта.
7. Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, на что в себе вы обращаете внимание в первую очередь?
а) как на вас сидит одежда; б) на прическу;
в) на походку; г) на осанку; д) ни на что.
8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в вашем представлении это означает, что: а) ему есть что скрывать; б) у него некрасивые зубы; в) он чего-то стыдится.
9. На что вы, прежде всего, обращаете внимание у вашего собеседника?
а) на глаза; б) на рот; в) на руки; г) на позу.
10. Если ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, это для вас признак:
а) нечестности; б) неуверенности в себе; в) собранности.
11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?
а) да; б) нет; в) не знаю.
12. Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает потому, что:
а) первый шаг всегда делают именно мужчины; б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;
в) он достаточно мужественен для того, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.
13. У вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем «сигналам», которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему вы больше поверите?
а) словам; б) «сигналам»; в) он вообще вызовет у вас подозрение.
14. Поп-звезды представляют публике «жесты», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется?
а) просто флигельство; б) они «заводят» публику; в) это выражение их собственного настроения.
15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с вами происходит?

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

«Я хочу...»

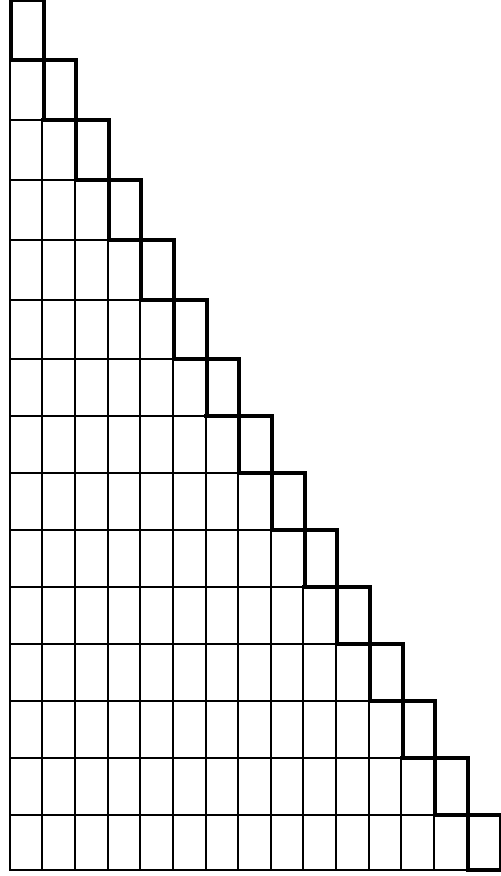
1. Добиться признания и уважения;
2. Иметь теплые отношения с людьми;
3. Обеспечить себе будущее;
4. Зарабатывать на жизнь;
5. Иметь хороших собеседников;
6. Упрочить свое положение;
7. Развивать свои силы и способности;
8. Обеспечить себе материальный комфорт;
9. Повышать уровень мастерства и компетентности;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

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

- I. Материальное положение.** Подсчитывается сумма по позициям 4, 8, 13.
- II. Потребность в безопасности.** Сумма по позициям 3, 6, 10.
- III. Потребность в межличностных связях.** Сумма по позициям 2, 5, 15.
- IV. Потребность в уважении со стороны:** Сумма по позициям 1, 9, 12.
- V. Потребность в самореализации.** Сумма по позициям 7, 11, 14.

Бланк для выполнения теста

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



Завершающей процедурой будет построение собственного профиля удовлетворенности по пяти шкалам. Необходимо полученные результаты отложить на каждой шкале.

Полная удовлетворенность – 0-13 баллов;

Частичная удовлетворенность – 13-26 баллов;

Полная неудовлетворенность – 26-39 баллов.

Доминирующая потребность будет обозначаться высшим баллом.

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

1.7 Теория развития организации

1.7.1 Стадии развития организации

Первая стадия развития организации - ее *формирование*. На этой стадии для организации важно найти тот «товар» (услугу), который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой «товар», то она может перейти в следующую стадию - *интенсивный рост*. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организация удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода,

разницу в лице, дыхании, позе человека при ответе «да» и ответе «нет». Когда вы будете уверены, что знаете, как будет отвечать человек, например: «У вас были длинные волосы, когда вам было 14 лет? Ваша мать старше вашего отца?» – попробуйте угадать его ответ по невербальным проявлениям, прежде чем он выскажет свой ответ вслух.

Если Вы потратите неделю на такие упражнения с разными людьми, вы обнаружите, что узнаете ответ человека, прежде чем он его произнесет.

Упражнение «Контакт масок»: ведущий: «В повседневном общении мы часто носим маски из мускульного грима – из особого выражения лица, позы, тона. Сейчас мы посмотрим, что это такое».

Участники усаживаются в круг, в центр круга выкладываются (текстом вниз) 7 карточек (если участников больше, то ведущий придумывает дополнительные маски).

- 1 – маска безучастности;
- 2 – маска прохладной вежливости;
- 3 – маска высокомерной неприступности;
- 4 – маска агрессивности («попробуй, не послушай меня»);
- 5 – маска послушания и угодлиности;
- 6 – маска деланной доброжелательности или сочувствия;
- 7 – маска простодушной чудаковатой веселости.

Все выбирают по карточке и читают свой текст. По порядку следования номеров карточек каждый должен продемонстрировать доставшуюся ему «маску»; надо придумать ситуацию, в которой пришлось надеть эту маску, и разыграть сценку этой ситуации. Например, тот, кому досталась «маска безучастности», может изобразить сценку: «Он оказался в купе со ссорящейся супружеской парой, по соображениям такта ему приходится делать вид, что он ничего не видит и не слышит». После чего группа оценивает, как человек сумел изобразить на лице необходимую «маску». Затем переходят к следующей сцене. В заключении обсуждают: «Что мне дало это задание? Кому удалась «маска» в ходе общения и почему некоторым трудно удерживать эту «маску»? Какие переживания возникли во время выполнения задания?».

Задание 5. Выполните тест «Что говорят вам мимика и жесты?»

1. Вы считаете, что мимика и жесты – это:
 - а) спонтанное выражение состояния человека в данный конкретный момент;
 - б) дополнение к речи;
 - в) «предательское» проявление нашего подсознания.
2. Считаете ли вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) не знаю;
3. Как вы здороваетесь с хорошими друзьями?
 - а) вы радостно кричите «Привет!»;
 - б) сердечным рукопожатием;
 - в) слегка обнимаете друг друга;

| Уголки бровей | Внешние уголки бровей приподняты вверх | Внутренние уголки бровей приподняты вверх |
|------------------------------|--|---|
| Лоб | Вертикальные складки на лбу и переносице | Горизонтальные складки на лбу |
| Подвижность лица, его частей | Лицо динамичное | Лицо застывшее |
| | Лицо динамичное | Лицо динамичное |

Задание 3. В табл. 4 представлены описания различных положений головы собеседника. Определите соответствующее название описание, а также какие чувства вызывает у собеседника то или иное положение головы. Обсудите свой выбор. А какое положение чаще всего занимает ваша голова?

Таблица 4. Положение головы собеседника во время общения

| | Описание положения головы | Воспринимается собеседником |
|---------------------|--|--|
| «Голова агрессора» | Голова склонена чуть на бок, но при этом чуть откинута назад | Отрицательно, воспринимается как высокомерие, презрение, надменность |
| «Голова властелина» | Голова склонена чуть на бок и при этом наклонена чуть вниз | Очень положительно, вызывает приятные чувства, располагает собеседника к продолжению общения |
| «Голова внимающего» | Голова откинута прямо назад, так, что вся шея видна | Большой частью положительно, вызывает уважение |
| «Голова президента» | Подбородок приближен к груди, взгляд из-под бровей | Отрицательно, воспринимается как агрессия |

Задание 4. Тренинг «Невербальные средства общения»

Упражнение «Подарок»: каждый участник без слов, жеста, мимикой должен показать, какой подарок он «дарит» имениннику, он и все пробуют угадать, что это за подарок.

Упражнение «Сообщение»: разбиваются по парам, каждый должен без слов, жеста передать своему напарнику какое-то сообщение, а он должен понять и рассказать, в чем смысл сообщения. Затем меняются ролями.

Упражнение «Передача чувств»: все встают в шеренгу, в затылок друг к другу, первый человек поворачивается ко второму и передает ему мимикой какое-либо чувство (радость, гнев, печаль, удивление и т.п.), второй человек должен передать следующему это же чувство и т.д. У последнего спрашивают, какое чувство он получил, и сравнивают с тем, какое чувство было послано вначале, и как каждый участник понимал полученное чувство вначале.

Упражнение «Сенсорная система»: выберите себе партнера, которого менее всего знаете. Вначале задайте ему вопросы, на которые вы знаете, что последует ответ «да», и наблюдайте за бессознательными различиями в лице и позе, пока партнер думает, как ответить. Затем задайте ему вопросы, на которые вы знаете, что человек ответит «нет» и наблюдайте за изменением в дыхании, в лице, в нижней губе, когда человек отвечает «нет». Продолжайте задавать вопросы до тех пор, пока не почувствуете, что различаете

закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии - *стабилизации*. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стабильности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию - *кризис*, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

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

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие **основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития** [1].

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

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

3. Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, - *закрепление на достигнутом* - потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые

необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная «пассионарность отцов-основателей», означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй - азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

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

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

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

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

| Стадия. Цель | Тип стратегии. Краткое описание | Характеристика стратегии | Характеристика особенностей персонала |
|---|---|--|--|
| Формирование. «Заявка» на рынке товаров/услуг | Предприимчивая. Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента | Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. | Работники должны быть новаторами, инициативными, с длительной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников |
| Интенсивный | Динамический рост. Нарастающий | Степень риска - | Организационная |

12. Поднятые брови, слегка наклоненная голова и сомнение во взгляде начальника.
13. Начальник начинает избегать встречи взглядом с подчиненным.
14. Зрачки расширены.
15. Зрачки сужены.
16. Взгляд собеседника встречается на несколько секунд с вашим, на лице – легкая боковая улыбка.
17. Сидит «верхом» на стуле.
18. Скрестил ноги.
19. Женщина, скрестив ноги, покачивает верхней.
20. Руки опираются на стол руками, широко расставив их.
21. Стоя опирается на стол руками, широко расставив их.
22. Грызет ногти, ручку или карандаш.
23. Мужчина начинает пинать (стол, например).
24. Раскрытые кисти рук упираются друг в друга пальцами (наподобие «домика»).
25. Покашливает (но не болен).
26. Гасит или оставляет догорать сигарету, не докурив.
27. Позвякивание монетами в кармане.
28. Подергивает мочку уха.
29. Постукивание по столу или по полу ногой.
30. Щелканье колпачком ручки.
31. Машинально рисует на бумаге.
32. Отсутствие какого-либо движения глаз.
33. Мужчина прикладывает руку к груди.
34. Женщина прикладывает руку к груди.
35. Скрещивание среднего и указательного пальцев.

Задание 2. В табл. 3 приведены основные мимические признаки эмоциональных состояний человека. Знаете ли вы, насколько подвижна ваша мимика при эмоциональных переживаниях?

После изучения таблицы выполните задания 3, 4.

Таблица 3. Мимические признаки эмоциональных состояний

| Части и элементы лица | Эмоциональные состояния | | | |
|-----------------------|-----------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|
| | гнев | презрение | страдание | страх |
| Положение рта | Открыт | Закрыт | Закрыт | Закрыт |
| Губы | Уголки губ опущены | | | Уголки губ приподняты |
| Форма глаз | Глаза сужены | | | Глаза широко раскрыты |
| Яркость глаз | Блестят | Тусклые | Блеск глаз не выражен | Блестят |
| Положение бровей | Брови сдвинуты к переносице | | | Брови подняты вверх |

Стратегия «контролера» — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

Стратегия «понимателя» — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Практическое занятие №5 Психология невербального общения

Время: 8 часов, из них 4 часа – самостоятельная работа.

Ход занятия

*Когда глаза говорят одно, а язык
другое, опытный человек больше
верит первым.*

Эмерсон

Жесты, мимика, интонация – важнейшая часть делового общения. Австрийский ученый А. Пиз полагает, что с помощью слов передается 7% информации, с помощью звуковых средств (включая тон голоса, интонацию и т.п.) – 38%, мимики, жестов, позы – 55%. С одной стороны, во время делового общения необходимо контролировать свои жесты и мимику, с другой – уметь правильно «прочитать» реакции партнера.

Задание 1. Внимательно изучите приведенный ниже словарь жестов. Укажите, что означают нижеисследующие жесты партнера по общению. Прокомментируйте ответы.

Словарь жестов

1. Раскрытые руки ладонями вверх.
2. Руки спрятаны (за спину или в карманы).
3. Руки скрещены на груди.
4. Кисти рук расслаблены.
5. Сидит на крашке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена, опирается на руку.
6. Опирается щекой на руку.
7. Голова слегка наклонена на бок.
8. Почесывание подбородка. Медленно и осторожно снимает очки, тщательно протирает стекла.
9. Взгляд в сторону (от вас).
10. Ноги или все тело обращены к выходу.
11. При рукопожатии рука стремится быть сверху (снизу).

| | | | |
|--|---|--|---|
| рост. “Размножение систем” | рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур | меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и социальное фундаментальное для будущего. Письменная фиксация политики фирмы. | закрепленность, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала |
| Стабилизация. Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности | Прибыльность. Поддержание системы в равновесии | В центре внимания - сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развиты управленческие навыки. Созданы и действуют различный рода процедурные правила | Служащие, достигшие максимальных результатов (количества и качества) при высоком уровне затрат и низком уровне риска |
| Спад. Прекращение нерентабельного затратного производства. Возрождение | Ликвидация. Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической | Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем - сокращение работающих | Работники, не привлеченные фирмой, готовые работать короткое время, уже ориентированные |
| | Предпринимательская/Ликвидация. Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности | Основное - стабильность предприятия. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшем времени и обрести стабильность на длительную перспективу | Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность перенести временный дискомфорт в условиях и оплате труда |

1.7.2 Циклы развития организации

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

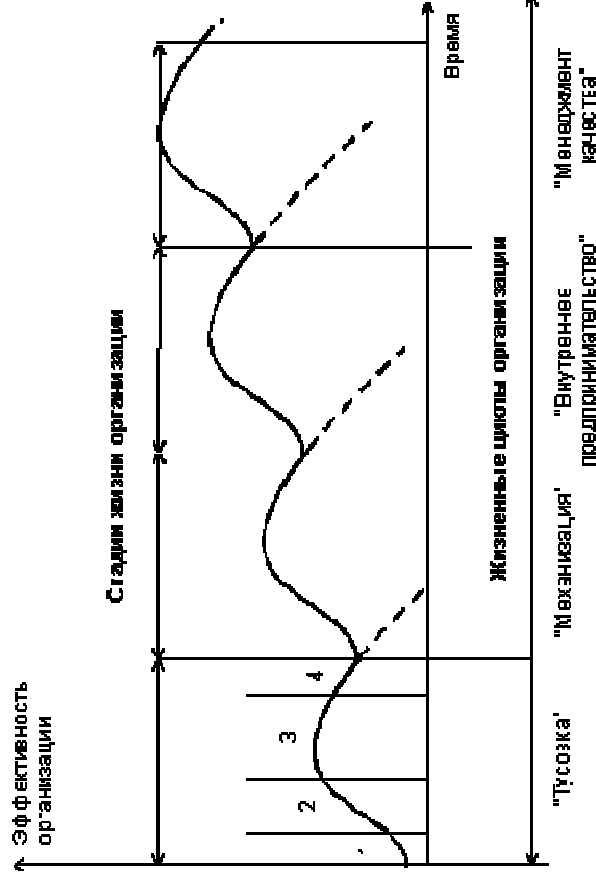


Рис. 2. Жизненные циклы организации

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

Задачи и проблемы организации в процессе роста

1 стадия - «ТУСОВКА»

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

Манипуляция «Если бы не было тебя» (в женском исполнении) неплохо нейтрализуется ответом: «Ты сама сделала свой выбор, если считаешь, что ошиблась, — сама виновата».

Манипуляция «Меня рвут на части» блокируется простым вопросом: какое дело он довел до конца, где есть результат?

Смысл контрманипуляции — сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое превосходство.

Например, манипулятор говорит: «А слабо тебе?...» и предлагает что-то опасное или преступное. Ответ: «А ты сам можешь это сделать? Сделай».

Ответ сотрудницы на предложение сбежать с работы, усмотревшей в этом попытку нейтрализовать ее как критика систематических нарушений трудовой дисциплины: «Как не стыдно такое предлагать?», — ставит манипулятору на место.

Манипулятор «Дитя на работе» не будет в восторге от встречного вопроса: «Вы зарплату получаете? Эта плата должна быть заработана вами».

«Обезьяна на шее» останется у подчиненного, если руководитель поймается, кому поручено данное задание и, получив очевидный ответ, скажет: «Вот и выполняйте».

Намеренная провокация типа «Обиделась» («Обиделась») может повернуть против манипулятора, если партнер спросит, когда тот мог бы поговорить о... (называется вопрос, который интересует уже манипулятора, просьба с которой манипулятор обращался к вам).

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньше, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда видно, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

Общение как взаимодействие можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которое обычно сочетается с желанием доминировать во взаимодействии.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Так, «контролеры» и «пониматели» придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

слово «манипуляция». Именно оно действует отрезвляюще — вы осознаете, что это игра с вами, нарушение вашей независимости, насилие над вашей личностью.

3. Пассивная защита. Ею рекомендуется пользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору. Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом. Если же не желаете отдаживать деньги не очень аккуратному плательщику, никак не отвечайте на его просьбу, заговорите о чем-то другом. Единственное, что при этом требуется, — проявить выдержку! Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной защитой. Ибо самое опасное в манипуляции — ее стремительность, неожиданность, когда у вас нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение просьбы, во-первых, дает вам время для ответа; во-вторых, выявляет истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей.

4. Но, конечно же, явно предпочтительнее активная защита.

Главное в этом — психологический настрой: не следует стесняться говорить то, что думаете.

Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим: «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства» (щедлость, возможности, способности) — эти слова снимают с Вас всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций.

Итак, если вы решились на активную защиту, то не стеснясь, скажите, что вас беспокоит в предложении партнера, расставьте точки над i. Если это необязательный заемщик, достаточно сказать ему, например, что у вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, он сам в этом виноват. После этого психологическое преимущество переходит к вам, ибо вы ответили ему пристройкой сверху В → Реб., и факты подкрепляют вашу позицию.

На манипуляцию «А слабо тебе?», если предлагается что-то рискованное: «Надо подумать, здесь не все так просто», Надо подумать, а стоит ли ваш товар этих денег.

При манипуляции «Обиделся» («Обиделась») можно спросить прямо: «Ты хочешь поссориться?». Манипулятору типа «Дитя на работе» неплохо указать, что его неспособность — это его проблемы, а выполнять обязанности надо не те, что можете, а те, что должны: «Правильно ли я вас понял, что вы неспособны заниматься эту должность?»

«Домашний мудрец» нередко отступает перед вопросом: бывали ли случаи, чтобы он когда-нибудь ошибся, или только он один знает ответы на все вопросы? Либо в форме приказа «Раз вы лучше всех знаете, как это делать, делать будете вы!»

Задачи: Закрепление на рынке. Достижение материальной стабильности.

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

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

2 стадия - «МЕХАНИЗАЦИЯ»

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

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

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

Точка кризиса. Противоречие с самой идеей организации как инструмента для бизнеса, потому что клиенты уходят к конкурентам, прибыль уменьшается вследствие роста расходов, а активность людей падает, поскольку мотив стабильности и так удовлетворен.

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

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

Проблемы, которые нужно решать: разведение отношений собственности и отношений управления; неготовность смены внутренней позиции Предпринимателя на позицию Менеджера у управляющего компаний; неприятие изменений со стороны первых сотрудников; -проблемы взаимодействия подразделений и разделения ответственности; -появление серьез-

ных проблем в области маркетинга из-за слабой мобильности компании; при расширении задач подразделений экстенсивный путь распределения обязанностей за счет увеличения количества сотрудников; потеря инициативы людей, мотив стабильности выходит на первое место.

3 стадия - «ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»

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

Задачи: Развитие организации через ориентацию на рынок.

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

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

4 стадия - «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»

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

Задачи: Формирование новых потребностей клиента как гарантия прибыли.

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

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

Манипуляция «Жалко?». Один спрашивает другого: «Как у тебя с деньгами, нормально?» — «Да вроде нормально». — «А я на мели. Одолжи до зарплат, продуктов не на что купить». Естественный для наших дней диалог. Однако представим, что просящий однажды уже подводил кредитора — очень долго не отдавал долг. Поэтому желания вновь одалживать ему нет. Однако отказать — жестоко: у него семья голодать будет, а у меня деньги лежат без пользы, и представляется возможным сделать доброе дело. Откажу — заслужу репутацию жмота. И даем, хотя и ругаем себя за это.

Налицо манипуляция. Механизм ее таков. Первая транзакция — подготовительная («Взрослый» — «Взрослый»), чтобы получить нужную информацию. Вторая — В -> Ребенок. Человек в беде, не принято отказывать в помощи, напрашивается ответная транзакция В <— Р: оказать покровительство, помощь.

Конечно, есть защита от любой манипуляции, в том числе и от этой. Например, в данном случае полностью нейтрализует манипуляцию ответ «западного» типа: «Это твои проблемы, каждый должен планировать свой бюджет». Сложно дать такой ответ по нескольким причинам:

- 1) это конфликтотен — замечанием отвечать на просьбу о помощи;
- 2) противоречит нашей традиции взаимопомощи;
- 3) перескакивание с предложенной позиции на другую требует решительности, которой не всегда хватает в силу предыдущих двух обстоятельств.

Поэтому мы обычно или поддаемся на просьбу, или начинаем оправдываться, что предостоят расходы, и т. п. В любом случае чувствуем себя не лучшим образом.

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, что и позволяет выстроить довольно надежную защиту от них. Осуществить ее можно по следующей схеме.

1. Не показывайте слабостей. В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника. Все аферы — от мелких до самых крупных — строятся, как правило, на использовании желания быстро разбогатеть. Желание легкого барыша так сильно, что парализует самую элементарную осторожность. Еще одна человеческая слабость — любопытство, в частности, желание узнать свое будущее, судьбу. Эту слабость уже много веков успешно эксплуатируют гадалки, провидцы. Другая человеческая слабость — жажда острых ощущений, изменений. Реализуется в азартных играх. Этой слабости подвержен в основном сильный пол. Желание произвести впечатление, похвастаться также используется манипуляторами.

2. Осознайте, что Вами манипулируют. Признаком манипуляции является чувство неудобства: вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится — иначе неудобно. Вы будете «плохо выглядеть». Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!». Или что-то в этом роде, но обязательно содержащее

нить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина».

Манипуляция «Обиделся». Предположим, что один из коллег в ожидании того, что к нему обратятся с просьбой, которую не выполнить неудобно, а выполнять не хочется, решает отгородиться от этой просьбы не большим охлаждением отношений.

Коллега 1: «Слушай, покажи еще раз, как это делается», но произнесено это не обиденным, а виноватым тоном с подтекстом: «Ты уж не сердись, я такой бестолковый, все время тебя отвлекаю». Явная транзакция «Взрослый». Но тон, пристройка снизу задают скрытую транзакцию «Недотепа», на которую и реагирует *Коллега 2*, отвечая транзакцией «Родитель»: «Я уже десять раз тебе показывал, издеваешься, что ли?». Таким образом, ответ *Коллеги 2*, который первоначально мог удивить своей неожиданной грубостью, был спровоцирован. После чего *Коллега 1* может демонстративно не разговаривать, показывая свою обиду, имея полное основание отказать в любой просьбе или поручении, т. е. манипулятивная обида позволяет достичь желаемой цели — избежать просьб коллеги.

Манипуляция «Обиделась». Предположим, наоборот, что *Коллега 2* заинтересован в небольшом охлаждении отношений. Тогда он в ответ на какой-либо обидный вопрос «заводится» по собственной инициативе, отвечая грубостью, подобной вопросу «заводится» по собственной инициативе, отвечающая грубостью, подобной вышеназванной (рис. 21).

Если *Коллега 1* в ответ не сорвался и отвечает что-то вроде: «Причем тут издеваешься, что уж, тебя спросить нельзя?», следует новый выпад: «Вы тут всем отделом мне на шею сели, не упустите случая, чтобы поездить». Если *Коллега 1* не надулся, то *Коллега 2* считает себя вправе обидеться на весь отдел.

Манипуляция «Если бы не было тебя». Разыгрывается в семьях как женой, так и мужьями. Жена: «Эх, дура я, дура, что вышла за тебя. Вон Сашка, как ухаживал, а сейчас — он большой человек. А ты кто? Молодость мою загубил» и т.д. Цель манипуляции — создать чувство вины у мужа и управлять им: транзакция «Босс» с той целью, что муж примет это распределение позиций.

Или муж: «Ты мне для работы никаких условий не создаешь. Если б не было тебя, давно бы уже диссертацию защитил».

Манипуляция «Домашний мудрец». Член семьи или коллектива, нередко старший по возрасту, постоянно поучает остальных по всем вопросам. Когда у кого-то что-нибудь не получается, делает замечания: «Надо было сделать иначе...» Когда же его спрашивают: «Скажите, как поступить, мы так и сделаем», отвечает: «А что вам говорить, вы все равно по-своему сделаете».

Эта манипуляция имеет целью достижение психологического комфорта, реализуемого прочно захваченной позицией «Родитель», пристройкой сверху к остальным.

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

Резюме

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

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

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

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

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

1.8 Организационная культура предприятия

Организация – это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности. Можно сказать, что организационная культура — это «душа» организации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Типы организационной культуры

а) если распределение позиций встречает сопротивление, то оно может привести к конфликту;

б) если не встречается, то имеет место манипуляция.

Манипуляцией «А слабо тебе...», «Это тебе не по плечу...» не по карману... и т.д.», бросив вызов, можно подтолкнуть человека к действию, которое тот не собирался совершать как на работе, так и в быту.

Манипуляция «Обезьяна на шее». Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться, (вас они уважают, а я мелкая сошка). Вот если бы вы пару слов сказали — я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу».

Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решаю этот вопрос», — говорит начальник.

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решились?» Занятый текущей руководителем машет на него: «Иди, работай, решаю». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос.

Как же получилось, что роли их поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим — подчиненный? Ответ даст трансактный анализ.

Ясная трансакция со стороны подчиненного — уважительное отношение В → Р («Парламентер») дополняется скрытой — беспомощность, обращаясь за покровительством (Д <- Р: «Недотепа») (рис. 19).

Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию Д <- Р, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы.

На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

Манипуляция «Меня рвут на части». Сотрудник охотно берет на себя много поручений, в том числе и общественных, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат — ссылаются на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено». Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что откладывают работу до конца.

Манипуляция «Казанская сирота». Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не *хочет* и т. д.

Манипуляция «Дитя на работе», «Дитя в семье». Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники (члены семьи), прикидываясь беспомощными. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить.

ру, например, следующим образом: «Посмотри, пожалуйста, какие у нас показатели за прошлый месяц». Сотрудница выразила свое несогласие более решительным образом: «Как не стыдно такое предлагать?! А работать кто будет?»

Начальник — подчиненному: «Опаздывая, Вы подрываете свой авторитет». Подчиненный: «Я понимаю и сделаю необходимые выводы». Начальник осуждает подчиненного, т. е. занимает позицию «Родитель». При этом он осуществляет пристройку сверху, обращаясь к рассудку подчиненного. Т. е. имеет место трансакция Р —> В. Как человек рассудительный, подчиненный признает свой промах (позиция «Взрослый») и не оспаривает право руководителя делать ему замечания (пристройка снизу позиции «Руководитель»).

Руководитель — подчиненному: «Как только вам не стыдно опаздывать?!» Занимая позицию осуждения («Родитель») и обращаясь к чувству стыда («Дитя»), он производит пристройку сверху Р —> Д. Если собеседник отвечает: «Извините, больше не буду», то он тем самым принимает заданное распределение позиций.

Предприниматель — налоговому инспектору (с возмущением): «На каком основании Вы наложили штраф?!» Инспектор: «Давайте разберемся». Достает документы и разъясняет причину наложения санкций. Инициатор разговора проявляет чувство обиды, т. е. действует как «Дитя». Он обращается за информацией к собеседнику, задавая ему позицию «Взрослый», т. е. осуществляет пристройку снизу Д —> В. Она называется «Почемучка». Собеседник принимает это распределение позиций и осуществляет пристройку Д <— В, называемую «Воспитатель».

Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает партнера, то это может привести к конфликту, т. е. является конфликтотегоном. Обычно трансакции без взаимодополнения (т. е. рассогласования позиций) содержат «укол», подчас болезненный, хотя бы для одного из партнеров.

На трансактной схеме это выражается в том, что стрелки будут начинаться (или заканчиваться) на разных позициях. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает ссору или состояние, перераспределяющее ссору, т. е. сильный конфликтотген.

На трансактной схеме скрытые трансакции изображаются пунктирными стрелками.

Распределение позиций, задаваемых инициатором общения, таково:

1. Если оно устраивает партнера, то возникает комфортное, бесконфликтное общение.
2. Если оно не устраивает партнера, то это является конфликтотегоном. При этом:

Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: • гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация [19].

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

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

Иерархическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озобоженность гарантий занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

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

Этапы формирования нужной организационной культуры

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и образцов поведения. Пример: ключевые ценности ФОРД МОТОР КОМПАНИИ – люди – наши люди – источник нашей силы. Они обеспечивают наш потенциал и определяют репутацию и жизнеспособность корпорации. Основными человеческими ценностями является вовлеченность (заинтересованность) и командная работа. Продукция – наша продукция это конечный результат наших усилий, и она должна быть лучшей в обслуживании потребителей по всему миру. Как воспринимают нашу продукцию, так воспринимают и нас.
2. Изучение уже существующей организационной культуры и доминирующих в ней ценностей
3. Определение степени соответствия сложившейся оргкультуры стратегии развития организации. Выявление позитивных и негативных ценностей
4. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.
5. Целенаправленные воздействия на оргкультуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации работанной стратегии
6. Оценка успешности воздействия на оргкультуру и внесение необходимых коррективов.

Ошибки при формировании оргкультуры

1. **Отсутствие событий.** Персонал слышит о первом шаге по изменению, а затем ничего не происходит.
2. **Работа на словах.** На словах люди быстро признают изменения, вводят в оборот слова, типа «Служба качества», «Все для клиента», но на деле все остается по-прежнему.
3. **Утопить начальству.** Как только внимание руководителя ослабевает, реформы прекращаются.
4. **Недоверие.** Недоверие – вина не маловеров, а тех, кто его порождает.
5. **Ближний криг.** Желание получить быстрые результаты.
6. **Процесс без продукта.** Много слов, совещаний, бесконечный анализ, за которым не следует действий.
7. **Продукт без процесса.** Плакаты и призывы, висающие по организации, за которыми не следует действий.

1.9 Типы организационного менталитета и организационного пове-

стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого участника общения).

Общение Родителя и Взрослого динамично: либо Взрослый своим спокойным, независимым, ответственным поведением собьет спесь с Родителя и переведет его в равноправную Взрослому позицию, либо Родитель сумеет подавить собеседника и перевести его в позицию подчиняющегося или бунтующего Ребенка.

Общение Взрослого и Ребенка столь же динамично: либо Взрослый сумеет побудить Ребенка серьезно и ответственно отнестись к обсуждаемой проблеме и перейти в позицию Взрослого, либо беспомощность Ребенка спровоцирует переход Взрослого к позиции опекающего Родителя.

Общение Родителя и Ребенка взаимодополняемо, поэтому часто реализуется в общении, хотя может носить как спокойный характер («послушный Ребенок»), так и конфликтный характер («бунтующий Ребенок»).

Встречаются замаскированные виды общения, где внешний (социальный) уровень общения не совпадает, маскирует истинный психологический уровень общения. Например, общение продавца и покупателя может внешне носить равноправный характер двух Взрослых, а фактически диалог продавца («Вещь хорошая, но дорогая») и покупателя («Именно это я и возьму») был на уровне Родитель (продавец) и Ребенок (покупатель).

Рассмотрим некоторые ситуации общения, в которых собеседники взаимодействуют с разных позиций.

Например, один работник — другому: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют». Второй: «Да уж, что позволено Юпитеру, не позволено быку». Второй работник может не согласиться с первым: «Смотря кто, про своего шефа, например, я так сказать не могу».

Поскольку первый собеседник осуждает, то он занял позицию «Родитель». К собеседнику он осуществляет пристройку рядом (разговор на равных, т. е. имеет место трансакция Р — Р).

Пример трансакции типа «Коллега». Руководитель спрашивает своего Заместителя: «Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы прекратить опоздания на работу?». Заместитель: «У меня есть кое-какие соображения на этот счет». Начальник сводного отдела: «Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов». Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Депремировать на 100 %, сразу о дисциплине вспомнят!». На позицию «Взрослый» собеседник отвечает пристройкой сверху, занимая позицию «Родитель» (осуждение), отдавая первому собеседнику позицию «Дитя» (беспомощность).

Трансакция «Шалун». Одна из сотрудниц обращается к другой: «Может, сбегаем по магазинам, пока начальства нет?». «Давай». Предположим, что сотрудница не принимает предложение сбежать с работы, реаги-

тем — что партнер затрагивает наши интересы, и мы отстаиваем их и т. д. Воздействие людей друг на друга в процессе общения рассматривается в русле *трансактного анализа*, представленного именами Э. Берна, Т. Харриса, Д. Джонджевилла.

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

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

Неформально проявления этих состояний получили названия *Родитель*, *Взрослый* и *Ребенок*. Состояния Я — это нормальные психологические феномены. Каждый тип состояний по своему жизненно важен для человека, и может неоднократно сменяться в течение дня, или один из них может преобладать в поведении человека.

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

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

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

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

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

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

Трансакция — единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием позиций каждого (на нашей схеме изображается

дения руководителя

Выделяют четыре типа организационного менталитета, первый — «стратег». Его ценности: интеллект, целеполагание, достижение, компетентность.

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

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

Рутинная работа «Стратегов» тяготит. Мелкие детали мало их интересуют, и доведение проектов они обычно поручают своим подчиненным, оставляя за собой контрольные функции. Эмоции «Стратегов», как правило, маловыразительны и со стороны они могут казаться черствыми и отстраненными. Они очень критичны как к своим, так и к чужим недостаткам. Занимаясь стратегическим планированием и исследованиями, «Стратеги» высоко ценят компетенцию. Если они убеждаются в чьей-либо компетенции, то им не нужны никакие дипломы, и наоборот, если они убеждаются в недостаточной компетенции того или иного сотрудника, никакие дипломы здесь не помогут. В Америке «стратеги» составляют 12% населения.

Положительные качества:

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

Негативные качества:

- жесткость;
 - узость взглядов по отношению к выполнению правил и инструкций.
- Представители этого типа: Робеспьер, Бальзак, Дон Кихот, Джек Лондон.

Второй тип - «коммуникатор». Ценности «коммуникатора»: отношения, чувства, самореализация, творчество, личность, эстетика.

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

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

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

Организационные решения «Коммуникаторов» чаще всего подвержены влиянию симпатий и антипатий, в результате чего они нередко попадают в сложные ситуации между двумя противостоящими группировками «стратегов» и «Стабилизаторов» вне зависимости от того, какая из этих группировок оказывается на Олимпе. «Коммуникатор» стремится избежать дискордных отношений и в итоге запутывается в противоречиях. По данным Кейрси, «Коммуникаторы» составляют, как и «стратегии», 12% населения.

Положительные качества:

- умение налаживать сотрудничество, культурные межличностные взаимоотношения;
 - готовность оказать помощь окружающим.
- Негативные качества:*
- подверженность влиянию симпатий и антипатий;
 - чрезмерно личностный подход при выработке организационных решений.

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

либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др.

В таблице представлены описания различных положений головы собеседника, а также какие чувства вызывает у собеседника то или иное положение головы. А какое положение чаще всего занимает ваша голова?

Таблица - Положение головы собеседника во время общения

| | Описание положения головы | Воспринимается собеседником |
|---------------------|--|--|
| «голова агрессора» | Подбородок приближен к груди, взгляд из-под бровей | Отрицательные, воспринимается как агрессия |
| «голова властелина» | Голова откинута прямо назад, так, что вся шея видна. | Отрицательно, воспринимается как высокомерие, презрение, надменность |
| «голова президента» | Голова склонена чуть на бок, но при этом чуть откинута назад | Большой частью положительно, вызывает уважение |
| «голова внимающего» | Голова склонена чуть на бок и при этом наклонена чуть вниз | Очень положительно, вызывает приятные чувства, располагает собеседника к продолжению общения |

II. НАЧАЛО ПРОЦЕССА ОБСЛУЖИВАНИЯ ВЫЯСНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Выбор верной тактики защитит вас от манипуляций со стороны собеседника.

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

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

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

В общении происходит постоянная реакция на действия другого. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает, и мы сопротивляемся, в другом — что наши действия «заодно»; в тре-

стве, — «наполеоновская» поза, стоя - руки, скрещенные на груди, и сидя - обе руки упираются в подборода и т. п. воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. «Открытые» же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности психологического комфорта. Желаящий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Поломка человека — это стиль передвижения, по которому довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние. Самая тяжелая походка — при гнев, самая легкая — при радости, вялая, угнетенная походка — при страданиях, самая большая длина шага — при гордости.

Жесты при общении несут много информации. В языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения. Практика показывает, когда люди хотят показать свои чувства, они обращаются к жестике. Вот почему для проницательного человека важно приобрести умение понимать ложные, притворные жесты. При общении часто возникают следующие **виды жестов:**

— жесты оценки — почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание и др. (человек оценивает информацию);

— жесты уверенности — соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;

— жесты нервозности и неуверенности — переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть и;

— жесты самоконтроля — руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;

— жесты ожидания — потирание ладоней, медленное вытирание ладоней о ткань;

— жесты отрицания — сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа и др.;

— жесты расположения — прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;

— жесты доминирования — жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;

— жесты неискренности — жест «прикрытие рукой рта», «прикосновение к носу», как более утонченная форма прикрывания рта, говорящая либо о лжи,

Еще один тип организационного менталитета — «пожарник».

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

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

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

Стремление к свободе — жизненное кредо «Пожарника». Они любят действие, получают удовольствие от самого процесса деятельности. Питают определенную неприязнь к высоким теориям и абстрактным рассуждениям, считая их проявлениями схоластики. Не любят связываться с планами и обязательствами, нередко нарушая нормы регламентации и сроки выполнения заданий. Тем самым «пожарники» порождают определенное недовольство со стороны представителей типа «Стабилизатор». Однако в обсуждении насущных проблем организации принимают активное участие, докапываются до самых слабых мест, предлагая идеи и способы устранения недостатков, пути рационального изменения организации.

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

Положительные качества:

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

Негативные качества:

- неприязнь к высоким теориям и абстрактным рассуждениям;

- нежелание связывать себя обязательствами, конкретными сроками выполнения заданий.

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

Четвертый тип менталитета – «стабилизатор».

Ценности: ясность, четкость, упорядоченность, стабильность.

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

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

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

Положительные качества:

- высокое чувство долга и ответственности перед организацией
 - решительность и настойчивость в выполнении намеченных планов.
- Негативные качества:*
- жесткость;
 - узость взглядов в отношении инструкций и правил (излишний педантизм);
 - некоторая ригидность в отношении к изменениям организации;
 - снижение активности в условиях дефицита информации.

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

В крупных государственных организациях в советское время до 70-80% руководителей высшего и среднего звена являлись людьми, относящимися к типу «Стабилизатор», в то время как «Коммуникаторов» в этих организациях были считанные единицы. В лучшем случае они выпеснялись в профком, партбюро или совет трудовых коллективов (СТК), с их ориентацией на человеческие отношения, на заботы людей. Таким образом, в государствен-

интерес к беседе; метод прямого подхода (непосредственный переход к делу, без вступлений), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращения к собеседнику по имени-отчеству; проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом в сочетании с собственным достойным внешним видом (имеют значение одежде, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для делового общения.

Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают «присоединение» к собеседнику — к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к репрезентативной системе собеседника через использование слов соответствующей (визуальной, аудиальной либо кинестетической) системы.

Жесты, мимика, интонация – важнейшая часть делового общения. Австрийский ученый Алан Пиз полагает, что с помощью слов передается 7% информации, с помощью звуковых средств (включая тон голоса, интонацию и т.п.) – 38%, мимики, жестов, позы – 55%. С одной стороны, во время делового общения необходимо контролировать свои жесты и мимику, с другой – уметь правильно «прочитать» реакции партнера.

Учитывайте невербальную информацию!!!

Невербальное общение. Особая роль в передаче информации отводится мимике — движениям мышц лица, которое недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10—15 % информации. Мимика — движение мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние, способно дать истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут более 70 % информации, т. е. глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается скрыть свою информацию (или лжет), если его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

Поза — это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные. Доказано, что «закрытые» позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве

и чёткие формулировки. Основное правило - описание результата, который он получит в результате сотрудничества.

4. Воспринимающий тип: в любой деятельности важен процесс

Он любит узнавать что-то новое, его внимание переключается с предмета на предмет. Он не ставит перед собой определённых задач, всё идёт своим чередом. Принимает окончательное решение довольно долго. Не говорит не «да», ни «нет», изводя сотрудника «посторонними» разговорами. Главное - процесс, пока он интересен. Не любит выполнения сроков и строгих обязательств. Если мы работаем с таким клиентом, то: Необходимо быть внимательным и терпеливым, поддерживая посторонние темы. Описывать достоинства с учётом предпочтений нашего собеседника. Не следует торопить его с принятием решения и стараться договариваться о решении в момент максимального интереса собеседника.

II. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того, как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве. Соответственно, «встреча гостя» может осуществляться по-разному: от подхода к человеку до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего. И приветствие может проявляться как улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недоброжелательный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

Недопустимо «самоуверенное начало беседы», которое бывает следующих видов: 1) неуверенность, обилие извинений («Извините, если я вам помешал...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»); 2) неуважение, пренебрежение к партнеру («Давайте с вами быстро рассмотрим...», «Я проходил случайно и заскочил к вам...»); 3) фразы «нападения» («Что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т. е. сразу создается барьер между собеседниками).

Несколько первых фраз часто оказывает решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению.

Для начала беседы чаще всего используются четыре основных приема. Метод снятия напряжения, цель которого — установить тесный контакт, включает несколько приятных фраз личного характера, может использоваться легкая шутка; метод зацепки — это может быть необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотический случай, краткое изложение проблемы; метод стимулирования воображения — постановка ряда вопросов, которые должны рассматриваться в беседе, цель — пробудить

ных организациях чаще всего оказывались люди, наиболее склонные к репрессиям, наставлениям и правилам, то есть люди, противостоящие изменениям организации.

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

Практическое занятие № 5. Разработка проекта организации и определение поведенческого менталитета

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

Задание 1. Выполните тест «Деление на подгруппы по методике Майерс-Бриггс»

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

1. После напряженного дня для восстановления вам необходимо:

I – побыть одному

E – побыть в компании, пообщаться с близкими

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

N – общая картина, а потом детали

S – конкретные детали, предметы мебели

3. Когда вы принимаете решение, вы руководствуетесь

F – эмоциями и своей интуицией

T – взвесив все «за» и «против»

4. Как вы организуете свою жизнь?

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

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

На основе полученных результатов группа делится на четыре подгруппы:

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

Задание 2: разработайте проект организации и сделайте рекламный плакат. Определите структуру и направления деятельности организации, кадровый состав, место каждого члена подгруппы в организации, перспективы развития и т.д.

1. 10 Основы рекрутинга: технология отбора кадров и поиска работы

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

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

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

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

Схема подбора персонала

1. *Определение потребности в персонале:* горящая вакансия, расширение штатов, открытие филиала, новое производство и др.
2. *Экспертиза вакансий:* цели, задачи, как часто выполняется, подчинение, ожидаемые результаты.
3. *Поиск и привлечение кандидатов:* определяем где искать — внешний или внутренний рекрутинг.
4. *Предварительный отбор:* анализ резюме, телефонное интервью, собеседование, тестирование, анкетирование.
5. *Оценка и выбор кандидатов. Второе собеседование.* Собеседование это всегда двустороннее оценивание! Основные цели собеседования:
 - Определить, может ли кандидат успешно выполнять должностные обязанности с необходимым для вас результатом и качеством, то есть определять ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ КАНДИДАТА.
 - Выяснить, может ли он работать в компании, то есть определить СООТВЕТСТВИЕ его ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ корпоративной культуре вашей компании
 - Определить уровень МОТИВАЦИИ, сможет ли ваша компания удовлетворить его потребности.

Какие психологические типы людей Вы знаете?

3. Владение технологией общения с использованием психологических инструментов воздействия на собеседника.

Какими технологиями общения Вы владеете?

4. Управление собой в любых ситуациях.

Какие способы справиться с эмоциональным возбуждением и стрессом Вы знаете?

Важно четко понимать, что мы даем клиенту, почему клиентам выгодно работать именно с нами?

Типы клиентов

На одних клиентов лучше всего воздействуют логические доводы и конкретные цифры, а других привлекает эмоциональность. Как определить к какому типу относится наш клиент?

1. Мыслительный тип: главное в жизни объективность и логика

Держится спокойно и сдержанно, даже в сложных ситуациях. При принятии решения руководствуется логикой, взвешивает все «за» и «против». В процессе разговора нуждается в объективной информации, хорошо относится к профессиональным терминам. Большое внимание уделяет документам, цифрам, фактам.

Если мы беседем с таким клиентом, то: держаться спокойно и уверенно, без излишней эмоциональности. Сохранять в течение беседы уважительную дистанцию. Для привлечения внимания использовать, в первую очередь, цифры и факты, документы.

2. Чувствующий тип: в жизни очень важно прислушиваться к эмоциям и ощущениям

В процессе разговора держится эмоционально и доброжелательно. Нуждается в эмоциональной подаче информации, учитывающей его личные интересы. Предпочитает согласие и гармонию, поэтому может соглашаться исключительно из чувства хорошего расположения к вам.

Если мы работаем с таким клиентом, то: Прежде, чем переходить к делу, необходимо потратить время на установление доброжелательных отношений, создание доброжелательной атмосферы. Необходим мягкий, дружелюбный тон разговора с использованием эмоциональных фраз и метафор. Не злоупотребляйте вниманием и хорошим расположением собеседника, не увлекайтесь собственными рассуждениями.

3. Решающий тип: главное в любой деятельности - результат

Главный вопрос для него: «К какому результату мы придём?» Всегда знает, чего хочет. Всё делает по плану, пунктуален и аккуратен. Требуется такие качества от других, не любит неожиданностей и сюрпризов. Если мы разговариваем с таким клиентом, то: Необходимо придерживаться точности и пунктуальности. Держаться энергично и собранно, использовать конкретные

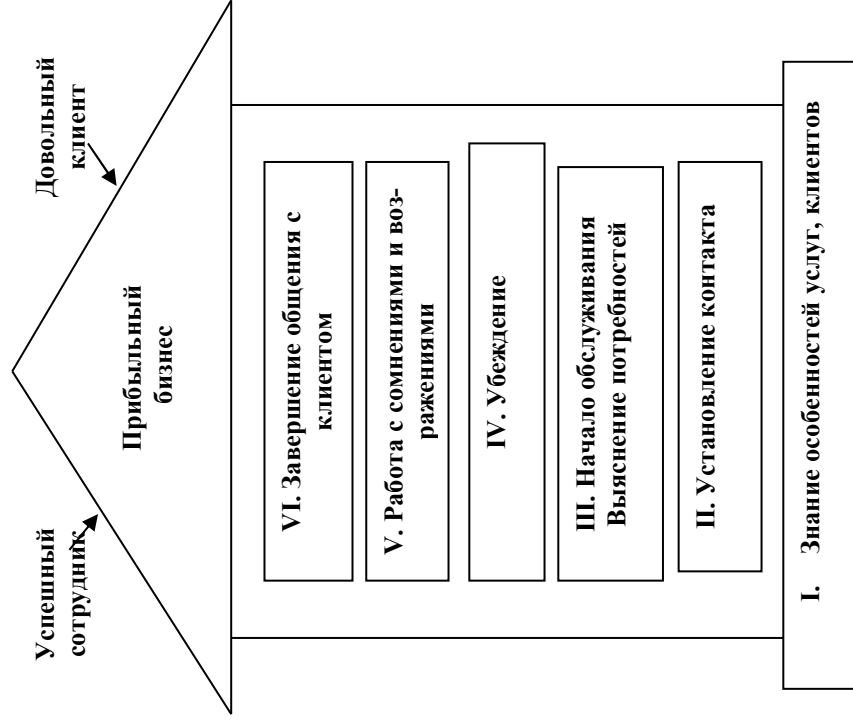


Рисунок 5. Технология построения отношений

На рисунке 5 представлена технология построения профессиональных отношений с клиентами на основы психологии общения. Овладения данной технологией – залог успешности в профессиональной деятельности, если сфера ваших профессиональных интересов связана с сервисом, продажами, обслуживанием и т.д.

Рассмотрим более подробно каждый этап.

I. ЗНАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УСЛУГ, КЛИЕНТОВ

1. Знание специфики бизнеса, особенностей Услуги
Какова основная специфика работы организации и услуг, которые они предлагают?
2. Знание психологических типов людей.

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

6. Проверка рекомендаций.
7. Прием на работу на испытательный срок.
8. Прием на постоянную работу или меняем критерии отбора и начинаем заново.

Методы подбора при внутреннем рекрутинге

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

Источники внешнего рекрутинга

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

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

1. Оформление – аккуратность, внимательность, грамотность, умение излагать информацию, владение компьютером
2. Указана ли должность и цель – распыляемые фразы о перспективной и высокооплачиваемой работе часто говорят о неоформившемся интереесе и представлении о будущей работе.
3. Образование – образование и опыт работы должны дополнять друг друга, перекос в сторону образования говорит о неумении применять знания
4. Описание опыта работы – при длительном опыте есть смысл анализировать последние 2-3 места работы или опыт за 5 лет. Все, что было раньше, может представлять интерес разве что для общего впечатления.
5. Рекомендации - указывает ли кандидат имена последних работодателей, которые могли бы дать ему рекомендации

Резюме считается визитной карточкой соискателя. Более 90 % рекрутеров регулярно просматривают базы резюме на job-сайтах, рассказала Елена Григораш, ведущий консультант рекрутингового агентства Penny Lane Personnel.

Она советует заводить одно резюме под одну должность, а не перечислять все желаемые позиции.

Свой предыдущий опыт лучше излагать начиная с последнего места работы и описывать его по убывающей. Дополнительный вес резюме могут придать любые успехи — как на работе, так и в учебе (например, красный диплом). «Цепляет, если кандидат написал о своих достижениях, — отмечает Мария Орлова, руководитель направления развития HR-бренда компании «СКБ Контур». — Из этого сразу можно оценить уровень установленной им планки, а затем соотнести с уровнем задач у нас». Примеры могут сказать о человеке больше, чем общие слова об успешности и результативности, а четкие формулировки навыков и компетенций сэкономят время рекрутера, добавляет Наталья Хомицкая, менеджер по персоналу завода Efes Rus в Новосибирске.

Памятка при собеседовании

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

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

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

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

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

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

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

вая атмосферу рабочего стресса. Каждый участник записывает произнесенную собственную фразу в свою. Сказка сочиняется на протяжении 7 кругов. Далее предлагается из записанных фраз составить сценарий, дать ему название и определить главных героев. Затем по кругу проводится анализ сценария с точки зрения транзактного анализа.

Участники имеют право отказаться от продолжения работы на любом этапе!

2.5. Психология профессионального сервиса

Эффективность сервисной деятельности во многом зависит от знания личности клиента, личности сотрудника и их взаимоотношения в процессе обслуживания. Работники сервиса сталкиваются с тайнами человеческой психики на каждом шагу, поэтому минимум психологической грамотности и культуры сегодня необходим каждому специалисту.

Знание психологии сервиса поможет работникам понять поведение клиентов сервиса для выбора наилучшего варианта их обслуживания; познать свой внутренний мир в целях сознательного регулирования своего поведения; разобратся в поведении своих коллег для оказания им при необходимости помощи и поддержки.

Психологические знания важны и для новичков, и для лиц, которые уже давно работают в сервисе и считаются профессионалами. Не секрет, что в жизни каждого человека бывают не слишком светлые периоды (неудачи, конфликты, стрессы, переутомления и пр.). В этих случаях необходимо уметь справляться с этими состояниями. Это, прежде всего, выгодно экономически: вероятность выхода из строя специалиста, владеющего методами самодиагностики и приемами самовосстановления, гораздо меньше.

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

Оценка результатов. Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:

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

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

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

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

Задание 2. Анализ сценарного поведения.

Группа участников, расположившись в круге, сочиняет «сказку» по кругу. Начинает ведущий, в каждом круге меняя сценарий сказки, созда-

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

3. Главное – контакт. Чем раньше Вы переведете разговор о вас на разговор о компании, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависят ваш успех и неудача. Важно понять, с каким человеком Вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение. Перед собеседованием узнайте о компании побольше: ее целях и задачах, дресс-коде и корпоративной культуре. Если вы будете выглядеть и вести себя соответствующе, шанс получить работу будет выше, считает Степан Паханов, специалист в области поиска и подбора персонала в IT. И наоборот – сбор информации может показать, что в компании принято работать без выходных и ходить в клоунских костюмах, так что вам не захочется соглашаться даже на собеседование.

Активный диалог на собеседовании всячески приветствуется. Вопросы об ожиданиях и ценностях показывают заинтересованность соискателя в компании и компании, ценится готовность к общению и открытому контакту.

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

5. Во время собеседования следует выяснять:

- что будет входить в ваши служебные обязанности;
- характеристика отдела (численность, возраст, пол)
- заработная плата, возможности повышения;
- требования к человеку, который будет занимать эту должность (специальные знания, порядок подчинения)
- выяснить, чем не устраивал работодателя предыдущий сотрудник;
- 6. Особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что Вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы.
- 7. Обязательно поинтересуйтесь, каким образом можно узнать о решении отборочной комиссии.

Возможные вопросы на собеседовании

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

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

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

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

Типы вопросов на собеседовании:

- Почему вы ищете работу?
- Каковы ваши сильные стороны? Перечислите не просто качества, но и подтвердите их примерами.
- Каковы ваши слабые стороны? Проверьте степень откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Обратите внимание на жесты, мимику, эмоции.
- Назовите ваши самые большие достижения. Человек не способный назвать хотя бы один значимый результат не готов к серьезной ответственной работе?
- Как вы проводите свободное время?
- Каким вы видите итог своей жизни?

Практическое занятие №6 Формирование кадрового состава

Время выполнения 6 часов, из них 2 часа – самостоятельная работа.

Задание 1. Определите в вашей организации (занятие 5) вакансии и заполните таблицу

| Вакансия | Требования к соискателю | Условия работы | Зарботная плата |
|----------|-------------------------|----------------|-----------------|
| | | | |

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

ФАМИЛИЯ, имя, отчество

Адрес

Телефон

Дата рождения

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

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

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

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

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

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

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

Таким образом, главная цель трансактоного анализа состоит в том, чтобы определить каким эго-состоянием пользуется собеседник, каков его жизненный сценарий, что позволит собеседнику достичь автономности, а следовательно раскрытие таких способностей как «включенность в настоящее», «спонтанность» и «близость».

Практическое занятие № 4. Изучение влияния жизненного сценария на поведение и общение

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

Задание 1. Выполните тест «Трансактный анализ общения» (по Э. Берну)

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

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

которые останутся с ним на всю жизнь. На основании этих представлений формируются 4 жизненные позиции:

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

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

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

К целям изменения в ТА относят также обретение собеседником **автономности** (*свободы от сценария*) – т.е. поведения, мыслей и чувств, которые будут являться реакцией на реальность «здесь и теперь», а не на сценарные установки. Автономность характеризуется высвобождением или восстановлением 3 человеческих качеств: «*включенности в настоящее*», «*спонтанности*» и «*близости*».

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

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

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

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

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

Задание №3. Заполните анкету

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

Анкета кандидата на должность _____ в компанию _____

1. Анкетные данные (фамилия, имя, отчество, возраст, семейное положение, адрес, телефон) _____
2. Образование (полное название учебного заведения, год окончания, название факультета, специальность по диплому) _____
3. Ваши дополнительные навыки и умения _____
4. Ваши увлечения _____
5. Назовите Ваши главные достоинства _____
6. Назовите Ваши главные недостатки _____
7. Ваши достижения (награды, премии, открытия, публикации и т.п.) _____
8. Ваше профессиональное кредо (девиз) _____
9. Почему Вы хотите работать в нашей компании _____
10. Какие профессиональные цели Вы ставите перед собой? _____

11. На что Вы рассчитываете при достижении этих целей?

Какое вознаграждение Вы хотели бы получать за свою работу?

Задание 4. Деловая игра «Формирование кадрового состава»

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

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

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

1. 11 Стресс и эмоциональное выгорание менеджера

Стресс – состояние психического напряжения, возникающее у человека в трудных условиях под воздействием внешних раздражителей – стрессоров (Г. Селье, 1936 г.) [11].

Наиболее распространенными симптомами стресса служат: учащенное сердцебиение, боль в груди, затрудненность дыхания, расстройство пищеварения, слабость, раздражительность и т. д. Накапливающийся стресс приводит к психосоматическим заболеваниям: гипертония, ишемическая болезнь сердца, язва желудка, бронхиальная астма, сахарный диабет.

Виды стресса (по Г. Селье)

1. Эустресс - положительный стресс, вызванный положительными эмоциями.

Позитивный стресс, который может быть вызван приятными событиями (например, представление к повышению по службе, крупный лотерейный выигрыш и др.).

Небольшие стрессы даже полезны организму – они его постоянно тренируют, вводя в состояние активации или тренировки:

- выделяется дополнительная энергия для решения проблемы;
- организм «подказывает» что делать - убежать, напасть или затаяться;
- тренируется нервная, иммунная и сердечно-сосудистые системы.

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

Первое правило коммуникации: параллельная трансакция имеет элемент ожидания. Пока трансакции дополнители, процесс коммуникации будет протекать гладко. Следствие из этого правила пока трансакции дополнители, процесс коммуникации может продолжаться неопределенно долго.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Жизненные позиции. На самом раннем этапе формирования сценария человек уже имеет определенные представления о себе и об окружающих,

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Дистресс (англ.) — горе, несчастье, недомогание, истощение, нужда - отрицательный стресс, негативный тип стресса, с которым организм человека не в силах справиться.

Стрессоры (то, что вызывает стресс):

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

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

Стадии протекания стресса

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

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

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

Типы реагирования на стресс

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

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

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

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

Неврозы бывают следующих видов:

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

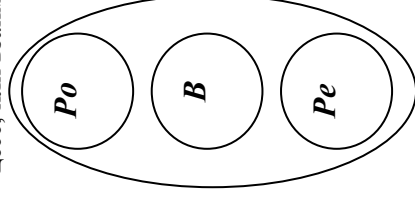
ТА сосредотачивается на 4-х главных методах понимания и предсказания человеческого поведения:

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

Суть структурного анализа:

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

Помимо структурной модели эго-состояний (рис.4) выделяют функциональную модель. Структурная модель отражает содержание, или внутреннее состояние человека (храняемая память и стратегии), функциональная – процесс, или взаимодействие между людьми (способы поведения).



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

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

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

Рисунок 4. Структура личности в трансактном анализе

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

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

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

Стресс-менеджмент

Цель стресс-менеджмента – контроль уровня стресса и управление напряжением с тем, чтобы вовремя дать организму возможность восстановиться и не позволить длительному стрессу вызвать серьезные проблемы [25, с. 10].

Существуют три основные стратегии стресс-менеджмента:

1. Уход от проблемы.
2. Изменение проблемы.
3. Изменение отношения к проблеме.

Пути выхода из стресса

1. Решить проблему, конфликт, либо изменить отношение к ним.
2. Переключение на другую, успешную деятельность.
3. Сон, время.
4. Физическая нагрузка, баня, слезы.
5. Логическое переосмысление ситуации.
6. Поделиться проблемой с близким человеком.
7. Аутотренинг. Замечательно, если вы владеете аутотренингом – особой методикой самовнушения на фоне мышечного расслабления, но овладеть ей нужно заранее.
8. Эмоционально-рациональная терапия (методика А-В-С).

Для проработки невроза заполняется таблица.

| А) Типичная ситуация стресса | В) Мысли, возникающие при ее переживании | С) Эмоции |
|------------------------------|--|--|
| Конфликт с клиентом | Вдруг не сумею доказать свою правоту Опять конфликт у меня Все потому, что у меня такая работа | Страх Угнетенность Раздражение Волнение |

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

Задание 2.2. Определите психологические тупики, объясните свой выбор:

- а) Человек постоянно ощущает себя жертвой обстоятельств, людей, времени. Он прямо или косвенно об этом заявляет. У него всегда есть что-то или кто-то, кто на самом деле виноват.
- б) В данном психологическом тупике человек оказывается более сконцентрированным на ком-то другом, нежели на самом себе. Когда забота о другом вытесняет важность человека для самого себя, когда человек теряет сам себя, когда все его мысли и чувства посвящены другому.
- в) Большое количество людей страдают от ощущения постоянной не-удовлетворённости жизнью, собой, своим существованием. Они постоянно ощущают пустоту и бессмысленность своей жизни.

2.4. Использование теории транзактного анализа в деловом и личностном общении

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

Философия и ключевые идеи транзактного анализа.

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

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

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

| | | |
|--|--|-------|
| | Услышат другие Я ведь забочусь о его безопасности | Обида |
|--|--|-------|

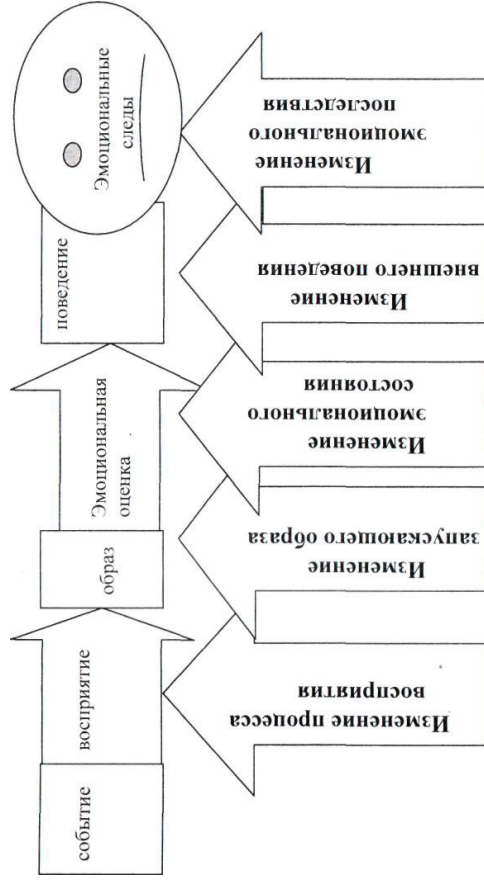


Рисунок 3. Взаимосвязь поведения и эмоций

Губительное мышление

A (activation event) - активизирующее событие: ситуация, стимул, обуславливающий процесс реагирования.

B (beliefs) - убеждения, ожидания, установки, верования, интерпретации и выводы.

C (consequences) - последствия: эмоции, чувства, поведение.

Эмоции будут зависеть не столько от реальных событий, сколько от «B» - наших мыслей по поводу происходящего. Эллис назвал мышление, запускающее разрушающее переживание, засоряющим, или **губительным**.

Когда человек сильно расстроен или совершает неразумные поступки, почти всегда можно выявить у него один или несколько паттернов:

- *Обвинение себя или людей:* «Всё из-за неё... Если бы не он... Это я во всём виноват... Нет мне прощения...»
- *Завышение требований.* Вместо описания своих ожиданий человек предъявляет повышенные требования к себе и другим: «Я должен быть сильным... Он был обязан хранить секрет... Она должна быть честной...»

- *Нагнетание страха, преувеличение важности:* «А вдруг... Будет ужасно, если... Это невыносимо...»
- *Обесценивание важности происходящего, самооправдание:* «Ну и что? Меня это не волнует... Кому какое дело...»

Три первые шаблона губительного мышления вызывают негативные, разрушающие переживания. Четвёртое - самооправдание - блокирует рядку стресса, побуждая игнорировать его наличие.

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

Действия в условиях острого стресса

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

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

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

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

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

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

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

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

людям жизнь начинает казаться скучной и однообразной. Кроме того, человек, навешивающий ярлыки, обычно полон таких же мнений-ярлыков и о самом себе.

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

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

Таким образом, мы выяснили и соотнесли понятие психологической защиты, фрустрации и невроза. Некоторые психологические тупики действуют как защитные механизмы, но со временем они приводят к неадекватному невротическому поведению, которое отрицательно сказывается не только на повседневной жизни человека, но и на профессиональной деятельности.

Практическое занятие №3 Непродуктивное поведение человека в социуме, причины психологических проблем

Задание 1. Подготовка докладов по темам и их дискуссионное обсуждение

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

Задание 2. Решите психологические задачи

2.1. Укажите, какой из перечисленных ниже защитных механизмов

действует, объясните свой выбор:

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

а) реактивное образование б) рационализация в) сублимация

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

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

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

6. «Навешивание ярлыков». «Навешивание ярлыков» означает формирование определённого мнения о человеке, предмете или событии. В дальнейшем это мнение не подлежит пересмотру или изменению и формирует неадекватные представления о чём-либо. «Навешивание ярлыков» мешает объективному и разностороннему восприятию человека. Со временем человеку становится «ясно абсолютно всё», теряется новизна ощущений, гибкость восприятия, таким

как: «эмоциональное сгорание» или «профессиональное выгорание». Синдром эмоционального выгорания проявляется в:

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

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

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

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

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

4. *Четвертая стадия* (кризис). Как правило, развиваются хронические заболевания, в результате чего человек частично или полностью теряет работоспособность. Усиливаются переживания неудовлетворенности собственной эффективностью и качеством жизни.

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

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

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

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

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

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

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

Практическое занятие №7 Стресс-менеджмент

Время выполнения 6 часов, из них 2 часа – самостоятельная работа.

Задание 1. Упражнение «Любимая копия»

Психологические игры, которые часто заканчиваются разочарованием и стрессом, запускаются из-за того, что мы игнорируем причину дискомфорта, игнорируем истинные чувства.

проблема – перед экзаменами он учился с большим нервным напряжением. Это напряжение нарастало, пока он не заболел в ночь накануне экзамена и был от него освобожден; впоследствии он развил удобную невротическую схему – заболеть перед всеми экзаменами. Подобное невротическое состояние может иметь причинной значительный эмоциональный конфликт, который не может быть разрешен самим индивидом.

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

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

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

Виды «психологических тупики»:

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

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

роли буферов, стараясь не допустить очень близко к нашему сознанию слишком сильные разочарования и угрозы.

Виды защитных механизмов:

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

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

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

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

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

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

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

– *Реактивное образование* – преобразование невозможных для реализации импульсов в такие, которые имеют форму проявления потребности прямо противоположного толка, что в случае сексуального влечения выглядит как смена знака: любовь-ненависть.

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

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

Неврозы – это вид психического нарушения, при котором отсутствуют нарушения во внутренних органах и ЦНС, которое связано со стрессом, и при котором нет грубых психических нарушений. Т.е. это состояние, когда преграды, вызывающие фрустрацию кажутся непреодолимыми для клиента. Если личностная проблема становится настолько значительной, что человек не может больше продолжать работать или строить отношения с окружающими, мы называем это неврозом (фобии, неврастения, невроз навязчивых состояний, соматоформное болевое расстройство, посттравматическое стрессовое расстройство). Например, у студента было относительно простая

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

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

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

Антиидеизмы:

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

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

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

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

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

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

Задание 2. Решите тест «Опросник агрессивности Баса-Дарки» Инструкция.

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

Вопросы.

| | |
|----|--|
| 1. | Временами я не могу справиться с желанием причинить вред другим. |
| 2. | Иногда я сплетничаю о людях, которых не люблю. |
| 3. | Я легко раздражаюсь, но быстро успокаиваюсь. |
| 4. | Если меня не попросят по-хорошему, я не выполню просьбы. |
| 5. | Я не всегда получаю то, что мне положено. |
| 6. | Я знаю, что люди говорят обо мне за моей спиной. |
| 7. | Если я не одобряю поведения друзей, то даю им это почувствовать. |

| | |
|-----|---|
| 8. | Если мне случилось обмануть кого-нибудь, я испытывал мучительные угрызения совести. |
| 9. | Мне кажется, что я не способен ударить человека. |
| 10. | Я никогда не раздражаюсь настолько, чтобы кидаться предметами. |
| 11. | Я всегда снисходителен к чужим недостаткам. |
| 12. | Если мне не нравится установленное правило, мне хочется нарушить его. |
| 13. | Другие умеют (лучше, чем я) почти всегда пользоваться благоприятными обстоятельствами. |
| 14. | Я держусь настороженно с людьми, которые относятся ко мне несколько более дружелюбно, чем я ожидал. |
| 15. | Я часто бываю не согласен с людьми. |
| 16. | Иногда мне на ум приходят мысли, которых я стыжусь. |
| 17. | Если кто-нибудь первым ударит меня, я не отвечу ему. |
| 18. | Когда я раздражаюсь, я хлопаю дверьми. |
| 19. | Я гораздо более раздражителен, чем кажется окружающим. |
| 20. | Если кто-то корчит из себя начальника, я всегда поступаю ему наперекор. |
| 21. | Меня немного огорчает моя судьба. |
| 22. | Я думаю, что многие люди не любят меня. |
| 23. | Я не могу удержаться от спора, если люди не согласны со мной. |
| 24. | Люди, увливающиеся от работы, должны испытывать чувство вины. |
| 25. | Тот, кто оскорбляет меня или мою семью, направляется на Дракку. |
| 26. | Я не способен на грубые шутки. |
| 27. | Меня охватывает ярость, когда надо мной насмехаются. |
| 28. | Когда люди строят из себя начальников, я делаю все, чтобы они не зазнавались. |
| 29. | Почти каждую неделю я вижу кого-нибудь, кто мне не нравится. |
| 30. | Довольно многие люди завидуют мне. |
| 31. | Я требую, чтобы люди уважали мои права. |
| 32. | Меня угнетает то, что я мало делаю для моих родителей. |
| 33. | Люди, которые постоянно изводят вас, стоят того, чтобы их шелкнули по носу. |
| 34. | От злости я иногда бываю мрачен. |
| 35. | Если ко мне относятся хуже, чем я того заслуживаю, я не расстраиваюсь. |
| 36. | Если кто-то выводит меня из себя, я не обращаю на это внимания. |
| 37. | Хотя я и не показываю этого, иногда меня гложет зависть. |
| 38. | Иногда мне кажется, что надо мной смеются. |
| 39. | Даже если я злюсь, я не прибегаю к «сильным» выражениям. |
| 40. | Мне хочется, чтобы мои ошибки были прощены. |
| 41. | Я редко даю сдачи, даже если кто-нибудь ударит меня. |
| 42. | Когда получается не по-моему, я иногда обижаюсь. |
| 43. | Иногда люди раздражают меня просто своим присутствием. |
| 44. | Нет людей, которых бы я по-настоящему ненавидел. |
| 45. | Мой принцип: «Никогда не доверяй чужакам». |
| 46. | Если кто-нибудь раздражает меня, я готов сказать все, что я о нем думаю. |
| 47. | Я делаю много такого, о чем впоследствии сожалею. |

глядит похоже на них самих, поэтому приспособьте свой внешний вид к общему стилю своей будущей аудитории.

2. Приспособляйтесь к стилю своей аудитории вовсе не значит жертвовать изяществом. Вы оскорбите их, если будете выглядеть неряшливо.

3. Вы можете ободрить аудиторию своим видом. Покажите, что вы уже преодолели все трудности и проблемы и что они тоже могут это сделать.

4. Если вы выступаете перед аудиторией противоположного пола, не перестарайтесь в своем желании угодиться им. Женщина, одетая в женственный, хорошо сидящий костюм, выступая перед преимущественно мужской аудиторией, достигнет гораздо большего, чем в строгом мужском костюме в узкую полоску.

5. Никогда не позволяйте, чтобы ваша внешность превалировала над вашим выступлением. Аудитория собралась, чтобы услышать, что вы хотите сказать, а не увидеть, во что вы одеты. Если вы хотите показать себя как знатока в своем предмете, то вам скорее поможет одежда сдержанная и солидная, чем небрежная или очень эффектная.

6. Подготовка очень важна. Никогда не оставляйте решения, что же надеть, на последний вечер. Решите это немного раньше, чтобы все было подготовлено, выглажено и проверено заранее.

2.3. Непродуктивное поведение человека в социуме, причины психологических проблем

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

Под *защитными механизмами* – понимается система таких механизмов, которые стараются свести до минимального негативные, травмирующие личностные переживания. Эти переживания в основном связаны с внутренними или внешними конфликтами, состояниями тревоги или дискомфорта. Механизмы защиты помогают нам сохранить стабильность своей самооценки, представлений о себе и о мире. Так же они могут выступать в

- а) на презентацию;
- б) концерт классической музыки;
- в) театр;
- г) свадьба.

Задание 4. Деловая игра «Имиджмейкер» с видеоанализом.

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

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

Задание 4.1. Попросите друг друга ответить на вопросы об особенностях вашего внешнего вида: манеры одеваться, походки, излюбленных поз, жестов, звучания голоса, выражения лица, взгляда, улыбки. Интересно было бы узнать, вызывает ли какие-нибудь ассоциации ваш образ с цветом, запахом, формой, движением, растением, животным, предметом. Какого литературного или киногероя вы ему напоминаете?

Задание 4.2. Группа помогает каждому найти ответы на следующие вопросы:

1. В чем особенности вашего имиджа? Насколько он приемлем в деловом мире?
2. Подумайте, что нужно сделать, чтобы ваш имидж способствовал успеху в деловом мире:
 - а) как улучшить внешнее впечатление;
 - б) какие деловые качества нужно приобрести, какие усовершенствовать, от каких недостатков характера необходимо избавиться.

Задание 4.3 Одежда для первого впечатления.

Цель: анализ своих возможностей, создание имиджа.

Задание: прочитайте предлагаемые рекомендации, продумайте варианты одежды для следующих деловых целей:

- самопрезентация,
- участие в деловом совещании,
- вечерний ужин с деловыми партнерами.

Рекомендации:

1. Самое важное правило – одеться соответственно. Изучите будущую аудиторию. У всех фирм есть свой код в одежде. Сотрудники крупной фирмы, связанной с бухгалтерским учетом и менеджментом, одеваются совсем иначе, чем небольшой компании звукозаписи. Людям нравятся те, кто вы-

| | | |
|-----|---|--|
| 48. | Если я разозлюсь, я могу ударить кого-нибудь. | |
| 49. | С десяти лет я никогда не проявлял вспышек гнева. | |
| 50. | Я часто чувствую себя, как пороховая бочка, готовая взорваться. | |
| 51. | Если бы все знали, что я чувствую, меня бы считали человеком, с которым не легко ладить. | |
| 52. | Я всегда думаю о том, какие тайные причины заставляют людей делать что-то приятное для меня. | |
| 53. | Когда на меня кричат, я начинаю кричать в ответ. | |
| 54. | Неудачи огорчают меня. | |
| 55. | Я дерусь не реже и не чаще, чем другие. | |
| 56. | Я могу вспомнить случай, когда я был настолько зол, что хватал попавшуюся мне под руку вещь и ломал ее. | |
| 57. | Иногда я чувствую, что готов первым начать драку. | |
| 58. | Иногда я чувствую, что жизнь поступает со мной несправедливо. | |
| 59. | Раньше я думал, что большинство людей говорит правду, но теперь я в это не верю. | |
| 60. | Я ругаюсь со злостью. | |
| 61. | Когда я поступаю неправильно, меня мучает совесть. | |
| 62. | Если для защиты своих прав мне надо применить физическую силу, я применяю ее. | |
| 63. | Иногда я выражаю свой гнев тем, что стучу по столу кулаком. | |
| 64. | Я бываю грубоват по отношению к людям, которые мне не нравятся. | |
| 65. | У меня нет врагов, которые хотели бы мне навредить. | |
| 66. | Я не умею поставить человека на место, даже если он этого заслуживает. | |
| 67. | Я часто думаю, что жил неправильно. | |
| 68. | Я знаю людей, которые способны довести меня до драки. | |
| 69. | Я не раздражаюсь из-за мелочей. | |
| 70. | Мне редко приходит в голову, что люди пытаются разозлить или оскорбить меня. | |
| 71. | Я часто просто угрожаю людям, хотя и не собираюсь приводить угрозы в исполнение. | |
| 72. | В последнее время я стал занудой. | |
| 73. | В споре я часто повышаю голос. - | |
| 74. | Обычно я стараюсь скрывать плохое отношение к людям. | |
| 75. | Я лучше соглашусь с чем-либо, чем стану спорить. | |

Обработка результатов.

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

1. Физическая агрессия: «да» - № 1, 25, 33, 48, 55, 62, 68; «нет» - № 9, 17, 41.
2. Косвенная агрессия: «да» - № 2, 18, 34, 42, 56, 63; «нет» - № 10, 26, 49.
3. Раздражение: «да» - № 3, 19, 27, 43, 50, 57, 64, 72;

4. Негативизм: «нет» - № 11, 35, 69.
«да» - № 4, 12, 20, 23, 36.
5. Обида: «да» - № 5, 13, 21, 29, 37, 51, 58;
«нет» - № 44.
6. Подозрительность: «да» - № 6, 14, 22, 30, 38, 45, 52, 59;
«нет» - № 65, 70.
7. Вербальная агрессия: «да» - № 7, 15, 23, 31, 46, 53, 60, 71, 73;
«нет» - № 39, 74, 75.
8. Угрызения совести, чувство вины: «да» - № 8, 16, 24, 32, 40, 47, 54, 61, 67.

Опросник выделяет следующие формы агрессивных и враждебных реакций:

1. Физическая агрессия (нападение) – использование физической силы против другого лица.

2. Косвенная – агрессия, окольным путем направленная на другое лицо или ни на кого не направленная.

3. Раздражение – готовность к проявлению негативных чувств при малейшем возбуждении (вспыльчивость, грубость).

4. Негативизм – оппозиционный манера в поведении от пассивного сопротивления до активной борьбы против установившихся обычаев и законов.

5. Обида – зависть и ненависть к окружающим за действительные и вымышленные действия.

6. Подозрительность – в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что другие люди планируют и приносят вред.

7. Вербальная агрессия – выражение негативных чувств как через форму (крик, визг), так и через содержание словесных ответов (проклятия, угрозы).

8. Чувство вины – выражает возможное убеждение субъекта в том, что он является плохим человеком, что поступает зло, а также ощущаемые им угрызения совести.

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

Индекс враждебности включает в себя 5 и 6 шкалы, а индекс агрессивности (как прямой, так и мотивационной) включает в себя шкалы 1, 3, 7. Нормой агрессивности является величина её индекса, равная 21 плюс-минус 4, а враждебности – 6,5–7 плюс-минус 3. При этом обращается вни-

- а) достоинства;
б) недостатки.
6. Тот же вопрос относительно неприятного для нас собеседника.

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

1. Наиболее подходящая женская одежда для работы:

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

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

- а) да;
б) нет.

3. Подойдут ли светлые носки к деловому костюму?

- а) подойдут;
б) нет.

4. Рекомендуется ли двубортный костюм для невысоких мужчин?

- а) да;
б) нет.

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

6. Прическа должна быть:

- а) эффектной;
б) строгой.

7. Украшений должно быть:

- а) много;
б) как можно меньше;
в) отказаться от них вообще.

8. Украшения должны быть:

- а) средней цены;
б) дорогие.

9. Косметика должна быть заметна:

- а) со среднего расстояния;
б) с близкого расстояния.

10. Правда ли, что в солидных фирмах женщины в обеденный перерыв должны переодеваться?

- а) да;
б) нет.

11. Во время проведения досуга рекомендуется надевать деловой костюм:

мание на возможность достижения определённой величины, показывающей степень проявления агрессивности.

Задание 3. Решите кейсы в микрогруппах

1. Кейс «Работники компании GENERAL MOTORS (GM) вышли на забастовку с требованиями: «МЕНЬШЕ РАБОТЫ - МЕНЬШЕ ДЕНЕГ»

Цели.

1. Выявить потенциальные источники стресса в конкретной ситуации.
2. Проанализировать последствия стресса для работников и организации.

Ситуация.

Все большее распространение получает «временная занятость», когда компании сокращают персонал, «выбрасывая людей на улицу». Это лишает работников уверенности в завтрашнем дне, получении стабильного заработка и определённого социального статуса. В этих условиях странно видеть колонны бастующих рабочих компании *General Motors* с лозунгами «Меньше работы — меньше денег».

В середине 90-х гг. компания значительно сократила численность занятых, передав часть их функций оставшимся работникам. Сверхурочная работа стала обязательной для подавляющей части персонала; продолжительность рабочей недели некоторых сотрудников доходила до 66 ч. Компании выгоднее было оплачивать сверхурочные работы, чем держать дополнительных работников. Зарплаты рабочих, находящихся на временной системе оплаты, составляли в среднем 53 000 долл. в год. К тому же компания предоставляла им различные льготы на сумму около 35 000 долл.

Однако, несмотря на высокие зарплаты, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворённости и усталости, которое со временем нарастало. Один из работников так описывал свои ощущения: «Складывается впечатление, будто единственное, что я делаю — это работаю, сплю, и потом вновь возвращаюсь на работу».

Вопросы

1. Какое отношение данная ситуация имеет к стрессу?
2. Каковы ее последствия:
 - для организации?
 - для работников?
3. Насколько данная ситуация характерна для российских организаций?

2. Кейс «Компания «Цитадель»

Цели.

1. Научиться выявлять источники и последствия стресса.
2. Научиться разрабатывать стратегию управления стрессом.

Ситуация.

- б) нет.
21. Имидж укрепиться, если действовать по принципу:
- а) будьте мягки, говоря о проблеме, но тверды с людьми;
 - б) будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.
22. В деловом контакте необходимо:
- а) примирить позиции, а не интересы;
 - б) примирить интересы, а не позиции;
 - в) примирить и интересы и позиции.
23. В деловом контакте предпочтительно использовать:
- а) утверждения;
 - б) вопросы.
24. Обобщая, следует:
- а) показывать свою открытость для критики;
 - б) избегать этого
25. В ваш адрес сделано нетактичное, задевшее вас высказывание. Что лучше?
- а) дать моментальный и эффектный отпор;
 - б) сделать паузу перед ответом.
26. Как воспринимается ношение дымчатых очков?
- а) повышает имидж;
 - б) понижает;
 - в) не влияет.
27. Как воспринимается ношение обычных очков?
- а) повышает имидж;
 - б) понижает;
 - в) не влияет.
28. О чем могут «сказать» письменные принадлежности делового человека.

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

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

- а) на большее;
 - б) на меньшее
- по сравнению с другими людьми.
2. Тот же вопрос относительно потерпевшего неудачу в деле.
3. При поступлении противоречивой информации (проверить которую не можем) мы склонны принимать как более достоверную:
- а) более свежую;
 - б) поступившую ранее.
4. Тот же вопрос при поступлении непротиворечивой однотипной информации.
5. Приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать:

Компания «Цитадель» была создана в 1997 г. в одном из административных центров России и занималась ремонтно-строительными работами.

Владимир Самойлов работал в компании с момента ее основания и считался хорошим плотником. Он был очень доволен своей работой, сам устанавливал свой распорядок дня, находил время для занятий спортом и общения с друзьями. Он любил ходить на стадион, «поболеть» за хоккеистов «Динамо», ездить с друзьями на рыбалку, а летом выезжать за город на грибной сезон. Однажды ему позвонила Елена Травкина, дочь бывшего владельца «Цитадели», который скончался от сердечного приступа полгода назад, и спросила, не хочет ли Владимир приобрести компанию в связи с тем, что она решила ее продать. Предложение было заманчивым: «Цитадели» принадлежало несколько зданий, оборудование, пять грузовиков, в ее штате было двадцать два сотрудника. Компания приносила прибыль.

Владимир очень хотел иметь собственную фирму. Он мог приобрести «Цитадель», так как его жена недавно унаследовала значительную сумму денег и искала место для надежного вложения капитала, идея приобретения компании была достаточно привлекательной, не он боялся того, что новая работа потребует от него слишком больших усилий. Он не знал, будет ли счастлив в этой новой роли. Сможет ли он ходить на хоккейные матчи? Будет ли у него достаточно времени для общения с друзьями? А походы за грибами? Владимир прекрасно помнил, что у Константина Травкина, прежнего владельца фирмы, никогда не было свободного времени: слишком много отнимала работа.

Обсуждая вопрос приобретения компании со своей женой Ольгой, Владимир понял, что она очень боится потерять капитал, если у него ничего не получится и фирма не будет приносить прибыль. Они решили, что риск можно снизить, если найти партнера, который также вложил бы в компанию свои деньги. Владимир предложил своему старому другу Семену Тихонову, который работал плотником в другой компании, стать совладельцем «Цитадели». Владимир знал, что Семен очень хороший специалист. Он также знал, что Семен может одолжить деньги на покупку компании у своих родителей.

Семен принял предложение Владимира, и они решили начать заниматься реконструкцией зданий, а именно: делать надстройки к зданиям, строить дополнительные этажи и устанавливать окна со стеклопакетами. Они начали активный поиск новых клиентов, дали рекламу в местных газетах и распечатали рекламные брошюры, которые были распространены в городе и близлежащих пригородах. В это время стало развиваться ипотечное кредитование. Кроме того, индивидуальное жилищное строительство позволяло сократить налогообложение доходов. Стало популярным получение ссуд на строительство и модернизацию жилых домов, и многие жители города и пригородов могли теперь занять деньги в банках, чтобы обновить и усовер-

б) это «газетная утка».

8. Те же вопросы относитительно слухов, что этим спортсменам якобы не рекомендуется перекусывать в «Макдональдсе».

9. Перстень на руке делового человека:

а) повышает его престиж;

б) понижает.

10. Должен ли деловой человек производить впечатление:

а) заботящегося о своей внешности;

б) не заботящегося о ней.

11. Должен ли деловой человек следить за модой?

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

а) да;

б) нет.

13. При посещении цехов руководство должно одеваться изысканно, чтобы подкрепить свой статус:

а) да;

б) нет.

14. Какой силуэт престижен – расширяющийся:

а) книзу;

б) вверх.

15. Телосложение и рост не имеют значения для продвижения по службе?

а) да;

б) нет.

16. Если вам предстоит выступать перед аудиторией более трех минут, вы:

а) откажетесь от яркого галстука;

б) не откажетесь.

17. Вам, как и каждому из 8 выступающих конкурентов, отведено по полторы минуты для рекламного сообщения. Как вы предпочтете одеться?

а) светло-серый костюм, голубая рубашка, светло-голубой галстук;

б) синий костюм; белая рубашка, красный галстук;

в) для такого выступления это не имеет значения – главное, что и как я скажу.

18. В деловом общении следует быть максимально серьезным:

а) всегда;

б) не всегда

19. В беседе с малоизвестным человеком шутки облегчают взаимопонимание:

а) да;

б) нет.

20. При деловом общении в вас должны видеть только делового партнера; пол при этом не имеет значения – «деловое общение бесполо».

а) да;

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

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

Практическое занятие №2 Имидж делового человека

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

Ход занятия

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

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

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

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

Можно ли верить этому утверждению?

а) да, можно;

б) нет, это рекламный трюк.

3. Влияет ли одежда на деловой успех?

а) да;

б) нет, «то одежке только встречаются, а провозанот по уму».

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

5. Какие кроссовки можно надеть:

а) с пиджаком;

б) с галстуком.

6. Обращают ли женщины внимание, начищены ли ботинки у мужчин?

7. Верно или нет, что будто бы хоккеистам НХЛ и баскетболистам НБА запрещено появляться в общественных местах в джинсах?

а) это верно;

шенствовать свои дома. Заказов было настолько много, что владельцы «Цитадели» не знали, как справляться со своими обязательствами перед клиентами.

Постепенно Владимир перешел на семидневную рабочую неделю. Он уже не успевал ходить на спортивные матчи, которые так любил смотреть. Летний отдых также был под вопросом. У него стали возникать личные проблемы.

Одной из главных проблем был его партнер Семен, который не хотел работать так, как Владимир, и часто появлялся на работе очень поздно. Владимир подозревал, что Семену было тяжело подниматься по утрам, потому что он был любителем вечерних застолий. Возникли также проблемы с рабочими: некоторые плотники часто прогуливали работу, поэтому владельцам фирмы приходилось самим браться за работу. Проблемы с плотниками возникали потому, что, во-первых, они всегда могли найти работу в городе и, во-вторых, они могли заработать больше, работая от своего имени, а не от имени «Цитадели». Пути выхода из создавшейся ситуации Владимир и Семен видели по-разному. Владимир считал, что с плотниками, которые не выходили на работу, нужно обходиться строго, а Семен придерживался мнения, что никаких санкций за прогулы к ним применять не надо. Владимир чувствовал, что его на фирме недолюбливают, а Семен в глазах сотрудников был «хорошим парнем».

Ситуация со временем еще больше обострилась: несколько споров Семена с Владимиром привели к тому, что Семен захотел отделиться. Договор о создании компании содержал статью, в которой говорилось, что один из партнеров может уйти из компании, предложив оставшемуся партнеру выкупить свою долю. Владимир согласился выкупить долю Семена на следующих условиях: фиксированная выплата единовременно и определенная сумма ежегодно в течение десяти лет.

Когда об этом решении было объявлено рабочим, шесть плотников решили уволиться из «Цитадели» и начать свой собственный бизнес. Владимир был рад, так как считал, что оставшиеся работники, если ими управлять правильно, будут работать так же, как и все 22, которые были раньше. Кроме того, Владимир был уверен, что, если он будет действовать более решительно и выбирать только те проекты, которые, по его мнению, наиболее выгодны, то прибыль можно даже увеличить.

Однако нестабильность экономического развития привела к снижению спроса на индивидуальное жилищное строительство. За несколько месяцев процентные ставки возросли. Это означало, что объем заказов будет падать. Владимир же все еще должен был обеспечивать выплаты Семену по договору о партнерстве. Для того чтобы сократить расходы, Владимиру необходимо было сократить штаты. Как решить возникшую проблему? Все это сильно на него повлияло. Он заметил, что стал кричать на жену и детей, че-

го не делал раньше. У него постоянно было подавленное настроение. Владимир никак не мог принять правильное решение.

Вопросы.

1. Как изменился характер и содержание работы Владимира, после того, как он стал владельцем компании?
2. С какими проблемами в отношениях с персоналом столкнулся Владимир?
3. Основываясь на реакции Владимира на различные проблемы, как бы описали его «теорию управления людьми»?
4. Какие опасности поджидают Владимира в результате возникшего стресса? Как ваш ответ связан с вашей собственной «теорией» управления стрессами?
5. В целом какие аспекты менеджмента и организационного поведения полезно было бы изучить Владимиру перед приобретением компании?

Задание 4. Определение уровня стрессоустойчивости

Данный тест поможет вам понять и проанализировать вашу модель поведения, узнать, насколько она позволяет вам избегать стрессов, нервных перегрузок. Итак, выберите высказывания, которые наиболее соответствуют вашему поведению.

1. а) в работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в игре мне нравится риск, я люблю проявлять настойчивость; б) если в игре я теряю несколько очков и если представитель (представительница) противоположного пола не отвечает на мои первые знаки внимания, то у меня тут же пропадает желание действовать, и я отступаю; в) я всегда стараюсь избегать конфликтов и неприятных ситуаций.
2. а) я работаю быстро, не люблю затягивать дела; б) мне нужно, чтобы меня периодически подстегивали; в) часто, придя вечером домой, я думаю о том, что сегодня было на работе.
3. а) я разговариваю очень быстро и громко, перебиваю других, не слушаю чужого мнения; б) к отказам я отношусь совершенно спокойно; в) мне бывает трудно выразить свои чувства.
4. а) у меня большие цели в жизни, я хочу многого достичь; б) обычно я занимаю выжидательную позицию; в) я ищу предлог увильнуть от работы.
5. а) я быстро хожу, ем и пью; б) если я что-то не успеваю сделать, то меня это не беспокоит; в) в проявлении чувств я сдержан(а).
6. а) мне часто бывает скучно; б) мне нравится ничего не делать, предаваться мечтам, созерцанию;

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

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

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

Подстройка к языку и образу мышления

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

Подстройка к убеждениям и ценностям

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

Подстройка к личному опыту

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

Подстройка к дыханию

раппорт подразумевает соответствие, подстройку. Те, кто пребывают в раппорте, склонны *вести себя сходным образом*.

Вы можете установить раппорт, добиваясь подстройки по нескольким параметрам:

1. Физиология: поза и телодвижения.
 2. Голос: тон, темп речи и прочие характеристики.
 3. Язык и образ мышления: используемый словарь и соответствующая «система представления» (зрение, слух, ощущения).
 4. Убеждения и ценности: то, во что люди верят и что считают важным.
 5. Личный опыт: поиск общей основы в профессиональной деятельности и интересах.
 6. Дыхание: утонченное, но очень мощное средство подстройки
- Если вы пытаетесь установить раппорт, то не стоит это делать слишком резко, т. е. не стоит резко менять позу или интонацию, а также копировать жесты клиента. Любые нужные изменения необходимо вносить постепенно и как можно незаметнее. Нужно стараться не привлекать внимание клиента к языку своих телодвижений, но всячески способствуйте тому, чтобы и с его стороны был подсознательно установлен раппорт. В противном случае вы рискуете вызвать у него раздражение, задеть его и даже оскорбить. Еще один важный момент заключается в том, что нужно внимательно слушать собственное тело. Если подстраиваясь под собеседника, вы чувствуете напряжение, то лучше этого не делать. Более эффективным в этом случае будет, если вы примите привычную для себя позу, в которой вы будете чувствовать себя комфортно.

Физиологическая подстройка

Чтобы подстроиться к собеседнику, вы можете:

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

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

Если клиент принял совершенно неподражаемую или слишком своеобразную позу, для подстройки вам достаточно лишь *частично* изменить положение тела, не доводя данное его движение до конца. Чтобы установить и сохранить раппорт, вам не обязательно в точности подражать собеседнику.

Подстройка к голосу

в) я всегда стараюсь угодить желаниям других, час в ущерб своим собственным.

Ключ к тесту

За ответ «а» — 6 очков, «б» — 4 очка, «в» — 2 очка.

36—65 очков. Вы человек очень неустойчивый к трудным жизненным ситуациям. Любая неудача воспринимается вами как личное оскорбление. Все, что вас не устраивает, вызывает сильный приток адреналина в кровь, и отходить от этого бывает тяжело. Есть серьезная опасность появления симптомов болезней, вызванных стрессом, таких как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, заболевания кишечника. Должно быть, с вами очень трудно ужиться. Научитесь более спокойно воспринимать мир, даже если что-то в нем не так, как вы хотите. Поймите, что неудачи — это тоже опыт, который должен вас чему-то научить. Если вы изменитесь, то от этого будет лучше как вам самим, так и вашим близким.

20—34 очка. Вы достаточно спокойный, уравновешенный человек, обладающий вполне нормальной психологической устойчивостью. Если вы набрали немногим более 20 очков, то можно вам посоветовать терпимее относиться к окружающим. Это позволит достичь в жизни большего.

12—18 очков. Вы настолько боитесь неприятностей и бережете себя, что ваша бездельность может стать причиной стресса. Наверняка вы очень раздражаете его близких. Побольше уверенности в себе и настойчивости! Составьте перечень своих положительных качеств и постепенно совершенствуйте каждое из них.

Задание 5. Диагностика профессионального «выгорания» (К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н. Е. Водопьяновой)

Назначение. Изучение степени профессионального «выгорания».

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

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

Опросник

1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным.
2. После работы я чувствую себя как выжатый лимон.
3. Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу.
4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои подчиненные и коллеги, и стараюсь учитывать это в интересах дела.

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

Обработка результатов

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

Ключ к опроснику

Ниже перечисляются шкалы и соответствующие им пункты опросника.

1. «Эмоциональное истощение» - ответы «да» по пунктам 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальная сумма баллов - 54). Средний уровень - 16-24 балла, высокий - 25 и более
2. «Деперсонализация» - ответы «да» по пунктам 5, 10, 11, 15, 22 (максимальная сумма баллов - 30).
Средний уровень - 6-10 баллов, высокий - 11 и более
3. «Редукция личных достижений» - ответы «да» по пунктам 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимальная сумма баллов - 48). Низкий уровень - 36-48 баллов, средний уровень - 36-31 балл, высокий - 30 и меньше

ния и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

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

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

2.2 Раппорт. Технология установления раппорта в процессе общения

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

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

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

Обычно нам нравятся те, кто *похож на нас* самих. С такими людьми проще ладить, то есть общаться более эффективно. В свою очередь, мы тоже нравимся этим людям – по той же причине. Таким образом, хороший

| | | |
|----|--|--|
| 14 | Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в разговор | |
| 15 | Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобратся в том или ином служебном вопросе или учебной теме? | |
| 16 | Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной? | |
| 17 | Итого | |

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

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

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

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

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

9–13 очков. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпели-

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

Задание для самостоятельной работы

Антистрессовая релаксация (рекомендована Всемирной организацией здравоохранения)

Перед тем как начать выполнять упражнения, выключите в квартире все шумные приборы, по возможности отключите телефон. Приглушите свет или задерните шторы, если на улице светло. Можно включить спокойную, тихую, мелодичную музыку.

1. Лягте на спину — так, чтобы тело чувствовало себя спокойно, уютно, комфортно. Одежда не должна стеснять наших движений.

2. Закройте глаза. Начните дышать медленно и глубоко, прислушиваясь к своему дыханию. Сделайте вдох и примерно на 10 секунд задержите воздух в легких. Выдыхайте, не торопясь, следите за расслаблением и мысленно говорите себе: «Вдох и выдох, как прилив и отлив». Повторите это 5–6 раз. Затем отдохните около 20 секунд.

3. Начните сокращать отдельные мышцы и их группы. Удерживайте сокращение до 10 секунд, затем расслабляйтесь. Пройдитесь таким образом по всему телу. Повторите это упражнение трижды, расслабьтесь, отряхитесь от проблем, ни о чем не думайте.

4. Прочувствуйте как можно полное ощущение расслабленности, охватывающее вас от пальцев ног, через икры, бедра, туловище до головы. Повторяйте про себя: «Я успокаиваюсь, мне приятно, меня ничто не тревожит».

5. Ощутите, как расслабленность заполняет собой все части вашего тела, каждую его клеточку. Вы чувствуете, как напряжение покидает вас. Расслаблены ваши плечи, шея, лицевые мускулы (рот может быть приоткрыт). Лежите спокойно, как тряпичная кукла. Наслаждайтесь этим ощущением около 30 секунд.

6. Сосчитайте до десяти, мысленно говоря себе, что с каждой последующей цифрой ваши мышцы все более расслабляются. Теперь ваша единственная забота — насладиться состоянием покоя.

Наступает «пробуждение». Сосчитайте до двадцати. Говорите себе: «Когда я досчитаю до двадцати, мои глаза откроются, я буду чувствовать себя бодрым(ой). Неприятное напряжение в конечностях исчезнет. На душе будет легко и спокойно».

Это упражнение рекомендуется выполнять 2–3 раза в неделю. Поначалу оно занимает около четверти часа, но при достаточном овладении им релаксация достигается быстрее.

Вопросы для самоконтроля и подготовки к зачету по дисциплине

«Психология менеджента»

- Предмет психологии управления
- Актуальные проблемы в области психологии управления
- Общие подходы в теории управления организацией
- Современное состояние теории управления
- Базовые теории менеджмента
- Психологические закономерности управленческой деятельности
- Управленческие роли и функции руководителя
- Пирамида потребностей по А. Маслоу
- Мотивы поведения и деятельности
- Стадии развития организации
- Охарактеризуйте теории цикличности в развитии организации
- Организационная культура предприятия: типы, характеристика, проблемы
- Ошибки при формировании организационной культуры
- Типы организационного менталитета и организационного поведения руководителя
- Основы рекрутинга
- Этапы подбора персонала
- Особенности внешнего и внутреннего рекрутинга
- Подготовка к собеседованию с работодателем
- Ошибки при составлении резюме
- Стресс и эмоциональное выгорание менеджера: характеристика понятий
- Стадии эмоционального выгорания
- Стадии протекания стресса и типы реагирования на стресс
- Стресс и эмоциональное выгорание менеджера: способы преодоления

Тест для контроля знаний по дисциплине «Психология менеджмента»

Назовите наиболее оптимальный вариант ответа и обоснуйте его

1 К решению важных вопросов нужно приступить сразу или дать им возможность «вылежаться»

- Обязательно нужно выждать. Не отмерив семь раз, резать нежелательно.
- По важным вопросам спешить не надо, ситуация может измениться и сделанное трудно исправить.
- В жизни все запутано, и часто некогда разобратся, что – главное, что – второстепенное.
- Нужно сразу же заниматься важными делами, иначе текучка отодвинет их на второй план.

2 Чем можно обеспечить эффективность труда подчиненных, если уровень развития коллектива достаточно высокий:

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

| № | Суждения | баллы |
|----|---|-------|
| 1 | Вам предстоит ordinaria или деловая встреча. Выбывает ли вас ее ожидание из колеи? | |
| 2 | Вызывает ли у вас смещение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии? | |
| 3 | Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента? | |
| 4 | Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки? | |
| 5 | Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было? | |
| 6 | Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)? | |
| 7 | Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга? | |
| 8 | Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад? | |
| 9 | В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку? | |
| 10 | Оказавшись один на один с незнакомым человеком вы, не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это? | |
| 11 | Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она не была (в магазине, библиотеке, кассе, кинотеатре). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост, и будете томиться в ожидании? | |
| 12 | Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций? | |
| 13 | У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не примете. Это так? | |

и правильно судить о том, как партнёр воспринимает себя в общении. Малоопытные собеседники чаще всего забывают об обратной связи и не умеют её использовать. Умение использовать обратную связь в общении является одним из важнейших моментов, входящих в процесс коммуникации и в структуру коммуникативных способностей человека.

Содержание и цели общения являются его относительно неизменными составляющими, зависящими от потребностей человека, не всегда подпадающих сознательному контролю. То же самое можно сказать и о различных средствах общения. Этому можно обучаться, но в гораздо меньшей степени, чем технике и приёмам общения. Под средствами общения понимается то, каким образом человек реализует определённое содержание и цели общения. Зависят они от культуры человека, уровня развития, воспитания и общения. Когда говорят о развитии у человека способностей, умений и навыков общения, прежде всего, имеют в виду технику и средства общения.

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

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

На начальном этапе общения его техника включает такие элементы, как принятие определённого выражения лица, позы, выбор начальных слов, тона высказывания, движений и жестов, привлекающих партнёра действий, направленных на его преднастройку, на определённое восприятие сообщения (передаваемой информации). В процессе общения применяются виды техники и приёмы разговора, основанные на использовании обратной связи. Существует множество приёмов повышения эффективности общения, преодоления коммуникативных барьеров, которые мы рассмотрим далее.

Практическое занятие 1. Оценка уровня коммуникативности

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

Задание 1. Выполните тест «Коммуникативны ли вы» (Тест В.Ф.Ряховского)

Оценка ответов: Тест содержит возможность определить уровень коммуникативности человека. Отвечать на вопросы следует, используя три варианта ответов – «да» - 2 очка, «иногда» - 1 очко, «нет» - 0 очков.

А. Дисциплиной, требовательностью, доходящей до жестокости по отношению к недобросовестным работникам.

Б. Высокой квалификацией подчиненных в сочетании с требовательностью руководителя.

В. Доверием, предоставлением подчиненным широких полномочий в работе.

Г. Индивидуальными качествами самого руководителя, его высокой работоспособностью.

3 При обсуждении делового вопроса мнения присутствующих разделились. Как вы поведете себя?

А. Перенесу принятие решения. Горячие головы успокоятся, да и сам разберусь лучше в вопросе.

Б. Всячески постараюсь объединить всех, провести свое мнение, даже если в чем-то колеблюсь. Нужно беречь время.

В. Вновь собирать людей не резон, поэтому предложу доверить мне решить вопрос в рабочем порядке.

Г. Постараюсь сам меньше вмешиваться, путь спорящие сами убедятся в неразумности своего поведения.

4 При отладе распоряжений нужно ли переспрашивать, как вас поняли (по важному вопросу)?

А. Обязательно требуется уточнение правильности понимания распоряжения, потом будет меньше недоразумений.

Б. Если так уточнять с каждым подчиненным, даже важные вопросы, времени не хватит.

В. Все зависит от подчиненных, иному нужно повторить неоднократно.

Г. Нужно приучать людей понимать руководителя с полуслова.

5 В случае передачи некоторых своих обязанностей подчиненным нужно ли по ним передавать и права?

А. Права всегда остаются в руках руководителя.

Б. Не имеет значения, в чьих руках права, главное - своевременно и качественно выполнить задание.

В. Нужно исходить из особенностей исполнителя – для некоторых права не по силам.

Г. Передаваемые обязанности нужно наделять соответствующими правами.

6 Если работник совершил проступок и сразу же достижение, то как бы вы поступили?

А. Наказал, но не поощрил бы.

Б. Не наказал, но поощрил бы.

В. Не наказал, но поощрил.

Г. Наказал и поощрил.

7 В чем заключается основная задача совещания?

- А. Выявить мнение подчиненных, руководствуясь принципом «ум – хорошо, а два – лучше».
- Б. Наметить конкретные пути, средства решения вопроса.
- В. Уязвить, скоординировать действия исполнителей.
- Г. Найти причину неполадок и определить виновных в их возникновении.

8 Как должен вести разговор с провинившимся подчиненным руководитель?

- А. Построить разговор так, чтобы провинившийся сам сформулировал себе наказание
- Б. В резком тоне высказать свою оценку его вины, чтобы не вздумал оправдываться.
- В. Выяснить в личном разговоре обстоятельства, а потом принять свое решение.
- Г. Спокойно объяснить свое решение, не тратя время на разговоры: ведь вы, в общем, в курсе.

9 Нужно ли руководителю обращать внимание, симпатичен он подчиненным или нет

- А. Не обращать внимания, всем не угодишь
 - Б. Не обращать внимания, так как это не достойно делового человека
 - В. Уметь быть привлекательным для людей
 - Г. Думать об успехе дела, а не о том, привлекателен он для людей или нет.
- Если подчиненный вносит предложение, не заслуживающее внимание, как бы вы себя вели?**
- А. Внимательно выслушал бы подчиненного.
 - Б. Внимательно выслушал бы подчиненного и поблагодарил за предложение.
 - В. Ответил бы шуткой
 - Г. Сделал бы замечание, чтобы впредь он не отнимал время пустяковыми предложениями.

11 Если вас не любят подчиненные, то кто виноват в этом?

- А. Виноваты подчиненные, они не понимают моего стиля работы.
- Б. Такова жизнь – подчиненные обычно во многом не понимают своего руководителя.
- В. Виноват в этом я как руководитель, а также и подчиненные, поэтому не стоит беспокоиться.
- Г. Нужно проанализировать степень своей вины и поправить положение.

12 Следует ли руководителю стремиться подчинять людей своей воле?

- А. Подчинение людей есть подавление их личности, инициативы, активности, к этому не следует стремиться.
- Б. Взаимная дисциплина и ответственность превыше всего, их и нужно обеспечить руководителю.

жет выступать и само восприятие партнера по общению как лица определенной профессии, определенной национальности, пола и возраста. Напрямую, огромное значение для возникновения барьера играет авторитетность коммуникатора в глазах реципиента. Чем выше авторитет, тем меньше преград на пути усвоения предлагаемой информации. Само нежелание прислушиваться к мнению того или иного человека часто объясняется его низкой авторитетностью.

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

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

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

Эффективное слушание, обеспечивающее правильное протекание названных выше процессов, – это сложный волевой акт, требующий от слушающего постоянного внимания, заинтересованности, готовности оторваться от собственных задач и вникнуть в проблемы другого.

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

Под обратной связью понимается техника и приемы получения информации о партнере по общению, используемые собеседниками для коррекции собственного поведения в процессе общения. Обратная связь включает сознательный контроль коммуникативных действий, наблюдение за партнером и оценку его реакций, последующее изменение в соответствии с этим собственного поведения, предполагает умение видеть себя со стороны

чём не столько сами слова (символы), сколько ассоциации, которые они порождают в человеке. Слова имеют первичное (буквальное) значение и вторичное (эмоциональное).

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

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

Существует также *семантический барьер* непонимания, связанный, в первую очередь, с различиями в системах значений (тезаурусах) участников общения. Это, прежде всего, проблема жаргонов и слэнгов.

Не меньшую роль в разрушении нормальной межличностной коммуникации может сыграть *стилистический барьер*, возникающий при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния реципиента и др. Коммуникатору необходимо тонко чувствовать состояние своих реципиентов, улавливать оттенки возникающей ситуации общения, с тем чтобы привести в соответствие с ней стиль своего сообщения.

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

Как уже отмечалось выше, причиной психологического барьера могут служить *социально-культурные различия* между партнёрами по общению. Это могут быть социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, которые приводят к различной интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе коммуникации. В качестве барьера мо-

В. Единоначалие уже предполагает подчинение всех воле одного.

Г. Руководитель должен уметь убеждать других, действовать через внушение. А не подчинять людей своей воле.

12. Как поступите в случае конфликта с подчиненным из-за пуста?

А. Постараюсь отстоять свою точку зрения, чтобы не уронить авторитет руководителя.

Б. Не буду что-либо делать, время рассудит.

В. Сделаю вид, что ничего не произошло

Г. Извинюсь, если виноват и предложу забыть взаимную несдержанность.

13. Как поступите в случае конфликта с вышестоящим?

А. При удобном случае извинюсь

Б. Никаких извинений, ронять свое достоинство перед кем бы то ни было не стану.

В. Сделаю вид, что ничего не произошло

Г. Всем видом буду подчеркивать свою обиду на него.

14. Согласно управленческой теории «Х»: (выберите правильный ответ)

А. Результат работы зависит от системы конечного вознаграждения

Б. Сотрудников привлекают к коллективному принятию решений

В. Работников необходимо заставлять работать, оказывая психологическое или административное давление

Г. Сотрудники целеустремленные и самостоятельные, имеют собственную стратегию достижения целей

15. Низкий уровень развития коллектива предполагает следующую форму управленческого поведения

А. Участие в управлении

Б. Популяризация

В. Авторитарное указывание

Г. Передача полномочий

16. Поиск кандидатов в рамках собственной компании имеет следующие недостатки

А. Могут проходить собеседование, не собираясь работать

Б. Трудно переучить

В. Возможно увеличение конфликтов в коллективе.

Г. Проблема с отвергнутыми сотрудниками

17. Высокий уровень развития коллектива предполагает следующую форму управленческого поведения:

А. Передача полномочий

Б. Популяризация

В. Авторитарное указывание

Г. Участие в управлении

18. Согласно управленческой теории «У»:

- А. Сотрудники целеустремленные и самостоятельные, имеют собственную стратегию достижения целей
 - Б. Результат работы зависит от системы конечного вознаграждения
 - В. Сотрудники привлекают к коллективному принятию решений
 - Г. Необходимо обеспечить периодическую ротацию кадров в коллективе
- ## 19. Хороший уровень развития коллектива предполагает следующую форму управленческого поведения
- А. Популяризация
 - Б. Авторитарное указывание
 - В. Передача полномочий
 - Г. Участие в управлении

20. К стадиям протекания и развития стресса относят

Укажите неправильный вариант.

- А. Адаптации
- Б. Ускорения
- В. Тревоги
- Г. Истошения

21. Согласно управленческой теории «Z»:

- А. Сотрудники целеустремленные и самостоятельные, имеют собственную стратегию достижения целей
- Б. Результат работы зависит от системы конечного вознаграждения
- В. Сотрудники привлекают к коллективному принятию решений
- Г. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избежать

22. Средний уровень развития коллектива предполагает следующую форму управленческого поведения:

- А. Авторитарное указывание
- Б. Передача полномочий
- В. Популяризация
- Г. Участие в управлении

23. Соотнесите основные мотивы, регулирующие поведение сотрудников в организации, со стадиями развития организации.

- Мотивы: 1. стабильность 2. отношения 3. качество 4. человек-результат
Стадии: а. «тусовка» б. «механизация» в. «внутреннее предпринимательство» г. «управление качеством»

Темы рефератов по дисциплине «Психология менеджмента»

1. Организация как живой организм: формирование и развитие организации.
2. Взаимосвязь профессиональных требований и индивидуально-психологических особенностей работника.
3. Профессиональная пригодность и профессиональный отбор.
4. Профессиональное самоопределение и актуализация человека в профессии.

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

Эмпатия - сопереживание другому человеку, способность чувствовать то же, что и собеседник, то есть постижение эмоционального состояния, проникновение - вчувствование в переживания другого человека.

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

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

Человек, как элемент коммуникации - сложный и чувствительный «получатель» информации со своими чувствами и желаниями, жизненным опытом. Полученная им информация может вызвать внутреннюю реакцию любого рода, которая, возможно, усилит, исказит или полностью блокирует посланную ему информацию.

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

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

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

Значительно большая возможность искажения связана с эмоциями - *эмоциональные барьеры*. Это происходит, когда люди, получив какую-либо информацию, более заняты своими чувствами, предположениями, чем реальными фактами. Слова обладают сильным эмоциональным зарядом, при-

вид и выразительные движения человека - жесты, мимика, позы, походка и т. д. Они во многом являются зеркалом, проецирующим эмоциональные реакции человека, которые мы подсознательно считываем в процессе общения, пытаясь понять, как другой воспринимает происходящее. Сюда же можно отнести такую специфическую форму человеческого невербального общения, как контакт глаз. Роль всех этих невербальных знаков в общении чрезвычайно велика. Можно сказать, что значительная часть человеческого общения разворачивается в подводной части «коммуникативного айсберга» - в области невербального общения. Часто именно жесты, мимика и контакт глазами помогают определить искренность собеседника.

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

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

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

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

Невербальная коммуникация – вся совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, презентация эмоциональных состояний партнёров по коммуникативному процессу.

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

5. Конфликты в организации и их функциональное значение.
6. Роли и функции руководителя. Функции по достижению организационных целей и сплочению группы.
7. Биологические и социально-экономические факторы эффективного руководства.
8. Пол руководителя. Отличия организационного поведения мужчин и женщин.
9. Особенности деловой карьеры женщин-руководителей.
10. Влияние социального происхождения и статуса на занятие руководящих позиций.
11. Понятие о профессиональном стрессе. Динамика профессионального стресса.
12. Стрессовые сценарии. Саморегуляция работника в условиях профессионального стресса.
13. Коммуникативный стресс в условиях профессиональной деятельности.
14. Понятие успеха в профессиональной деятельности. Психотехника профессионального успеха.
15. Уровень мотивации работника и профессиональный успех.
16. Мотивация деятельности, самооценка и уровень социальных притязаний личности.
17. Психологические основы самосовершенствования.
18. Способности и эффективность профессиональной деятельности.
19. Акмеология - новое направление междисциплинарных исследований человека.
20. Проблема образования и самосозидание личности.
21. Основы полемического мастерства в деловом общении.
22. Стадии формирования и развития коллектива.
23. Манипулирование в деловом общении.
24. Деньги и профессиональный стресс.
25. Психоаналитическое объяснение мотивации лидерства.
26. Формирования имиджа лидера. Модели поведения лидеров.
27. Концепция харизматического лидерства.
28. Модель эффективного стиля руководства Фидлера.
29. Концепция стилей руководства Херси и Бланшарда.
30. Концепция стилей руководства Митчела-Хауса.
31. Психология невербального общения: основные каналы информации о собеседнике.
32. Психологические основы проведения деловых бесед, переговоров, совещаний.

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

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

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

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

Специфика межличностной коммуникации раскрывается, прежде всего, в следующих процессах и феноменах: процессе обратной связи, наличии коммуникативных барьеров, феномене коммуникативного влияния и существовании различных уровней передачи информации (вербального и невербального).

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

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

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

На основном, *вербальном*, уровне в качестве средства передачи информации используется словесная речь.

К невербальной коммуникации относятся воспринимаемый внешний

Раздел 2. Психология и этика делового общения

2.1 Сущность общения: его функции, стороны, виды, формы, барьеры

В настоящее время определяют два основных вида социальных контактов: деятельность и общение, между которыми, как видами человеческой активности, существуют различия. Результатом деятельности, в том числе профессиональной, является создание какого-либо материального или идеального предмета, итогом общения становится взаимное влияние людей друг на друга. Как деятельность, так и общение будем рассматривать как взаимосвязанные стороны развивающей человека социальной активности.

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

Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека оно приобретает самые совершенные формы, становится осознанным и опосредствованным речью. Человек с самого рождения находится в процессе общения, взаимодействия с другими людьми. В общении выделяют: *содержание, цель, средства, функции, формы, стороны, виды, барьеры, нормы* [4].

Содержание - это информация, которая в процессе общения передаётся от одного живого существа к другому. Люди обмениваются друг с другом информацией, представляющей знания о мире: богатый, прижизненно приобретенный опыт, знания, способности, умения и навыки. Человеческое общение многопредметно, оно самое разнообразное по своему внутреннему содержанию. По содержанию общение может быть представлено как:

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

Когнитивное - обмен знаниями.

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

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

Мотивационное - обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами.

поведением и внутренними установками, принуждения к определённым действиям или решениям. Особенность императива в том, что конечная цель общения - принуждение партнёра - не завуалирована. В качестве средств описания влияния используются приказ, указания, предписания и требования.

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

Сравнение императивной и манипулятивной форм общения позволяет охарактеризовать их как различные виды *монологического* общения. Альтернативой такому типу общения может быть рассмотрено *диалогическое* общение, позволяющее перейти от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнёра по общению. Диалог возможен лишь в случае соблюдения следующих непреложных правил взаимоотношений:

1. Психологический настрой на актуальное состояние собеседника и собственное актуальное психологическое состояние. В данном случае речь идёт об общении по принципу "здесь и сейчас" с учётом тех чувств, желаний и физического состояния, которые партнёры испытывают в данный момент.

2. Безоценочное восприятие личности партнёра, априорное доверие к его намерениям.

3. Восприятие партнёра как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение.

4. Содержанием общения должны являться не прописные истины и догмы, а проблемы и нерешённые вопросы (проблематизация содержания общения).

5. Персонификация общения - разговор от своего имени, без ссылки на мнения и авторитеты, презентация своих истинных чувств и желаний.

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

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

вами, потребностями. Мотивационное общение имеет своим содержанием передачу друг другу определённых побуждений, установок или готовности к действиям в определённом направлении. Мотивационное общение неотъемлемая часть профессионального общения.

Цель общения - это то, ради чего у человека возникает данный вид активности, посредством которой происходит удовлетворение многих разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, эстетических, потребностей интеллектуального роста, нравственно-го развития и ряда других.

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

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

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

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

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

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

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

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

Средства общения можно определить как способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения от одного живого существа другому. Кодирование информации - это способ передачи её от одного к другому. Информация может переда-

ваться с помощью прямых телесных контактов: касанием тела, руками и т. п. Информация может передаваться и восприниматься людьми на расстоянии, через органы чувств (наблюдение со стороны одного человека за движением другого или восприятие производимых им звуковых сигналов). У человека, кроме всех этих данных от природы способов передачи информации, есть немало таких, которые приобретены и усовершенствованы им самим. Это - язык и другие знаковые системы, письменность в её разнообразных видах и формах (тексты, схемы, рисунки, чертежи), технические средства записи, передачи и хранения информации (радио - и видеотехника; механическая, магнитная, лазерная и иные формы записей). По своей оперативности в выборе средств и способов общения человек намного опередил все известные нам живые существа, обитающие на планете Земля.

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

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

Интегративная функция раскрывает общение как средство объединения людей.

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

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

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

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

Современному специалисту в различных профессиональных сферах приходится в своей повседневной деятельности наибольшее внимание уделять межличностному общению, а потому сталкиваться с определёнными проблемами как вербального, так и невербального характера.

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

Императивное общение - это директивная, авторитарная форма взаимодействия на партнёра по общению с целью достижения контроля над его