

**Министерство образования Республики Беларусь**

**Учреждение образования**

**БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАТИКИ И  
РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ**

**Кафедра производственной и экологической  
безопасности**

**И.Г. Шупейко**

**ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ**

**Учебное пособие  
для студентов всех специальностей БГУИР**

**Минск 2002**

**УДК 658.3 05(075.8)**

**ББК 88.4 я 73**

**Ш 96**

Рецензент: вед. науч. сотр. Института технической кибернетики Национальной академии наук Беларуси, канд. психол. наук, ст. науч. сотр.  
Г.В. Лосик.

Шупейко И.Г.

**Ш 96** Основы психологии и педагогики: Учеб. пособие для студентов всех специальностей БГУИР/И.Г. Шупейко. – Мн.: БГУИР, 2002. – 68 с.,ил.

ISBN 985-444-311-6

В учебном пособии рассмотрены важнейшие психологические факторы, определяющие поведение человека в организации, а также некоторые психологические проблемы, возникающие в процессе взаимодействия людей. Пособие предназначено для проведения практических занятий по дисциплине “Основы психологии и педагогики”, а также самостоятельного изучения соответствующих разделов дисциплины.

УДК 658.3 05(075.8)

ББК 88.4. я 73

ISBN 985-444-311-6

© И.Г. Шупейко, 2002

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
<b>1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЕЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. ТЕМПЕРАМЕНТ И ХАРАКТЕР ЧЕЛОВЕКА .....</b>	<b>5</b>
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	11
ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК Г. АЙЗЕНКА .....	11
<b>1.2. НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ .....</b>	<b>17</b>
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	23
ОРИЕНТИРОВОЧНАЯ АНКЕТА (В. СМЕЙКЛА И М. КУЧЕРА) .....	23
<b>1.3. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ ЛИЧНОСТИ .....</b>	<b>29</b>
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	30
ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНО-ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ОПРОСНИК ИНТЕРЕСОВ .....	31
<b>1.4. ПОТРЕБНОСТИ .....</b>	<b>33</b>
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	37
ТЕСТ «ПОТРЕБНОСТИ», ИЛИ «ПАРНЫЕ СРАВНЕНИЯ» .....	37
<b>1.5. УРОВЕНЬ ЛИЧНОСТНОЙ ТРЕВОЖНОСТИ .....</b>	<b>39</b>
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	39
ТЕСТ «ОЦЕНКА ЛИЧНОСТНОЙ ТРЕВОЖНОСТИ» .....	37
<b>2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ И ТРУДНОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ .....</b>	<b>40</b>
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	49
ТЕСТ «УМЕНИЕ ИЗЛАГАТЬ СВОИ МЫСЛИ» .....	49
ТЕСТ «УМЕНИЕ СЛУШАТЬ» .....	50
<b>3. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ .....</b>	<b>51</b>
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....	64
ТЕСТ «ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНФЛИКТНОСТИ ЛИЧНОСТИ» .....	64
ЛИТЕРАТУРА .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях профессиональная деятельность практически каждого выпускника высшего учебного заведения – это в значительной степени работа с людьми, управление рабочими группами, коллективами подразделениями и даже целыми организациями.

Для того чтобы такая работа была успешной и эффективной, каждый специалист должен обладать определенной психологической культурой, то есть знать основы психологии и педагогики.

Важнейшим элементом такой культуры является понимание следующих проблем:

какие психологические факторы определяют поведение человека в организации,

какие психологические проблемы возникают при организации совместной деятельности людей,

какие факторы влияют на эффективность деятельности руководителя, как обеспечить мотивацию деятельности людей в организации.

Данное учебное пособие рассматривает отдельные вопросы, имеющие непосредственное отношение к перечисленным актуальным для организаций проблемам.

# 1. Психологические особенности личности, влияющие на ее поведение в организации

## 1.1. Темперамент и характер человека

Человек не рождается сложившейся личностью, ею он становится постепенно. Однако с момента рождения у него наблюдаются индивидуальные особенности психики, которые весьма консервативны и устойчивы. Эти особенности и образуют у каждого человека своеобразную психологическую почву, на которой вырастают свойства личности, присущие только данному человеку.

Такими устойчивыми и присущими человеку от рождения психическими свойствами являются свойства темперамента, которые определяют динамическую сторону психической деятельности человека.

От темперамента человека зависит характер протекания психической деятельности, а именно:

- 1) скорость возникновения психических процессов и их устойчивость (например, скорость восприятия, быстрота мышления, длительность сосредоточения внимания и т.п.);
- 2) психический темп и ритм;
- 3) интенсивность психических процессов (например, сила эмоций, активность воли);
- 4) направленность психической деятельности на определенные объекты (например, постоянное стремление к контактам с новыми людьми, к новым впечатлениям или обращенность к самому себе, к своим идеям и образам).

Свойства темперамента в отличие от мотивов и психических состояний человека проявляются у него одним и тем же образом в самых разных видах деятельности и при самых различных ее целях.

Свойства темперамента наиболее устойчивы и постоянны по сравнению с другими психическими особенностями человека. Их специфическая особенность состоит в том, что у конкретного человека они не случайным образом сочетаются друг с другом, а закономерно связаны между собой, образуя определенную организацию, структуру, характеризующую тип темперамента.

Следовательно, под **темпераментом** следует понимать индивидуально-своеобразные свойства психики, определяющие динамику психической деятельности человека, которые одинаково проявляются в разнообразной деятельности независимо от ее содержания, целей, мотивов, остаются постоянными в различном возрасте и в своей взаимной связи характеризуют тип темперамента.

Научное обоснование физиологической природы темперамента дал И.П.Павлов в учении об основных свойствах нервной системы. Он показал, что темперамент зависит от сочетания основных свойств нервной системы -

силы, уравновешенности и подвижности нервных процессов, которые образуют тип нервной системы человека. Мозг человека работает как единое целое, образующие его клетки связаны между собой по их функциям в центры. Центр – это не только отдельный участок коры, но и совокупность ряда таких участков, находящихся в функциональном взаимодействии.

Как в отдельном нейроне – нервной клетке, так и в группе их, т.е. в нервных центрах, протекают в сложном взаимодействии два противоположных и активных процесса – возбуждение и торможение. При этом возбуждение каких-либо одних участков мозга вызывает торможение других. Процессы возбуждения и торможения могут быть **уравновешенными** или более или менее выражено преобладать один над другим, выявляя характерную возбудимость или, напротив, тормозимость. Они могут в разных случаях протекать с различной **силой**, с различной степенью легкости переходить из одних центров в другие и сменять друг друга в одних и тех же центрах, иными словами, обладать различной степенью **подвижности**.

Сочетание характерных для данной нервной системы особенностей силы, уравновешенности и подвижности процессов возбуждения и торможения и определяют тип нервной системы. Тип нервной системы является генотипом, т.е. наследственным типом.

И.П.Павлов выделил четыре основных типа нервной системы, в соответствии с которыми выделяют и четыре типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Следует иметь в виду, что отождествление понятий “темперамент” и “тип нервной системы” недопустимо. Первое понятие – психологическое, а второе – физиологическое. Тип нервной системы человека проявляется как темперамент его личности. Темперамент – это индивидуальные особенности человека, определяющие его личность со стороны динамики психических процессов, только если они отвечают трем требованиям: отчетливо выражены, тесно взаимосвязаны и проявляются обязательно в разных видах деятельности.

**Темперамент человека проявляется прежде всего в его впечатлительности**, т.е. силе и устойчивости воздействия, которое оказывают на человека впечатления, и в **эмоциональной возбудимости**, т.е. в силе эмоционального возбуждения, быстроте, с которой оно охватывает человека, в устойчивости, с которой оно сохраняется.

**Выражением темперамента является импульсивность**, характеризующаяся силой побуждений, скоростью, с которой они овладевают моторной сферой и переходят в действие, и устойчивостью, с которой они сохраняют свою действенную силу.

**Холерический темперамент** характеризуется сильной впечатлительностью и большой импульсивностью, **сангвинический** - слабой впечатлительностью и большой импульсивностью, **меланхолический** - сильной

впечатлительностью и малой импульсивностью, **флегматический** - слабой впечатлительностью и малой импульсивностью.

Темперамент особенно наглядно выражается в силе, скорости, ритме и темпе всех моторных проявлений человека - его практических действиях, речи, выразительных движениях.

Проявление темперамента не носит самодовлеющий характер (т.е. строго обязательный во всех случаях), оно зависит от содержания и конкретных условий деятельности, от отношения человека к тому, что он делает, и к тем условиям, в которых он находится.

### **Психологическая характеристика типов темперамента**

**Холерик** (в основе лежит сильный неуравновешенный тип нервной системы с преобладанием возбуждения) - человек, характеризующийся высоким уровнем психической активности, резкостью, энергичностью, силой движений, их быстрым темпом, порывистостью. Для него характерны страстность, быстро нарастающая эмоциональная раскачка, а затем неудержимая возбужденность, порождающая трудность в торможении начатой деятельности. Холерики полны сил, энергичны, но часто не умеют рассчитывать свои силы, быстро их растрачивают, а потом работают с перенапряжением, попадая в ситуации стресса. Люди с таким темпераментом склонны к резким сменам настроения, нетерпеливы, подвержены эмоциональным срывам, иногда бывают агрессивными. При отсутствии надлежащего воспитания их недостаточная эмоциональная уравновешенность может привести к неспособности контролировать свои эмоции в трудных жизненных обстоятельствах.

**Сангвиник** (в основе лежит сильный, уравновешенный, подвижный тип нервной системы) - человек, характеризующийся высокой психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, разнообразием и богатством мимики, быстрым темпом речи. Он стремится к частой смене впечатлений, легко и быстро отзывается на окружающие события, без видимого усилия может переключить свое внимание с одного предмета на другой, умеет также распределять внимание. Его эмоции - преимущественно положительные - быстро возникают и быстро сменяют друг друга. Сангвиники легко загораются интересом к новому делу, но и быстро остывают, часто не доводя его до конца, им не хватает терпения и волевого напора, чтобы достичь цели. Они сравнительно легко переживают неудачи и неприятности. При неблагоприятных условиях и отрицательных воспитательных влияниях подвижность сангвиника может вылиться в отсутствие сосредоточенности, неоправданную поспешность поступков, поверхностность.

**Флегматик** (в основе лежит сильный, уравновешенный, инертный тип нервной системы) - человек, характеризующийся низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики. Это

спокойный невозмутимый человек, с устойчивыми стремлениями и более или менее постоянными настроениями и чувствами. Флегматик трудно переключается с одного вида деятельности на другой и приспособляется к новой обстановке, он серьезен во всем, даже в отдыхе и развлечениях. В отношении с товарищами ровен и в меру общителен, по его внешнему виду трудно определить, волнуется он или спокоен. При неблагоприятных условиях у флегматика может развиваться вялость, бедность эмоций, склонность к выполнению однообразных привычных действий.

**Меланхолик** (в основе лежит слабый тип нервной системы) - человек, характеризующийся низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики и речи, быстрой утомляемостью.

Это малоразговорчивый, малообщительный и эмоционально чувствительный и впечатлительный человек.

Для него характерна глубина и устойчивость эмоций при слабом их внешнем выражении, причем с преобладанием отрицательных эмоций. Меланхолик с трудом вступает в новые знакомства, попадая в стрессовую ситуацию, он суетится, чувствует себя растерянным, иногда теряет самообладание, замыкается в себе. Он легко раним, глубоко переживает даже незначительные неудачи и легкие неприятности. При неблагоприятных условиях у меланхолика может развиваться повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость и отчужденность. Люди с таким темпераментом - это зачастую люди чести, совести и преданные друзья.

Если оценить приведенные психологические характеристики темпераментов, то легко увидеть, что в каждом из них есть как хорошие, так и плохие свойства. Иными словами, нет темпераментов "плохих" или "хороших", каждый из них хорош в одних условиях и плох в других.

Среди выдающихся людей были личности с различным типом темперамента, например, А.С.Пушкин был холериком, Петр I - сангвиником, М.И.Кутузов - флегматиком, а П.И.Чайковский - меланхоликом.

Следует иметь в виду, что на практике чистые, отчетливо выраженные указанные темпераменты встречаются не столь часто, обычно человеку свойственна та или иная их комбинация. Однако значительное преобладание черт какого-нибудь одного типа позволяет относить, с известной степенью условности, темперамент людей к тому или иному типу.

Проявления темперамента более отчетливо выражены у молодых людей, с возрастом проявления темперамента становятся менее яркими, приглушенными, т.к. поведение человека все больше регулируется чертами характера.

Во всех своих проявлениях темперамент преобразуется в процессе формирования характера, и свойства темперамента переходят в черты характера, содержание которого связано с направленностью личности.



Особенности темперамента следует принимать во внимание; ломать, искоренять или переделывать неудобные проявления темперамента не только бессмысленно, но и вредно.

Знание темперамента человека важно для правильного понимания и объяснения его поступков, действий и движений, для прогнозирования будущего поведения человека в разных ситуациях и при различных обстоятельствах.

Как мы уже отмечали, в течение жизни человека, в процессе формирования его личности свойства темперамента переходят в черты характера.

Каждый человек обладает множеством присущих ему особенностей, некоторые из них являются наиболее выраженными чертами и свойствами, лучше всего проявляющимися в его деятельности и общении с другими людьми, а потому и характеризующими его как личность. Совокупность таких ярких особенностей человека принято называть характером.

Характер – это общее качество личности в целом, совокупность таких ее черт, в которых наиболее отчетливо выражено ее своеобразие. Он не представляет собой простой суммы отдельных особенностей личности. У каждого человека число отдельных характерологических черт может быть очень велико, а количество их оттенков практически необозримо. Например, аккуратность может иметь оттенки: пунктуальность, педантичность, чистоплотность, порядочность, опрятность и т.д. Однако какие-то свойства всегда будут ведущими и именно по ним можно охарактеризовать человека. Следовательно, под характером следует понимать не любые отдельные индивидуальные особенности человека, а индивидуально-своеобразные сочетания существенных особенностей личности, отличающих данного человека как члена общества, выражающих отношение к действительности и проявляющихся в его поведении. Изучить характер человека – значит с точки зрения его психологических особенностей ответить на вопрос: что же в нем главное?

**Характер** - это психологическое образование, заключающее в себе закрепившееся в процессе жизни эмоциональные отношения человека к типичным жизненным ситуациям и стереотипы когнитивных и поведенческих схем реагирования на эти ситуации.

Отношения личности определяют индивидуальное своеобразие характера двояким образом, во-первых, от отношения личности зависит индивидуальное своеобразие эмоциональных переживаний каждой типичной ситуации, в которой проявляется данное свойство характера, во-вторых, от отношений зависит индивидуальное своеобразие способов и качеств действий в каждой типичной ситуации.

Поэтому для того чтобы правильно понять характер человека, оценить отдельные его свойства, важно не только наблюдать действия и поступки человека, но и раскрыть всю глубину его эмоциональных переживаний в ряде типичных ситуаций.

Многие черты характера представляют собой глубокие и активные побуждения, определяющие действия и поступки человека.

Физиологической основой характера, как и темперамента, является тип нервной системы, но эта связь не прямая, а опосредованная. Люди с различными типами нервной системы могут иметь одинаковые черты характера, точно так же, как и люди с одним типом нервной системы - разные. Тип нервной системы может помогать или затруднять формирование тех или иных свойств характера человека.

В психологии выделяют **четыре системы свойств характера**, выражающих следующие отношения личности, в их числе:

- 1) отношение к коллективу и отдельным людям (доброта, отзывчивость, требовательность, заносчивость и т.д.);
- 2) отношение к труду (трудолюбие, лень, добросовестность, ответственность и т.п.);
- 3) отношение к вещам (аккуратность, неряшливость, бережное отношение и т.д.);
- 4) отношение к самому себе (самолюбие, честолюбие, тщеславие, гордость, скромность и т.д.).

Характер человека не представляет собой чисто случайную совокупность различных свойств. Отдельные свойства характера зависят друг от друга, связаны друг с другом, образуют целостную организацию, которую и называют структурой характера. Именно поэтому, зная одну или несколько черт характера человека, мы можем предсказать и другие неизвестные нам черты характера человека. Например, зная, что человек высокомерен и тщеславен, можно предположить, что он недоброжелателен к людям, если человек скромнен, то он уступчив и т.д.

Свойства характера человека определяются не одним каким-то отношением к действительности, а всей системой отношений. В то же время необходимо отметить, что в системе отношений личности имеется определенная иерархия, т.е. имеются центральные стержневые отношения и зависящие от них производные.

Центральными, или стержневыми, отношениями личности являются отношение личности к окружающим (коллективу) и отношение личности к труду.

Существование центральных, стержневых отношений, и обусловленных ими свойств в структуре характера имеет важное практическое значение в воспитании человека.

Невозможно преодолеть отдельные недостатки характера (например, грубость и лживость) и воспитать отдельные положительные свойства (например, вежливость и правдивость), игнорируя центральные, стержневые отношения личности, а именно отношение к людям. Иными словами, нельзя формировать только определенное свойство, воспитывать можно только целую систему взаимосвязанных свойств, обращая при этом основное внима-

ние на формирование центральных, стержневых отношений, личности, а именно отношений к людям (коллективу) и труду.

Целостность характера, однако, не абсолютна. Это связано с тем, что центральные, стержневые отношения не всегда целиком и полностью определяют остальные. Кроме того, степень целостности характера индивидуально-своеобразна. Встречаются люди с более целостным и менее целостным или противоречивым характером.

Свойства характера определяются не биологическими закономерностями (наследственными факторами), а общественными (социальными факторами).

В характере каждого человека всегда есть черты, отражающие своеобразие его жизненного пути, поэтому характер человека – сгусток его биографии. О формировании характера говорят: ”Посеешь поступок – пожнешь привычку, посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу”.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое темперамент?
2. От чего зависит тип темперамента?
3. Характеристика основных типов темперамента.
4. Как изменяется и проявляется темперамент человека в течение его жизни?
5. Для чего руководителю важно знать особенности темперамента подчиненных?
6. Что такое характер?
7. Какие системы свойств человека определяют его характер?
8. Как формируется характер человека?
9. Как связаны между собой темперамент и характер?
10. Что такое структура характера?

### **Личностный опросник Г.Айзенка**

Предлагаемый тест английского психолога Г.Айзенка ЕРІ (Eysenck Personality Inventory) позволяет определить индивидуальные психологические свойства человека. Тест направлен на выявление двух основных характеристик личности:

1. Экстраверсия – интроверсия;
2. Эмоциональная неустойчивость – стабильность.

Первая характеристика подразделяет людей на экстравертов (“обращенных наружу”) и интровертов (“обращенных в себя”).

**Экстраверты** требуют постоянной стимуляции от внешней среды, они общительны, стремятся к новым впечатлениям, склонны к риску, любят перемены, готовы к быстрым реакциям; для них характерна раскованность поведения, оптимистичность, веселость, вспыльчивость и агрессивность, поверхностность в восприятии людей и явлений.

**Интроверты**, наоборот, стимулы для жизненной активности черпаются изнутри, живут своим богатым внутренним миром. Они замкнуты, малообщительны, медлительны, серьезны, сдержаны, любят порядок, склонны

Библиотека БГУИР

к самосозерцанию, избегают шумных компаний, дружат преданно, но с немногими.

В жизни “чистые” интро- или экстраверты встречаются очень редко, чаще всего мы занимаем в данном диапазоне позицию между этими полюсами.

Вторая характеристика подразделяет людей на эмоционально-устойчивых (стабильных) и тревожных (нестабильных).

**Эмоциональная стабильность** характеризуется уравновешенностью, помехоустойчивостью, холодностью, негибкостью, неспособностью сочувствовать переживаниям других.

**Эмоциональная нестабильность** характеризуется противоположными чертами - постоянным эмоциональным напряжением, переживанием личной угрозы, повышенной чувствительностью к неудачам и ошибкам, самообвинениями, стремлением к самосовершенствованию.

Крайние значения этого свойства у человека редки, чаще они представлены в той или иной пропорции.

## Тест

Ответьте, пожалуйста, “Да” или “Нет” на следующие вопросы:

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, желание встряхнуться?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Вам очень трудно отвечать “Нет”?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как вам что-нибудь предпринять?
6. Если вы обещаете что-то сделать, всегда ли вы выполняете свои обещания (независимо от того, удобно вам это или нет)?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы говорите и действуете быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным без достаточных на то причин?
10. Сделали ли бы вы почти все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда хотите заговорить с симпатичной (-ным) незнакомкой (-цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-либо, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли вы обычно чтение книг встречам с друзьями?
16. Легко ли вас обидеть?

17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии так, что все "горит" в руках, а иногда совсем инертны?
20. Предпочитаете ли вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких и верных?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши?
25. Способны ли вы дать волю чувствам и всюду повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы выполнить его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут всякие мысли?
32. Если вы хотите узнать о чем-либо, то предпочитаете об этом прочитать в книге или спросить? (в первом случае "Да", во втором – "Нет")
33. Бывает ли у вас учащенное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы нервной дрожи?
36. Всегда ли вы платите за провоз багажа на транспорте, если уверены, что проверки не будет?
37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты движений?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-либо неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы бы чувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?

47. Считаете ли вы себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас мысль, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

### **Обработка и интерпретация результатов**

Вначале проверяется объективность (искренность) ответов, для этого поставьте крестики против своих ответов, если они совпадают с ответами ключевого списка:

6,24,36 – “Да”;

12,18,30,42,48,54 – “Нет”.

Если количество крестиков (баллов) по шкале искренности превышает 4, то результаты тестирования считаются недостоверными, так как вы не были до конца честны перед самим собой и пытались представить себя в более выгодном свете.

Затем определяется количество баллов по шкале экстраверсии, для чего поставьте крестики против своих ответов, если они совпадают с ответами ключевого списка:

1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 29, 39, 44, 46, 49, 53, 56 – “Да”;

5, 15, 20, 32, 34, 37, 41, 51 – “Нет”.

Количество крестиков – это ваш балл по шкале экстраверсии.

Далее определяется количество баллов по шкале эмоциональной устойчивости, для этого поставьте крестики против своих ответов, если вы ответили “Да” на следующие вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57. Посчитайте количество крестиков (баллов) по шкале эмоциональной устойчивости.

Полученные результаты вы можете наглядно отразить в приведенном “Круге Айзенка”.

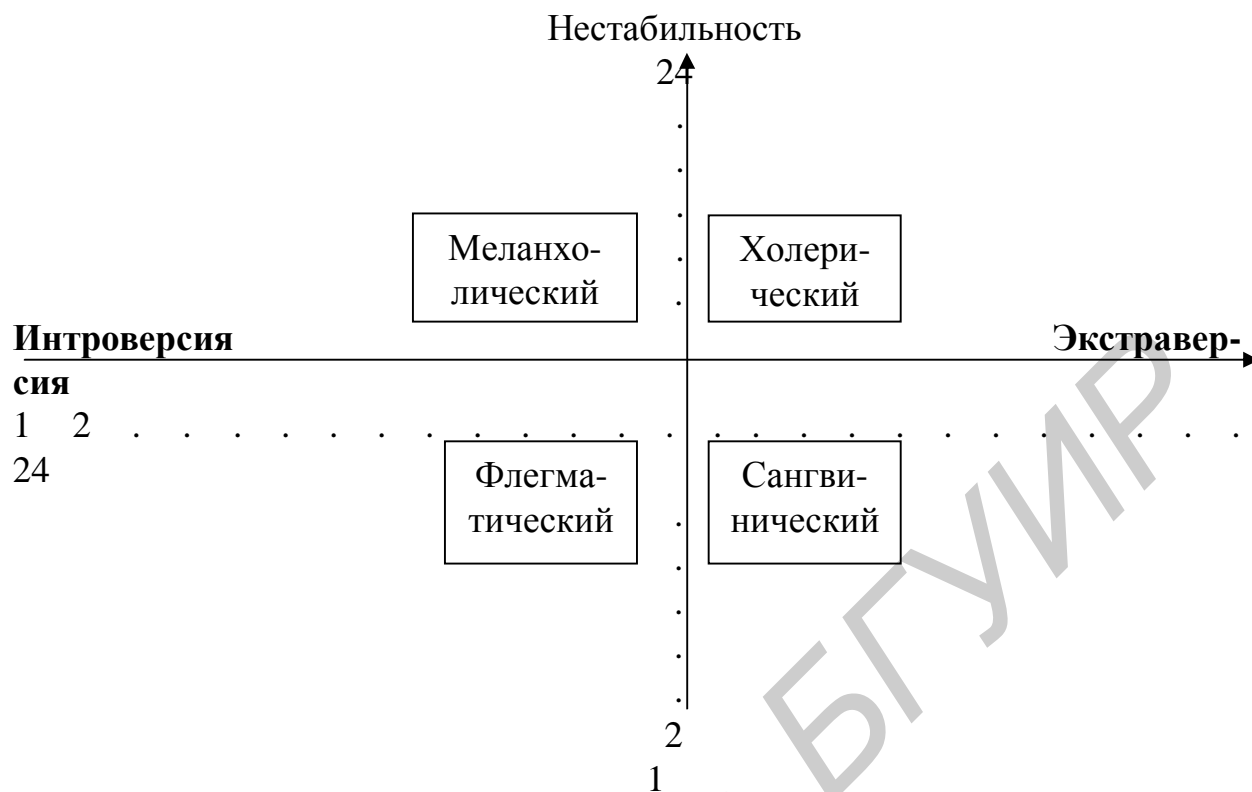


Рис.1 Круг Айзенка

Для этого отметьте свой результат точкой с координатами:  
 по горизонтали – баллы по экстраверсии;  
 по вертикали – баллы по эмоциональной устойчивости.

### Анализ результатов

Подставив свой результат в “Круг Айзенка”, вы узнали индивидуальные свойства своего темперамента и характера.

Если точка оказалась в секторе “Сангвинический”, то вам в той или иной степени свойственны следующие черты: легкая приспособляемость к изменчивым условиям среды, высокая сопротивляемость трудностям жизни, подвижность, общительность, широкий круг знакомств, частая смена привязанностей, активность и работоспособность, быстрая переключаемость на новые виды работы, легкость переучивания, оптимистичность, продуктивность деятельности. В то же время вы несколько поверхностны в восприятии людей и явлений, при отсутствии внешних стимулов становитесь скучными и вялыми.

Если ваш результат оказался в секторе “Холерический”, то вам присущи следующие черты: повышенная возбудимость, большая жизненная энергия, недостаток самообладания, несдержанность, неуравновешенность,



резкость, порывистость движений. Вы увлеченно беретесь за новые дела, но у вас сил хватает ненадолго, вам свойственны спады и подъемы настроения. В общении вы часто крикливы, вспыльчивы, нетерпеливы.

Если точка оказалась в секторе **“Флегматический”**, то вам свойственны следующие характеристики: малая чувствительность и эмоциональность, спокойствие, медлительность, уравновешенность, упорство, терпеливость, выдержка и самообладание, выносливость и работоспособность. Вы надежный друг, не склонны к перемене своего окружения, круг вашего общения достаточно узок, вы хорошо сопротивляетесь сильным и продолжительным раздражителям.

Если ваш результат обнаружил **“Меланхолический”** темперамент, то вам свойственны следующие черты: высокая чувствительность, эмоциональная решимость, пассивность и заторможенность из-за слабого сопротивления воздействию внешних стимулов, инертность, слезливость и обидчивость, боязливость, тревожность, неуверенность в себе, робость. Ваша мимика и движения невыразительны, а лицо не отражает бурю чувств, которые вы переживаете. Вас настораживает новая обстановка, новые люди, поэтому вы смущаетесь, уходите в себя, уединяетесь. Вы чувствительны к человеку и всему, что с ним связано, обладаете богатым ассоциативным внутренним миром.

Анализируя результаты и размышляя над ними помните, что плохих и хороших темпераментов нет, что **“всему дана двойная мера”**, что наши недостатки – это всегда продолжение наших достоинств.

## **1.2. Направленность личности**

Направленность является сложным личностным образованием, определяющим все поведение личности, отношение к себе и окружающим.

В целом направленность личности – это система устойчиво характеризующих человека побуждений (что человек хочет, к чему стремится, так или иначе понимая мир, общество; чего избегает, против чего готов бороться). Она определяет избирательность отношений и активности человека и как подструктура личности включает в себя различные побуждения (интересы, желания склонности и т.д.). Все эти побуждения взаимосвязаны в мотивационной сфере личности, т.е. представляют собой систему. Данная система является индивидуальной, она формируется в процессе формирования и развития личности. При этом она достаточно динамична, т.е. составляющие её побуждения (мотивы) не остаются постоянными, они взаимосвязаны, влияют друг на друга, изменяются и развиваются. При этом одни из компонентов являются доминирующими, в то время как другие выполняют второстепенную роль. Доминирующие побуждения определяют основную линию поведения личности.

Различают общую направленность личности и профессиональную направленность.

Характеризуя направленность личности выделяют следующие её качества: уровень, широта, интенсивность, устойчивость, действенность.

**Уровень направленности** – это общественная значимость направленности человека (его убеждений и мировоззрения).

**Широта направленности** характеризует круг интересов личности. Следует помнить, что широкая направленность – это не разбросанность и дилетантство во всех видах деятельности, которыми занимается человек. Среди большого круга интересов должен быть центральный, главный интерес, направленный на профессиональную деятельность, выполняемую личностью.

**Интенсивность направленности** связана с её эмоциональной окраской. Она может иметь большой диапазон выраженности, колеблясь от смутных, нечётких влечений через осознанные желания и активные стремления до глубоких убеждений.

**Устойчивость направленности** характеризуется длительностью и сохранностью побуждений в течение жизни. Это качество направленности личности связано, в первую очередь, с волевыми характеристиками личности: настойчивостью, целеустремленностью.

**Действенность направленности** личности определяет активность реализации целей направленности в деятельности.

В основе направленности человека лежат потребности, т.е. состояния, отражающие нужды в чём-либо. Потребности бывают биологические (отражающие нужду организма в пище, воздухе, движении, отдыхе и т.п.) и социальные, исторически сложившиеся в человеческом обществе. Социальные потребности подразделяют на материальные (в одежде, жилье и т.п.) и духовные (познавательные, моральные, эстетические, творческие, а также потребность в общении). Неудовлетворённые потребности, выступая в качестве мотивов поведения, могут приобретать различные формы в зависимости от степени осознания цели и содержания: установки, впечатления, желания, склонности, стремления убеждения, мировоззрения.

В процессе совершения поведенческих актов мотивы, будучи динамическими образованиями, могут изменяться, что возможно на всех фазах совершения поступка и поведенческий акт нередко завершается не по первоначальной, а по преобразованной мотивации! За любыми поступками человека всегда кроются определённые причины. Мотив поведения человека и цели поведения могут не совпадать: одну и ту же цель можно ставить перед собой, руководствуясь разными мотивами. Цель показывает, к чему стремится человек, а мотив – почему он к этому стремится. Мотив может быть неосознанным, если осознание потребности не вполне соответствует подлинной нужде, вызывающей неудовлетворение, т.е. человек не знает под-

линной причины своего поведения. К неосознанным мотивам относятся установки и влечения.

**Установка** – это не осознаваемое личностью состояние готовности к определённой деятельности, с помощью которой может быть удовлетворена та или иная потребность. Установка чаще всего складывается в результате повторения установочных ситуаций, а которых человек реагирует на внешние воздействия определённым образом, т.е. естественным путём. Однажды выработанная, она остаётся на более или менее длительное время. Скорость образования и затухание установок, их подвижность разная у разных людей.

Установки по отношению к различным фактам общественной жизни (событиям, людям и др.) могут быть **позитивными** и **негативными**, принимающими характер предубеждения.

Установка как неосознаваемая готовность воспринимать окружающий мир под определённым углом зрения и реагировать определённым образом, без полного объективного анализа конкретной ситуации, формируется как на основе личного прошлого опыта человека, так и под влиянием других людей.

Установка может быть направлена на различные объекты или даже на разные стороны одного и того же объекта, например в беседе отрицательная установка может быть направлена:

- лично на самого собеседника;
- на суть беседы;
- на обстоятельства разговора и т.д.

Явлению психологической установки посвящено большое число экспериментальных исследований, которые позволили выделить три составляющие (подструктуры) установки: **когнитивную** (познавательную) – образ того, что готов познать и воспринять человек; **эмоционально-оценочную** – комплекс симпатий и антипатий к объекту установки; **поведенческую** – готовность определённым образом действовать в отношении объекта установки, осуществлять волевые усилия.

**Влечение** – недостаточно чётко осознанная потребность, когда человеку не ясно, что влечёт его, каковы его цели, что он хочет. Влечение – это этап формирования осознанного мотива. Неосознанность влечения преходяща, временна, то есть потребность, в нем представленная, либо угасает, либо осознаётся.

Некоторые авторы к неосознанным массивам относят также **гипнотические внушения**, но они носят искусственный характер, сформированный “извне”, в то время как установки и влечения формируются естественным путём в течение жизни человека.

К осознанным мотивам поведения относятся: интересы, склонности, желания, стремления, намерения, убеждения и мировоззрения.

**Интерес** – это избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения и (или) эмоциональной привлекательности. Инте-

рессы являются эмоциональным проявлением познавательной потребности человека, они дают о себе знать как положительный эмоциональный фон, который окрашивает процесс познания.

Интересы человека определяются общественно-историческими и индивидуальными условиями его жизни. Интересы людей чрезвычайно разнообразны, как разнообразна человеческая деятельность. Их можно различать по содержанию, объёму, глубине, степени устойчивости, направленности на цели деятельности или на ее процесс, уровню действенности, кроме того, интересы могут быть **непосредственными** и **опосредованными**. Первые определяются эмоциональной привлекательностью объекта (внешними признаками), вторые – его значением для личности (содержанием).

**Склонность** – это мотив, в котором ярко выражена потребность личности в определённой деятельности. Довольно часто постоянный, устойчивый и действенный интерес перерастает в склонность.

**Желание** – это мотив, в основе которого лежит осознанная по содержанию потребность, но она не выступает ещё в качестве сильного побуждения к действию. Этот мотив часто направлен на объект, в возможности достижения которого человек не очень уверен, или необходимость в котором у него не очень сильна.

**Стремление** – это побуждение, где выражена потребность в таких условиях существования, которые в данный момент отсутствуют, но могут быть созданы в результате специально организованной деятельности личности.

Стремления могут приобретать различные психологические формы, такие как:

**мечта** – созданный фантазией образ желаемого;

**страсть** – мотив, в котором выражена потребность, обладающая непреодолимой силой;

**идеал** – мотив, в котором выражена потребность подражать или следовать примеру, принятому личностью за образец.

**Намерение** – это стремление, при котором осознаются условия, в которых человек испытывает потребность, но и средства их достижения.

**Убеждения** – это система осознанных потребностей личности, побуждающих её поступать в соответствии со своими взглядами, принципами, мировоззрением. Содержание потребностей, выступающих в форме убеждений – это знания о мире, определённое его понимание.

**Мировоззрение** – это система взглядов человека на мир, его закономерности. Мировоззрение личности прежде всего отражает общественное бытие. Это отражение совершается в процессе жизни, в реальных отношениях людей, в их деятельности. Мировоззрение служит высшим регулятором поведения. Придавая стойкость и твёрдость характеру, оно сказывается на всём облике человека, на всей совокупности особенностей поведения, действий, привычек и склонностей.

Направленность как система отношений личности к действительности представляет собой следующую триаду: отношение к другим людям как членам коллектива; отношение к труду и результатам, продуктам труда; отношение к самому себе, своей личности. Она включает в себя влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, взгляды, убеждения человека, его мировоззрение, особенности характера и самооценки. Иными словами, направленность личности человека – это совокупность устойчивых моти

Библиотека БГУИР

вов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от наличных ситуаций.

В соответствии с этим различают направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность на задачу (НЗ) и личную направленность, или направленность на себя (НС).

Определение направленности личности того или иного работника имеет важнейшее значение для практики кадровой работы, поскольку от этого зависит эффективность подбора, расстановки и дальнейшего использования кадров на производстве. Данное положение станет понятным после ознакомления с характеристиками различных видов направленности.

**Направленность на взаимодействие** имеет место, когда поступки работника определяются его потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с товарищами по работе. Как правило, лица с направленностью на взаимодействие уступают давлению группы, не принимают на себя руководства. Такой работник проявляет интерес к совместной деятельности, даже если это не способствует успешному выполнению задания, и его фактическая помощь - минимальна. Его интересует не столько конечный результат деятельности, сколько сама совместная деятельность.

**Деловая направленность** отражает преобладание мотивов, связанных с достижением группой поставленной цели. Работник с такой направленностью берет руководство в свои руки, когда речь идет о выборе задачи, старается обоснованно доказать свою точку зрения, которая считается полезной для выполнения задания. Обычно такой работник стремится сотрудничать с коллективом и добиваться наибольшей продуктивности работы подчиненных. Для него характерны увлеченность в овладении новыми навыками и умениями, самим процессом деятельности, стремление к познанию.

**Личная направленность** создает преобладание мотивов собственного благополучия, стремление к личному первенству и престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами, переживаниями и мало реагирует на потребности окружающих его людей, игнорирует сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов других работников и коллег.

Направленность личности может быть определена с помощью ориентировочной анкеты В.Смейкла и М.Кучера, которая позволяет получить полезную информацию о человеке.

## Контрольные вопросы

1. Что такое “мотивационная сфера” личности?
2. Виды осознаваемых мотивов.
3. Виды неосознаваемых мотивов.
4. Что такое “установка”?
5. Интересы человека и их характеристика.
6. Что такое направленность личности?
7. Какие три основных компонента включает в себя направленность личности?
8. Характеристика основных видов направленности личности.
9. При решении каких управленческих задач следует учитывать направленность личности людей?
10. Чем отличается направленность личности человека от его характера?

## Ориентировочная анкета (В.Смейкла и М.Кучера)

**Инструкция:** Данная анкета рассчитана на получение ориентировочной информации о некоторых особенностях вашего характера. На каждый пункт анкеты возможны 3 варианта ответа, обозначенные буквами А, В, С. Из ответов на каждый пункт выберите тот, который лучше всего выражает вашу точку зрения, который для вас наиболее ценен или кажется наиболее верным.

Букву вашего ответа (А, В или С) напишите на бланке в скобках против номера вопроса в столбике "Больше всего". Затем из этих же ответов выберите тот, который менее других соответствует вашей точке зрения, наименее ценный для вас или менее всего соответствует действительности. Букву ответа напишите против номера вопроса в столбике "Меньше всего". Для каждого вопроса используют две буквы. Оставшийся ответ нигде не записывают. Над вопросами не думайте слишком долго: первый выбор обычно бывает самым лучшим. Время от времени контролируйте себя: правильно ли вы записываете ответы - в те ли столбцы, во всех ли столбцах проставлены буквы. Если обнаружена ошибка, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четким.

Если вы хорошо поняли инструкцию, приступайте к работе.

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:

- А - одобрения моей работы;
- В - сознания того, что работа сделана хорошо;
- С - сознания того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:

- А - тренером, который разрабатывает тактику игры;
- В - известным игроком;
- С - выбранным капитаном команды.

3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:

- А - проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
- В - вызывает интерес к предмету так, что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания о предмете;
- С - создает в коллективе такую обстановку, при которой никто не боится высказать свое мнение.

4. Мне нравится, когда люди:

- А - радуются выполненной работе;
- В - с удовольствием работают в коллективе;
- С - стремятся выполнить свою работу.

5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:

- А - были отзывчивыми и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
- В - были верны и преданы мне;
- С - были умными и интересными людьми.

6. Лучшими друзьями я считаю тех:

- А - с кем складываются хорошие отношения;
- В - кто может многого достичь в жизни;
- С - на кого всегда можно положиться.

7. Больше всего я не люблю:

- А - когда у меня что-то не получается;
- В - когда портятся отношения с товарищами;
- С - когда меня критикуют.

8. По-моему, хуже всего, когда педагог:



- А - не скрывает, что некоторые обучающиеся ему не симпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
- В - вызывает дух соперничества в коллективе;
- С - недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.

9. В детстве мне больше всего нравилось:

- А - проводить время с друзьями;
- В - ощущение выполненных дел;
- С - когда меня за что-то хвалили.

10. Я хотел быть похожим на тех, кто:

- А - добивался успеха в жизни;
- В - по-настоящему увлечен своим делом;
- С - отличается дружелюбием и доброжелательностью.

11. В первую очередь система образования должна:

- А - научить решать задачи, которые ставит жизнь;
- В - развивать прежде всего индивидуальные особенности обучающихся;
- С - воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.

12. Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:

- А - для общения с друзьями;
- В - для отдыха и развлечений;
- С - для своих любимых дел и самообразования.

13. Наибольших успехов я добиваюсь тогда, когда:

- А - работаю с людьми, которые мне симпатичны;
- В - у меня интересная работа;
- С - мои усилия хорошо вознаграждены.

14. Я люблю, когда:

- А - другие меня ценят;
- В - испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- С - приятно провожу время с друзьями.

15. Если бы обо мне решили написать в газете, то мне бы хотелось, чтобы:

- А - рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т.д., в котором мне довелось принимать участие;
- В - написали о моей деятельности;
- С - обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.

16. Я делаю наибольшие успехи в обучении, если преподаватель:

- А - имеет ко мне индивидуальный подход;
- В - сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
- С - устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем.

17. Для меня нет ничего хуже, чем:

- А - оскорбление личного достоинства;
- В - неудачи при выполнении важного дела;
- С - потеря друзей.

18. Больше всего я ценю:

- А - успех;
- В - возможность хорошей совместной работы;
- С - здравый, практичный ум и смекалку.

19. Я не люблю людей, которые:

- А - считают себя хуже других;
- В - часто ссорятся и конфликтуют;
- С - возражают против всего нового.

20. Приятно, когда:

- А - работаешь над важным для всех делом;
- В - имеешь много друзей;
- С - вызываешь восхищение и всем нравишься.

21. По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:

- А - доступным для всех;
- В - авторитетным;
- С - требовательным.

22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:

- А - о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми;
- В - о жизни знаменитых людей;
- С - о последних достижениях науки и техники.

23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:

- А - дирижером;
- В - композитором;
- С - солистом.

24. Мне бы хотелось:

- А - придумать интересный конкурс;
- В - победить в конкурсе;

С - организовать конкурс и руководить им.

25. Для меня важно знать:

А - что я хочу сделать;

В - как достичь цели;

С - как организовать людей для достижения цели.

26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:

А - другие были им довольны;

В - прежде всего выполнить свою задачу;

С - его не нужно было упрекать за выполненную работу.

27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:

А - в общении с друзьями;

В - просматривая развлекательные фильмы;

С - занимаясь своим любимым делом.

### Лист ответов на ориентировочную анкету

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

N	Больше всего	Меньше всего	N	Больше всего	Меньше всего
1	( )	( )	15	( )	( )
2	( )	( )	16	( )	( )
3	( )	( )	17	( )	( )
4	( )	( )	18	( )	( )
5	( )	( )	19	( )	( )
6	( )	( )	20	( )	( )
7	( )	( )	21	( )	( )
8	( )	( )	22	( )	( )
9	( )	( )	23	( )	( )
10	( )	( )	24	( )	( )
11	( )	( )	25	( )	( )
12	( )	( )	26	( )	( )
13	( )	( )	27	( )	( )
14	( )	( )			

При обработке результатов опроса пользуются специальным "ключом" (см.табл.1).

Таблица 1

НС	ВД	НЗ
1 А 15 А	1 С 15 С	1 В 15 В
2 В 16 В	2 С 16 С	2 А 16 А
3 А 17 А	3 С 17 С	3 В 17 В
4 А 18 А	4 В 18 С	4 С 18 В
5 В 19 А	5 А 19 В	5 С 19 С
6 С 20 С	6 А 20 В	6 В 20 А
7 А 21 С	7 С 21 А	7 В 21 В
8 С 22 В	8 В 22 А	8 А 22 С
9 С 23 В	9 А 23 С	9 В 23 А
10 С 24 С	10 В 24 А	10 А 24 В
11 В 25 В	11 С 25 А	11 А 25 С
12 В 26 В	12 А 26 А	12 С 26 С
13 С 27 В	13 А 27 А	13 В 27 С
14 С	14 А	14 В

Обработка данных проводится следующим образом. Если указанная в ключе буква (А, В или С) занесена в рубрику "Больше всего", то ей присваивается два балла по данному виду направленности. Если же она расположена под индексом "Меньше всего", то ей дается 0 баллов. Затем подсчитывается количество двоек и результат записывается внизу бланка для ответов рядом с буквами НС, ВД или НЗ, с учетом того, какой "ключ" использовался. Так же подсчитывается количество "0": к этой разнице прибавляется 27. Эта сумма характеризует уровень по данному виду направленности. При этом следует иметь в виду, что если количество "0" превышает количество "2", то разность между ними вычитается из числа 27. Общая сумма всех баллов по трем видам направленности должна быть равна 81. В противном случае, нужно искать ошибку, допущенную при подсчете.

**Пример.** У работника после подсчета "0" и "2" по всем трем видам направленности получены следующие данные: НС - три "2" и одиннадцать "0", ВД - восемь "2" и пять "0", НЗ - одиннадцать "2" и шесть "0". Приступаем к определению степени выраженности различных видов направленности:  $НС = 27 - (11-3) = 19$ ;  $ВД = 27 + (8 - 5) = 30$ ;  $НЗ = 27 + (11-6) = 32$ . Общая сумма равна  $19 + 30 + 32 = 81$ . Результаты расчетов свидетельствуют о доминировании у данного работника деловой направленности при слабом развитии направленности на себя и достаточном на взаимодействие с другими участниками производства, что указывает на положительный прогноз его использования на управленческих должностях.

### 1.3. Профессиональная направленность личности

Отношение человека к трудовой деятельности, возникающее в период подготовки к труду, в процессе обучения и самого труда, является одной из важнейших социальных и психологических характеристик его личности. Потребность личности в определенной деятельности называют в психологии склонностью. О склонности говорят, когда работа нравится человеку, когда человек испытывает к ней влечение, когда, занимаясь данной работой, человек, получает удовлетворение. Внешне склонности человека проявляются в длительном и устойчивом стремлении к определенной деятельности, успешности ее выполнения, проявлении устойчивого интереса к определенной области знаний, стремлении к постоянному накоплению этих знаний.

Верным указателем склонности человека к той или иной профессиональной деятельности являются интересы. В интересах проявляется познавательная потребность и познавательная направленность человека на что-либо, связанная с положительным эмоциональным отношением. Поэтому своевременное выявление интересов способствует раннему профессиональному определению личности, что необходимо учитывать в практической кадровой работе и самовоспитании, при проведении профотбора, профориентации и расстановке кадров.

Оценка профессиональной направленности на практике проводится применительно не к конкретной профессии, а к типу профессий. При выделении типов профессий обычно используется психологическая классификация профессий, предложенная Е.А.Климовым. Суть ее заключается в том, что в зависимости от особенностей основного предмета труда все профессии подразделяются на пять главных типов: "человек-природа", "человек-техника", "человек-человек", "человек - знаковая система" и "человек - художественный образ". Далее в соответствии с особенностями основных целей деятельности профессии делятся на три класса:

- гностические (распознавать, определять)
- преобразующие (обработать, обслужить)
- изыскательские (изобрести, придумать)

Примеры основных типов и классов профессий приведены в табл. 2

Таблица 2

## Психологическая классификация профессий (по Е.А.Климову)

Классы профессий Типы профессий	Гностические	Преобразующие	Изыскательские
1	2	3	4
Человек-природа	Учетчик с/х работ	Каменотес, лесоруб	Селекционер
Человек-техника	Контролер ОТК	Слесарь, водитель	Конструктор
Человек-человек	Следователь	Менеджер, учитель	Работник НОТ
Человек-знаковая система	Корректор	Бухгалтер, оператор ЭВМ	Схемотехник, программист
Человек-художественный образ	Приемщик малярных работ	Художник	Дизайнер, модельер

При этом названные классы профессий требуют от работника следующих необходимых личностных качеств:

- гностические профессии - интереса к свойствам определенных объектов, выраженной познавательной активности, устойчивости внимания, наблюдательности;
- преобразующие профессии - склонности к практическому влиянию на окружающую среду, интереса к процессу и результату этого влияния, активности и работоспособности;
- изыскательские профессии - интереса к новому, способности легко отказаться от привычного образа мышления, искать новые варианты.

Зная место профессии в приведенной классификации и основные требования к представителям определенного вида профессиональной деятельности, можно обоснованно проводить профессиональное самоопределение.

### Контрольные вопросы

1. Что такое профессиональная направленность личности?
2. Что является индикатором профессиональной направленности личности?
3. Какие типы профессий выделяют при оценке профессиональной направленности?
4. Где в процессе управления организацией можно использовать знание профессиональной направленности работников?

## Дифференциально-диагностический опросник интересов

Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете выполнить любую работу.

Однако если бы вам пришлось выбирать только из двух возможностей, что бы вы предпочли (см. табл. 3)?

Таблица 3

1а. Ухаживать за животными	1б. Обслуживать машины, приборы
2а. Помогать больным людям, лечить их	2б. Составлять таблицы, схемы, программы вычислительных машин
3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, пластинок.	3б. Следить за состоянием, развитием растений
4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу)	4б. Доводить материалы до потребителя (рекламировать, продавать)
5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи	5б. Обсуждать художественные книги или пьесы, концерты
6а. Выращивать молодняк или животных какой-либо породы	6б. Тренировать товарищей (младших) в выполнении каких-либо действий

7а.Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)	7б.Управлять каким-либо грузовым средством (подъемным или транспортным)
8а.Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии)	8б.Художественно оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов)
9а.Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику)	9б.Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
10а.Лечить животных	10б.Выполнять вычисления, расчеты
11а.Выводить новые сорта растений	11б.Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий, машин, дома
12а.Разбирать споры, ссоры между людьми, убеждать, разъяснять, поощрять	12б.Разбираться в чертежах, схемах (проверять, уточнять их)
13а.Наблюдать, изучать работу кружков художественной самодеятельности	13б.Наблюдать, изучать жизнь микробов
14а.Обслуживать, налаживать медприборы, аппараты	14б.Оказывать людям медпомощь при ранениях, ушибах, ожогах
15а.Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях	15б.Художественно описывать, изображать события (наблюдаемые или представляемые)
16а.Делать лабораторные анализы в больнице.	16б.Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
17а.Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий	17б.Осуществлять монтаж здания или сборку машин, приборов
18а.Организовывать культпоходы сверстников или учеников младших классов в театры, музеи, на экскурсии, в турпоходы	18б.Играть на сцене, принимать участие в концертах
19а.Изготавливать по чертежам детали изделия, машины, одежду, строить здания	19б.Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
20а.Вести борьбу с возбудителями болезней растений, с вредителями леса, сада	20б.Работать на клавишных машинах (пишущей, телетайпе)



## Бланк ответов

П	Т	Ч	З	Х
1а	1б	2а	2б	3а
3б	4а	4б	5а	5б
6а		6б		7а
	7б	8а		8б
	9а		9б	
10а			10б	
11а	11б	12а	12б	13а
13б	14а	14б	15а	15б
16а		16б		17а
	17б	18а		18б
	19а		19б	
20а			20б	
Сумма "+"				

После получения ответов на все вопросы, подсчитывается количество проставленных плюсов в каждом из пяти вертикальных столбцов, которая и будет показателем осознанной склонности к определенному типу профессии (1 столбец - профессия типа "человек-природа", 2 - "человек-техника", 3 - "человек-человек", 4 - "человек-знаковая система", 5 - "человек-художественный образ").

### 1.4. Потребности

В течение всего времени существования поведение человека характеризуется проявлением активности. Источником активности являются потребности.

**Потребностью** называют состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития и служащих источником его активности. Потребности есть внутренние условия, предпосылки деятельности. Они выступают как такие состояния личности, благодаря которым осуществляется регулирование поведения, определяется направленность мышления, чувств и воли человека.

Фактически человек находится в состоянии постоянной нужды в чём-либо, что в каждый момент наполняется конкретным содержанием (т.е. становится предметом потребности).

Структура потребностей у каждого человека весьма индивидуальна, она зависит как от исторических (онтогенетических) факторов, так и от ситуативных и поэтому весьма изменчива. Каждая потребность по отношению к другим выступает как причина, следствие, средство, условие, помеха и т.д. Точно так же и объекты внешнего мира для человека периодически меняют свою важность (значимость).

Потребности человеком могут осознаваться в большей или меньшей степени, осознавать потребность – это значит быть в состоянии выразить её словами.

Следует иметь в виду, что не все осознаваемые потребности являются действительно важными, и что не все важные осознаются.

Значение потребностей состоит в том, что именно они управляют человеком, определяют его поведение. При этом одна из неудовлетворённых потребностей как бы становится главной, актуализируется и именно она в данный момент определяет поведение человека. Удовлетворённая потребность больше не побуждает. Именно поэтому мотивы иногда называют неудовлетворёнными потребностями.

Многочисленные потребности человека можно классифицировать по различным основаниям. По своему происхождению потребности могут быть **естественными и культурными**, по характеру предмета – **материальными и духовными**, по отношению к требованиям общества – **нравственно-оправданными и безнравственными**.

Все потребности характеризуются рядом общих свойств, а именно:

- имеют общественно-личный характер;
- не остаются постоянными, а непрерывно изменяются и развиваются;
- имеют относительный характер, то есть формируются с «оглядкой» на определённый социальный слой, к которому человек себя причисляет.

Потребности человека обусловлены процессом его воспитания, общения к миру культуры представленной как предметно (материальные потребности), так и функционально (духовные потребности). Осознавая цель своей активности субъективно как потребность, человек удовлетворяет потребность через достижение цели. Потребности обнаруживаются в мотивах поведения (влечениях, желаниях, интересах и т.п.), побуждающих человека к деятельности.

В настоящее время широко известна и практически общепринята структура личных потребностей человека, предложенная известным американским психологом А.Маслоу, отражающая количественное убывание потребностей от простых физиологических к сложным духовным.

По мнению автора, проявление личных потребностей характеризуются следующими закономерностями:

потребности личности образуют иерархическую структуру, которая определяет все поведение человека;

потребности более высоких ступеней начинают проявляться тогда, когда удовлетворены хотя бы частично потребности более низких ступеней;

высшие потребности генетически являются более поздними;

чем выше уровень потребности, тем менее она важна для выживания, тем дольше может быть отодвинуто ее удовлетворение, и тем легче от нее на время отказаться;

высшие потребности субъективно воспринимаются как менее насущные;

удовлетворение высших потребностей способствует развитию личности, чаще приносит счастье и радость и обогащает внутренний мир;

жизнь на более высоком уровне потребностей означает более высокую ее биологическую эффективность (большую продолжительность жизни, меньше болезней и т.д.).

Библиотека БГУИР



Рис. 2 Структура личных потребностей человека (по А.Маслоу)

## Контрольные вопросы

1. Что такое “потребность”?
2. Как соотносятся между собой потребности и мотивы поведения?
3. Характеристики системы потребностей личности.
4. Общие свойства потребностей человека.
5. Виды потребностей.
6. Структура личных потребностей.
7. Закономерности проявления личных потребностей человека.

### Тест “Потребности” или “Парные сравнения”

Тест оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека.

#### Инструкция:

Перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой.

Сначала оцените 1-е утверждение со 2-м, 3-м, и т.д. и результат впишите в первую колонку. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку впишите цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1. Затем то же самое проделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с 3-м, потом с 4-м и т.д. и вписывайте результат во вторую колонку.

Подобным же образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк.

Во время работы полезно к каждому утверждению вслух проговорить фразу “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.
12. Обеспечить себе положение влияния.
13. Покупать хорошие вещи.



сумма баллов	42	Зона неудовлетворенности					
	28	Зона частичной неудовлетворенности					
	14	Зона неудовлетворенности					
		1	2	3	4	5	виды потребностей

Рис. 3 График результата: степень удовлетворения потребностей.

### 1.5. Уровень личностной тревожности

**Тревожность** – склонность индивида к переживанию эмоционального состояния тревоги, боязливости, неуверенности, ожидания неприятностей.

В отличие от страха как реакции на конкретную угрозу тревога представляет собой беспредметный страх в неопределенных ситуациях. У человека тревога обычно связана с ожиданием неудач в социальном взаимодействии при неосознанном источнике опасности. Положительная функция тревожности в том, что она предупреждает человека о возможной опасности, побуждает к поиску и конкретизации этой опасности, к активному исследованию окружающей действительности и мобилизации сил. Слишком высокий уровень тревожности приводит к дезорганизации деятельности, состоянию беспомощности, бессилия, излишней подозрительности и недоверчивости и развитию неврозов.

Различают ситуативную тревожность, характеризующую состояние человека в данный момент, и личную тревожность как устойчивую характеристику данного человека.

#### Контрольные вопросы

1. Что такое “тревожность”?
2. Виды тревожности.
3. Функции тревожности.
4. Формирование уровня личностной тревожности.

## Тест “Оценка личностной тревожности”.

Этот тест позволяет оценить личную тревожность, представляя собой часть теста ММРІ (Миннесотский многомерный личностный перечень) в виде самостоятельной шкалы тревожности. Предлагаемый тест адаптирован Т.А. Немчиным.

### Инструкция

Вам будет предложено 50 утверждений, отражающих различные эмоциональные состояния. Ответьте, пожалуйста, “Да” или “Нет” в зависимости от того, подходит или нет вам каждое утверждение.

### Будьте, пожалуйста, искренни!

1. Обычно я спокоен и вывести меня из себя нелегко.
2. Мои нервы расстроены не более, чем у других людей.
3. У меня редко бывают запоры.
4. У меня редко бывают головные боли.
5. Я редко устаю.
6. Я почти всегда чувствую себя вполне счастливым.
7. Я уверен в себе.
8. Практически я никогда не краснею.
9. По сравнению со своими друзьями я считаю себя вполне смелым человеком.
10. Я краснею не чаще, чем другие.
11. У меня редко бывает сердцебиение.
12. Обычно мои руки бывают достаточно теплыми.
13. Я застенчив не более чем другие.
14. Мне не хватает уверенности в себе.
15. Порой мне кажется, что я ни на что не годен.
16. У меня бывают периоды такого беспокойства, что я не могу усидеть на месте.
17. Мой желудок сильно беспокоит меня.
18. У меня не хватает духа вынести все предстоящие трудности.
19. Я хотел бы быть таким же счастливым, как другие.
20. Мне кажется порой, что передо мной нагромождены такие трудности, которые мне не преодолеть.
21. Мне нередко снятся кошмарные сны.
22. Я замечаю, что мои руки начинают дрожать, когда я пытаюсь что-либо сделать.
23. У меня чрезвычайно беспокойный и прерывистый сон.
24. Меня всегда тревожат возможные неудачи.



25. Мне приходилось испытывать страх в тех случаях, когда я точно знал, что мне ничто не угрожает.
26. Мне трудно сосредоточиться на работе или на каком-либо задании.
27. Я работаю с большим напряжением.
28. Я легко переношу замешательство.
29. Почти всё время испытываю тревогу из-за кого-либо или из-за чего-либо.
30. Я склонен принимать всё слишком серьёзно.
31. Я часто плачу.
32. Меня нередко мучают приступы рвоты и тошноты.
33. Раз в месяц или чаще у меня бывает расстройство желудка.
34. Я часто боюсь, что вот-вот покраснею.
35. Мне очень трудно сосредоточиться на чём-либо.
36. Моё материальное положение весьма беспокоит меня.
37. Нередко я думаю о таких вещах, о которых ни с кем не хотелось бы говорить.
38. У меня бывали периоды, когда тревога лишала меня сна.
39. Временами, когда я нахожусь в замешательстве, у меня появляется сильная потливость, что очень смущает меня.
40. Даже в холодные дни я могу вспотеть.
41. Временами я становлюсь таким возбуждённым, что мне трудно заснуть.
42. Я – человек легко возбудимый.
43. Временами я чувствую себя совершенно бесполезным.
44. Порой мне кажется, что мои нервы сильно расшатаны, и я вот-вот выйду из себя.
45. Я часто ловлю себя на том, что меня что-то тревожит.
46. Я гораздо чувствительнее, чем большинство других людей.
47. Я почти всё время испытываю чувство голода.
48. Меня легко обидеть.
49. Жизнь для меня связана с необычным напряжением.
50. Ожидание всегда нервирует меня.

### **Обработка результатов**

Оценка результатов исследования по опроснику производится путём подсчёта количества ответов обследуемого, свидетельствующих о тревожности.

Каждый ответ “да” на высказывания **14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 3, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50** и ответ “нет” на высказывания **1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13** оценивается в 1 балл.

**Суммарная оценка:**

**40-50** баллов, рассматривается как показатель очень высокого уровня тревоги;

**25-40** баллов свидетельствует о высоком уровне тревоги;

**15-25** баллов – о среднем уровне (с тенденцией к высокому);

**5-15** баллов – о среднем уровне (с тенденцией к низкому);

**0-5** баллов – о низком уровне тревоги.

### **Анализ результатов:**

**Высокий уровень тревоги** свидетельствует о повышенной возбудимости центральной нервной системы, наличии вегетососудистой дистонии и характеризуется проявлениями: чувство страха, тоски, мышечной зажатости, обидчивости, мнительности, неуверенности в себе. Тревожная личность характеризуется низкой самооценкой, боязнью опять потерпеть неудачу, стремлением избежать неуспеха, конформизмом (зависимостью от мнения большинства), но также и развитым чувством ответственности, совестливости, обязательности, скромности, тревоги за судьбы близких, высокой чувствительностью и способностью сопереживать другим людям.

Изнуряющая тревога, мелочность, и жадность тревожных натур отталкивает окружающих и заставляет первых ещё больше страдать, прочно запечатлевая в сознании образ неудачи, не давая в полной мере радоваться жизни и успеху.

**Очень высокий уровень тревоги** свидетельствует об угрозе устойчивого невроза, психастении. Люди этого круга отличаются нерешительностью, тенденцией к тщательной перепроверке своих поступков и слов, повышенной обязательностью и ответственностью, большой зависимостью от мнения и отношения других, они реагируют повышенным чувством вины и самобичеванием на малейшие неудачи и ошибки.

Любой ценой стремясь избежать конфликта, который ими переживается очень болезненно, психастеники действуют на предельном уровне своих возможностей, чтобы заслужить одобрение окружающих и своё одобрение. При слишком самокритичном отношении к себе таким людям свойственен большой разрыв представлений собственного “Я” и идеального “Я”, т.е. стремление к недостижимому идеалу. В связи с этим они находятся в состоянии постоянного напряжения и неудовлетворённости и нуждаются в самоуспокоении. В своей активности и деятельности они руководствуются не интересом как главной движущей силой, а страхом и оценкой других.

**Повышенный уровень тревожности** присущ творческим личностям, особенно в области литературы и искусства.

## 2. Психологические барьеры и трудности делового общения

Непременным условием совместной деятельности людей является их общение. Общение - это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей, в котором наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех его участников.

Общение людей в совместной деятельности представляет собой коммуникационный процесс или обмен значимой для них информацией.

Основными функциями общения являются следующие:

- 1) информационная - передача сведений;
- 2) познавательная - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
- 3) побудительная - организация взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на поведение;
- 4) экспрессивная - обмен эмоциональными и вообще психическими состояниями.

В трудовом взаимодействии различают два вида общения: профессиональное (деловое) и межличностное. Эти виды различаются, в первую очередь, по объектам (или целям) общения. Объектами (или целями) профессионального общения являются предметы труда, технология производства, организация работы и т.п. Объекты (цели) межличностного общения - это личные проблемы людей, их состояния, переживания, мотивы, т.е. различные личностные образования.

Передача информации в организациях может осуществляться в следующих направлениях:

- 1) сверху вниз: постановка задач, инструктирование и т.п.;
- 2) снизу вверх: сообщения об исполнении, результатах проверок, личном мнении сотрудников и т.д.;
- 3) в горизонтальном направлении: обмен мнениями, координация действий, планирование и т.п.

Руководители различных уровней в организации тратят от 50 до 90% рабочего времени на коммуникацию, т.к. они должны довести необходимую информацию до подчиненных и проследить их реакцию, осуществить информационное взаимодействие с коллегами и вышестоящим руководством и т.д.

Абсолютное большинство руководителей ведущих зарубежных фирм считает, что обмен информацией - одна из самых сложных проблем в организациях, а неэффективные коммуникации - это главное препятствие на пу-

ти достижения успешной деятельности фирмы, ведь если люди не могут эффективно обмениваться информацией, они не смогут продуктивно работать вместе и достигать общих целей.

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Процесс общения осуществляется с использованием двух групп средств: вербальных и невербальных. Вербальные (или словесные) средства - это речь в ее разнообразных формах, а невербальные - это мимика, жесты, пантомимика (телодвижения), пространственное положение участников общения (расстояние, приближение, удаление, повороты) и т.д. На первый взгляд может показаться, что невербальные средства не столь важны, как словесные. Но это далеко не так. Исследования показали, что в процессе общения только около 35% информации передается за счет вербальных средств, а остальные 65% - за счет невербальных.

В зависимости от числа участников выделяют: диалог (общение двух людей), общение в малой группе, общение в большой группе, общение с массой. Кроме того, бывает также анонимное и межгрупповое общение. Анонимное общение - это общение без ясности источника. При этом каждый из названных видов общения имеет свои специфические особенности. При диалоге, например, очень большую роль играет личный контакт со всеми психологическими взаимовлияниями. В малой группе сохраняется возможность тесного личного контакта с кем-то или со всеми из группы и в общении появляется нечто новое, в большой группе (например, аудитория вуза) личный контакт более ограничен. При общении с массой (митинги, массовые зрелища) на первый план выходят законы "толпы" и появляется новое качество - эмоциональный контакт.

При осуществлении практического менеджмента в организации наибольший удельный вес имеет диалоговое общение, схема такого общения имеет следующий вид (рис.4).

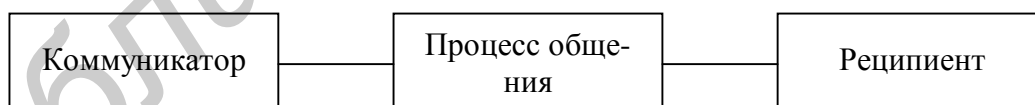


Рис.4 Схема диалогового общения

Коммуникатор - человек, ведущий разговор (посылающий сообщение).

Реципиент - пассивный участник разговора (принимающий сообщение).

При этом на процесс общения будут оказывать влияние следующие семь групп факторов:

1. Особенности личности коммуникатора - его роль, статус, опыт, знания, установки, манеры поведения и речи, сила убеждения, эмоциональная установка, настроение, доверие к реципиенту и т.д.
2. Особенности личности реципиента – те же факторы, что и для ком-

муникатора.

3. Особенности процесса общения - характер разговора (беседа, собеседование, обсуждение, спор, полемика); организация общения; отношение коммуникатора и реципиента; цели разговора и т.п.
4. Внутренние характеристики ситуации - контекст общения, коллективный или индивидуальный характер разговора, степень официальности или доверительности в разговоре, степень откровенности и т.п.
5. Внешние ситуации - пространственно-временные характеристики разговора.
6. Групповые характеристики участников - их принадлежность к определенным группам, их место и роль.
7. Исторические особенности ситуации - история обсуждаемой проблемы, личностное отношение к ней участников, весь прошлый опыт разговора. Перечисленные группы факторов определяют эффективность общения.

### **Трудности и барьеры общения**

Общение (коммуникация) имеет свои трудности. Это связано, в первую очередь, с тем, что оно является коллективным действием, взаимодействием, а это предполагает свои особенности.

Можно выявить следующие основные ошибки, которые возникают в процессе коммуникации, классифицировав их по группам:

1. Ошибки отправления сообщения: сообщение плохо сформулировано и изложено, не является полным и достаточным; плохо подобраны (неточны, двусмысленны, неизвестны получателю) коды сообщения; переданы ошибочные сведения.

2. Ошибки получения сообщения: сообщение не понято (или понято не полностью); сообщение вообще не получено или его получение не подтверждено.

3. Ошибки, связанные с личными установками: невнимательность при отправке или получении сообщения; недостаточная заинтересованность; некомпетентность; поспешность, нервозность, чрезмерная эмоциональность, агрессивность; несоблюдение правил коммуникации.

4. Ошибки, определяемые спецификой коллективного действия: отсутствие общей цели; борьба за лидерство в группе подменяет общую цель; отсутствие лидера, авторитета; слишком большая зависимость от лидера; недоверие к лидеру; чрезмерная авторитарность руководителя.

5. Ошибки, связанные с организацией группы: отсутствие распределения функций между участниками; отсутствие метода работы; отсутствие контроля; структура коммуникации недостаточно развита, неадекватна решаемой проблеме или является слишком жесткой; существует несколько структур коммуникации, не согласованных друг с другом.

К числу факторов, отрицательно влияющих на общение, следует отнести психологические барьеры общения. Их достаточно много. Выделим

некоторые из них.

## Барьер отрицательных эмоций

Эмоции вообще - это субъективные реакции человека на воздействие внешних и внутренних раздражителей. Они проявляются в чувствах удовольствия или неудовольствия, радости и страха, расслабления и напряжения и т.п. Эмоции принято делить на положительные и отрицательные.

Соответственно человек стремится испытать положительные эмоции и избежать отрицательных. Основными причинами отрицательных эмоций являются чувство неудовлетворения, межличностные конфликты, стрессы.

Барьер отрицательных эмоций, негативно сказывающихся на результатах общения, можно подразделить на несколько видов. Это прежде всего **барьер общения, возникающий на почве страдания или горя** из-за трагических событий, разочарований и неудач в важном деле, неудовлетворенности своим положением, недовольства личным статусом, тягостных физических и нервных ощущений и т.п. Этот барьер может возникать как в ответ на события, так и в преддверии их.

Такой барьер вызывает искаженное представление о действительности и неправильные оценки. Очень часто все это выражается в агрессивности или в стремлении вообще избежать общения, замкнуться в одиночестве.

Невнимание к отрицательным эмоциям этого рода вызывает досаду и еще большее переживание, а повышенное внимание, участие и утешение часто провоцируют лишь раздражение.

Далее следует **барьер общения, вызванный сильным раздражением и гневом**. Эти эмоции обычно рождаются в ответ на неожиданные (формальные, досадные) препятствия к удовлетворению той или иной потребности.

Они могут быть следствием лишения удовольствия, оскорбления, принуждения, побуждения совершить нежелательный поступок.

В общении мотивированный гнев, пыл, энергия, смелость и решительность человека могут многократно возрасти. Однако в этом случае ему часто отказывают трезвый расчет, предусмотрительность и гибкость, он становится склонным к резким словам и агрессивным действиям, а партнер, перечасший ему, становится своеобразным "громоотводом", на который изливается весь гнев. Деловое общение с раздраженным или гневным человеком невозможно, не стоит "подливать масло в огонь", создавать условия, о которых всем в дальнейшем придется сожалеть. Выход из такого общения, отказ от него - не демонстрация слабости, а наоборот, смелость и даже великодушие. По-деловому можно и нужно общаться лишь с человеком, который владеет своими эмоциями.

К числу барьеров отрицательных эмоций следует отнести также и **барьеры страха, стыда и вины**. Все эти комплексы отрицательных эмоций отрицательно влияют на общение. Субъективно-личностная их окраска мо-

жет подпитываться стереотипами поведения и воспитания, а также особенностями патопсихологии отдельных личностей. В последнем случае необходима помощь психиатра или психотерапевта.

Следующим видом барьера данного типа являются **барьеры плохого настроения**, представляющие собой комплекс отрицательных эмоций, менее острых, чем горе или страдания, но, увы, весьма распространенных. У людей настроение портится от очень многих причин: плохой погоды и самочувствия, безысходности и несбывшихся надежд, заметной для них черствости окружающих и незаметной для себя собственной черствости. К причинам плохого настроения можно отнести и плохое физическое самочувствие, часто возникающее как результат гиподинамии - низкой двигательной активности.

Человек с плохим настроением - плохой работник и еще худший партнер в общении.

Одним из главных источников плохого настроения являются межличностные столкновения. Ссора, конфликт, конфронтация вызывают отрицательные эмоции у всех: и у тех, кто прав, и у тех, кто виноват, и у победителей, и у побежденных.

Поэтому если вас ожидает деловая беседа, а вы находитесь далеко не в лучшем психическом состоянии, то наиболее разумным будет отказаться от разговора, предложить перенести его на другое время. Имея в виду, что плохое настроение "эпидемически заразно", легко передается собеседнику, ожидать прочного соглашения, взаимопонимания и доверительности, видимо, не приходится.

## Барьеры восприятия

Каждый человек стремится к тому, чтобы его понимали. Но при таком стремлении далеко не все люди делают все необходимое для того, чтобы смысл их речи был ясным. В возникшем непонимании при общении чаще всего виновны обе стороны. Чтобы достичь максимального эффекта коммуникации, требуется хорошо осознавать то, что существуют барьеры речи, установки и впечатления.

**Барьеры речи** характеризуются наличием у говорящего состояния эмоционального возбуждения или волнения. Они могут проявляться в таких формах как заикание, невнятность, излишнее использование междометий или слов-паразитов. Чем больше человек овладел навыками общения и публичного выступления, тем лучше он контролирует свои эмоции. В иных случаях отсутствие логических выводов способствует усилению эмоциональной окраски речи.

В разговоре с собеседником сразу угадывается его эмоциональный настрой. Уверенный человек чеканит слова, твердо говорит Да или Нет. Существенное влияние на эмоциональность речи оказывает тип высшей нервной деятельности. Слабая, неуравновешенная нервная система затрудняет сосредоточение, четкое изложение, логику рассуждения. Излишняя заторможенность не позволяет гибко реагировать на внезапно возникшие затруднения и непредвиденные обстоятельства в общении. Излишняя возбудимость способствует поспешности: слова опережают мысль.

Когда в деловом общении возникают ситуации непонимания, то на 90% они связаны не с тем, что вас неправильно поняли (не способны понять или не хотят делать этого), а с тем, что не удалось ясно, последовательно, убедительно изложить свою точку зрения. Чем меньше человек владеет своими эмоциями, тем чаще он в общении порождает непонимание, конфликты, тем чаще сам попадает в нелепые ситуации.

**Барьеры установки** связаны с тем, что позицию человека в общении во многом определяет весь его жизненный опыт. Очень часто, еще не начав разговор, человек бывает убежден в неправоте своего собеседника. Поэтому конструктивным такой разговор назвать нельзя. В его основе лежит установка, т.е. сформировавшаяся в человеке оценка, стереотип, готовность к определенному действию.

Установки есть у каждого человека. Их формирование осуществляется независимо от сознания. Установка облегчает приспособление к различным жизненным обстоятельствам. Однажды выработанная, она представляет собою собственную шкалу ценностей.

Разные люди имеют разные установки. Одни формируются легко и существуют длительное время или даже всю жизнь, другие характеризуются подвижностью, нарастанием или затуханием. На эти особенности установки оказывает влияние своеобразие личности.



Люди с подвижными установками обнаруживают стремление к активности, они оптимистичны, быстро приспосабливаются к изменяющимся обстоятельствам. Но они же бывают поверхностными, легковесными, легко попадают под чужое влияние, испытывают трудности в принятии самостоятельных решений.

Обладатели статичных, устойчивых установок с трудом переключаются с одного вида деятельности на другой, плохо адаптируются, некоммуникабельны и в отстаивании своей правоты бывают излишне упрямы и прямолинейны. Обычно это люди твердых убеждений и принципов.

В процессе воспитания эмоционально-психологической устойчивости очень важным является формирование собственных установок, адекватных реальности, а также формирование способности менять установки при изменении реальности.

Это, пожалуй, главный критерий эмоционально-психологической готовности вести деловое общение.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные функции общения.
2. Какие виды общения имеют место в трудовом взаимодействии?
3. Что такое вербальные и невербальные средства общения?
4. На какие виды делится общение в зависимости от количества участников?
5. Назовите семь групп факторов, определяющих эффективность общения.
6. Назовите основные виды ошибок, возникающих в процессе общения.
7. Что такое "барьер отрицательных эмоций" в общении?
8. Что такое "барьеры речи" в общении?
9. В чем проявляется "барьер установки" при общении?
10. Что такое "барьер первого впечатления" при общении?
11. Назовите основные принципы взаимопонимания в общении.

### **Тест «Умение излагать свои мысли»**

Инструкция: Ответьте, пожалуйста, "Да" или "Нет" на предложенные вопросы.

1. Заботитесь ли вы о том, чтобы быть понятым?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
3. Обдумываете ли вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Ваши распоряжения достаточно кратки?
5. Если слушатель не задает вам вопросов после того, как вы высказались, считаете ли вы, что он вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно вы высказываетесь?

7. Следите ли вы за логичностью ваших мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли вы, что было не ясно в ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?
10. Отличаете ли вы факты от мнений?
11. Стараетесь ли вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы слушатели всегда соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
14. Говорите ли вы вежливо и дружелюбно?
15. Следите ли вы за впечатлением, производимым вашими словами?
16. Делаете ли вы паузы для обдумывания?

Ключ: вы получаете по 1 баллу за ответы НЕТ на 5, 11, 12, 13 вопросы и по одному баллу за ответы ДА на все остальные вопросы.

Подсчитайте количество баллов.

Результаты: от 12 до 16 баллов - отличный результат; от 10 до 12 баллов - средний; меньше 9 баллов - плохой.

### **Тест "Умение слушать"**

Как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Ответьте, пожалуйста, "ДА" или "НЕТ".

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ. Мое внимание полностью сосредоточено на рассказе. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
3. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
4. Я стараюсь перевести разговор в другое русло, если тема мне неинтересна.
5. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
6. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
7. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
8. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
9. Когда понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
10. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.

11. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
12. Чаще всего я слушаю из вежливости.
13. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.
14. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.
15. В разговоре я чаще говорю собеседнику ДА (выражая понимание) чем НЕТ.
16. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.
17. Люди охотно беседуют со мной.
18. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу свое мнение.
19. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.
20. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.
21. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.
22. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.
23. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.
24. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.
25. Я поправляю ошибки в речи собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).
26. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным, слишком молодым.
27. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже мало знакомыми.
28. Обычно я больше слушаю других, чем говорю сам.

## **Ключ:**

Вы получаете по 1 баллу за ответ “ДА” на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30. Также вы получаете по 1 баллу за ответы “НЕТ” на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28.

## **Подсчитайте сумму баллов**

25-30 баллов: вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть чему поучиться. Надеемся, вы объективно и честно оценивали свое умение слушать.

20-24 балла: вы хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успехов в овладении этим искусством.

15-19 баллов: Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно, скорее, отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания. 10-14 баллов: вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

Меньше 9 баллов: Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству. Не лучше ли измениться?

## **Барьер первого впечатления**

Часто мы не отдаем себе отчета в том, что наши взаимоотношения с новыми людьми во многом предопределяются первым впечатлением. Это тоже эмоциональный барьер. И хотя говорят, что первое впечатление ближе к истине, оно чаще всего нецеленаправленно, ситуативно, размыто и часто просто ошибочно.

Собеседник, воспринимаемый поверхностно, оформляется в клишированный образ, который чаще всего наделяется теми отрицательными качествами, которые интуитивно не нравятся нам в самих себе.

Не следует судить о человеке по первому впечатлению, прежде чем делать это, нужно присмотреться, прислушаться, оценить...

Безусловно, впечатление, производимое на человека его партнером по общению, имеет большое значение. Манеры в общении раскрывают воспитанность человека, его социальный статус, культуру, а иногда и профессию.

Мимика и жестикация позволяют судить об эмоциональном состоянии, характере и глубине чувств и переживаний. Поза тоже говорит о многом: от гордости и заносчивости до подобострастия и угодничества. Одежда человека позволяет судить о его опрятности и аккуратности, вкусе и культуре.

Следовательно, первое впечатление о человеке может много сказать о нем. Поэтому по этому впечатлению вполне обоснованно и мотивированно формируется отношение к собеседнику. Но следует помнить, что все психологические и физиологические качества человека совершенно никак не связаны с вопросом, который вы с ним намерены обсуждать.

Барьер первого впечатления состоит именно в том, что отрицательное (или положительное) первое впечатление переносится на предмет обсуждения.

### **Барьер взаимопонимания**

Главная проблема общения - отсутствие взаимопонимания. Выделим несколько основных принципов взаимопонимания в общении.

#### **Принцип 1. Владение профессиональным языком.**

Названный принцип предполагает, что коммуникатор и реципиент владеют профессиональной лексикой, а также уместно используют ее для описания и объяснения возникающих ситуаций.

#### **Принцип 2. Связь уровня изложения сообщения с интеллектуальным уровнем слушателя.**

Данный принцип имеет конверсивный характер. Низкая способность понимания одного из партнеров в общении должна компенсироваться высокой способностью другого доступно и доходчиво объяснить обсуждаемое положение. Отсутствие взаимопонимания при условии существенной разницы уровня интеллектуального развития собеседников не только затрудняет общение, но и делает невозможным достижение конструктивного результата.

#### **Принцип 3. Полнота информации.**

Неполное, отрывочное сообщение не способствует возникновению эффекта взаимопонимания. Полнота информации может быть увеличена более подробным изложением материала, а также открытым способом изложения собственной позиции.

**Принцип 4. Логичность изложения и последовательность обоснования.**

Вообще, понимание того, что хочет доказать собеседник, прямо вытекает из того, насколько последовательно, непротиворечиво, обоснованно и обстоятельно он излагает свою позицию. С ней можно соглашаться или не соглашаться, но такая позиция понятна.

**Принцип 5. Сконцентрированность внимания.**

Чтобы понять, нужно не только слушать, но и слышать, что говорит собеседник, т.е. концентрировать внимание на смысле сообщения. Без активного слушания нет не только взаимопонимания, но и общения вообще.

Библиотека БГУИР

### 3. Конфликты в организациях и пути их разрешения

Существует обыденное представление, что конфликт - это всегда негативное явление, вызывающее угрозы, враждебность, обиды, непонимание, т.е. это нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних научных школ управления тоже считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления.

Однако в настоящее время теории и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях сотрудников не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом.

Можно найти множество различных определений конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Поэтому можно определить **конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами** (рис. 5).

Конфликты могут по-разному сказываться на функционировании организаций, в этом отношении их можно разделить на **конструктивные (функциональные)**, которые приводят к принятию обоснованных решений и способствуют развитию взаимоотношений, и **деструктивные (дисфункциональные)**, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений.

**По своему содержанию** конфликты могут быть **реалистическими (предметными)** или **нереалистическими (беспредметными)** (классификация Л.Коузера).

**Реалистические конфликты** вызываются неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ.

**Нереалистические конфликты** имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т.е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

**По характеру участников** конфликты делятся на 4 вида: внутриличностные; межличностные; между личностью и группой; межгрупповые.



Рис. 5 Виды конфликтов

### 3.1. Виды конфликтов

Внутриличностный конфликт имеет место тогда, когда отсутствует согласие между различными психологическими факторами внутреннего мира личности: потребностями, мотивами, ценностями, чувствами и т.д. Такие конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы, однако чаще всего это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему различные требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, жены, мужа и т.д.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязывать его задерживаться на работе. Здесь причина конфликта - рассогласование личных потребностей и требований производства. Другой случай: начальник цеха дал рабочему одно задание, а мастер в то же самое время - другое. Причина конфликта в этом случае - нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностные конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт - это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Однако причина конфликта - это не только различия в характерах, взглядах, манерах поведения людей (т.е. субъективные причины), чаще всего в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ре-



сурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и т.п.).

Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Конфликты возникают также между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда кто-либо из членов организации нарушает нормы поведения или общения, сложившиеся в неформальных группах. К этому виду относятся и конфликты между группой и руководителем, которые протекают наиболее тяжело при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт - это конфликт между формальными и (или) неформальными группами, из которых состоит организация. Например, между администрацией и рядовыми работниками, между работниками различных подразделений, между администрацией и профсоюзом.

### 3.2. Причины конфликтов

Можно выделить несколько основных причин конфликтов в организациях.

**Распределение ресурсов.** В любых организациях, даже самых крупных и богатых, ресурсы всегда ограничены. Необходимость их распределять практически всегда приводит к конфликтам, т.к. люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

**Взаимозависимость задач.** Если один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи, то это всегда возможность для конфликтов.

Например, руководитель подразделения объясняет низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной службы быстро и качественно отремонтировать оборудование. Ремонтники же, в свою очередь, жалуются на нехватку специалистов и винят отдел кадров, который не может принять на работу новых работников.

**Различия в целях.** Вероятность такой причины возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении ассортимента продукции, ориентируясь на потребности рынка, а производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска существующей номенклатуры изделий, поскольку освоение новых видов связано с объективными трудностями.

**Различия в способах достижения целей.** Очень часто руководители и непосредственные исполнители могут иметь разные взгляды на пути и способы достижения общих целей даже при отсутствии противоречивых ин-

тересов. При этом каждый считает, что его решение самое лучшее, и это является основой для конфликта.

**Неудовлетворительные коммуникации.** Неполная или неточная информация или отсутствие необходимой информации часто является не только причиной, но и деструктивным следствием конфликта.

**Различие в психологических особенностях** являются еще одной причиной возникновения конфликтов. Она отнюдь не главная и основная, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый человек обладает определенными личностными особенностями: темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т.д. Каждый человек своеобразен и уникален. Однако порой психологические различия участников совместной деятельности бывают столь велики, что мешают ее осуществлению и повышают вероятность возникновения всех типов конфликтов. В таком случае можно говорить о психологической несовместимости людей.

Некоторые специалисты-психологи считают, что существуют конфликтные типы личности.

### **3.3. Управление конфликтами**

Наличие многочисленных причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, но совсем не обязательно приводит к конфликтному взаимодействию. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Однако вступив в конфликт, каждая из сторон, как правило, начинает делать все для того, чтобы была принята ее точка зрения, и мешает другой стороне делать то же самое. Поэтому в таких случаях необходимо управление конфликтами, чтобы сделать их последствия функциональными (конструктивными) и уменьшить количество дисфункциональных (деструктивных) последствий, что, в свою очередь, повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к ее решению.
2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.
4. Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.
5. Улучшаются отношения между людьми.
6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как "зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

Основными дисфункциональными последствиями конфликтов являются:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
3. Представление об оппоненте, как о "враге", его позиции - только как об отрицательной, а о своей позиции - как об исключительно положительной.
4. Сокращение или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной.
5. Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
6. Чувство обиды, неудовлетворенность, плохое настроение.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами (рис. 5).

К структурным методам относят:

1. Четкую формулировку требований, т.е. разъяснение требований к результатам работы как каждого конкретного работника, так и подразделения в целом, наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил и выполнения работы.

2. Использование координирующих механизмов, т.е. строгое соблюдение принципа единоначалия, когда подчиненный знает, чьи требования он должен выполнять, а также создание специальных интеграционных служб, которые должны увязывать между собой цели различных подразделений.

3. Установление общих целей и формирование общих ценностей, т.е. информирование всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также о состоянии дел в различных подразделениях.

Использование системы поощрений, которая основана на критериях эффективности работы, исключая столкновение интересов различных подразделений и работников.

Межличностные способы управления конфликтами представляют собой реализацию той или иной стратегии поведения участников конфликтной ситуации.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

1. **Настойчивость (принуждение)**, когда участник конфликта пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. Обычно такая стратегия приводит к ухудшению отношений между конфликтующими сторонами.

Данная стратегия может быть эффективной, если она используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей.

2. **Уход (уклонение)**, когда человек стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет большой ценности или если сейчас нет условий для продуктивного

разрешения конфликта, а также тогда, когда конфликт не является реалистическим.

**3. Приспособление (устойчивость)**, когда человек отказывается от собственных интересов, готов принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Такая стратегия может быть целесообразной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной. Однако если данная стратегия станет для руководителя доминирующей, то он скорее всего не сможет эффективно руководить подчиненными.

**4. Компромисс.** Когда одна сторона принимает точку зрения другой, но лишь до определенной степени. При этом поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Однако компромиссное решение может впоследствии привести к неудовлетворенности из-за своей половинчатости и стать причиной новых конфликтов.

**5. Сотрудничество**, когда участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Эта стратегия основана на убежденности участников в том, что расхождение во взглядах - это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При этом установку на сотрудничество обычно формулируют так: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы".

Руководитель должен использовать различные стратегии разрешения конфликтов, учитывая характер ситуации и индивидуально-психологические особенности участников конфликта.

Однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Стратегии поведения участников конфликта можно представить в виде следующей двухмерной модели (рис. 6).

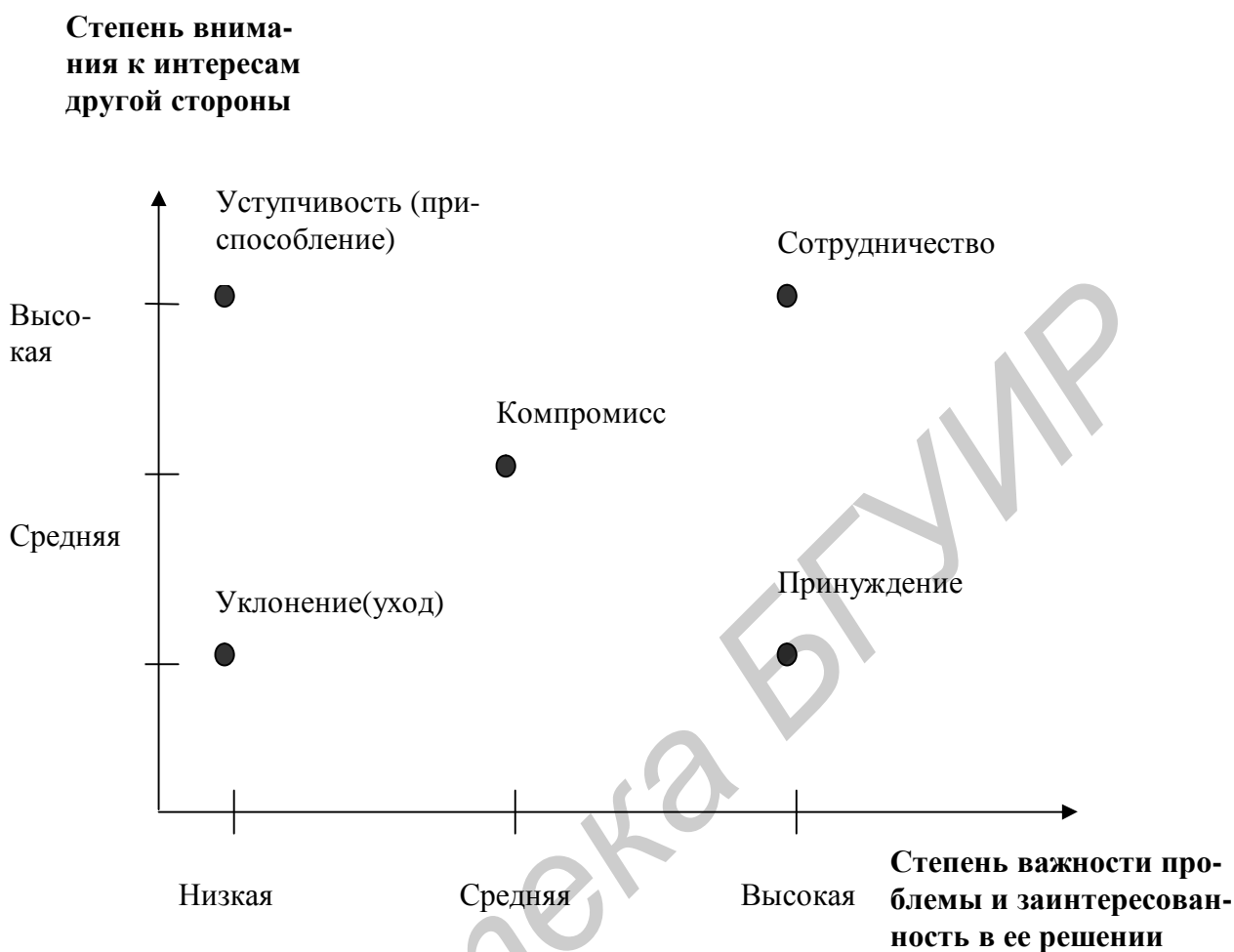


Рис. 6 Стратегии поведения участников конфликта

Наблюдения показывают, что примерно 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. При этом главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые конфликтогены - слова, а также действия (или бездействие), которые могут привести к конфликту. Зачастую первый конфликтоген бывает непреднамеренным, ситуативным, случайным, но дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов, т.е. на конфликтоген в свой адрес мы стараемся ответить еще более сильным конфликтогеном, испытываем желание "проучить" обидчика как можно сильнее, больше, обиднее, проявляем ответную агрессию. В результате происходит разжигание конфликта.

Иными словами, процесс возникновения непреднамеренного конфликта можно представить в виде следующей схемы (рис. 7):

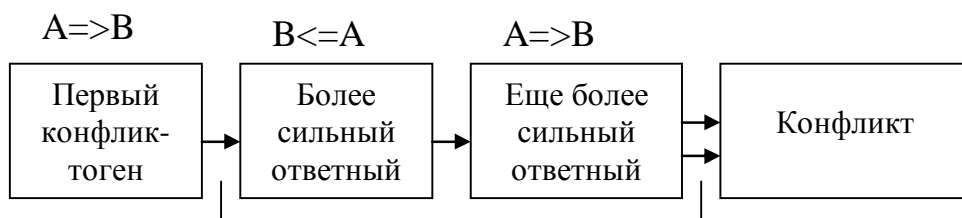


Рис. 7 Эскалация конфликта

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

- 1) стремление к превосходству, приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений, навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подслушивание, нарушение этики поведения, попытка обмана, напоминание о проигранной для собеседника ситуации;
- 2) проявления агрессивности (природной или ситуативной от неприятия, из-за плохого настроения или фрустрации);
- 3) проявления эгоизма.

Приведенная схема подсказывает и пути предотвращения конфликтов в виде следующих рекомендаций:

- 1) не употребляйте конфликтогенов, не говорите и не делайте того, что может задеть, обидеть собеседника;
- 2) не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген - если не остановитесь сразу, то позднее сделать это будет практически невозможно;
- 3) проявляйте внимание к собеседнику, старайтесь понять его состояние;
- 4) делайте как можно больше благожелательных обращений к собеседнику; дружеская улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т.п.

Однако говоря о роли конфликтогенов в возникновении конфликтов, следует иметь в виду, что они только обеспечивают переход конфликта из скрытой в открытую (явную) форму. Иными словами, конфликтоген всегда ложится в подготовленную почву - отсутствие согласия по тому или иному вопросу, которое определяется внутренними и внешними (субъективными и объективными) причинами. Основная причина конфликта - в неудовлетворенности социальных потребностей человека в группе: низкий статус, мало любви и уважения окружающих, нет чувства защищенности в коллективе, нет условий самовыражения, самоутверждения.

Нахождение в группе для личности всегда конфликтно: с одной стороны, личность нуждается в других людях для достижения своих жизненных целей и удовлетворения указанных социально-психологических потребностей; с другой стороны, личность стремится сохранить свою свободу, независимость и индивидуальную неповторимость. Этот психологический

конфликт является источником тревоги и даже страха. Такое состояние проявляется в виде следующих защитных механизмов, которые отражаются в поведении, и на них должен обратить внимание руководитель:

- отступление - молчание, отсутствие увлеченности, обособление;

- пугающая информация - критиканство, ругательства, демонстрация превосходства;

- приведение в замешательство - неожиданные вопросы и ответы, неадекватное поведение;

- жесткий формализм - формальная вежливость, установление норм, буквоедство, слежение за другими;

- попытки обольщения: кокетство, капризы, детскость;

- превращение дела в шутку;

- разговоры на посторонние темы;

- поиск виноватых - самобичевание, ложная скромность, обвинения коллектива или отдельных его членов.

Кроме внутренних психологических причин конфликта, возможны внешние производственные причины, в их числе:

- несогласованность или противоречивость целей разных групп работников;

- нечеткое распределение прав и обязанностей;

- чрезмерная загруженность, превышающая личные возможности;

- несоответствие занимаемой должности, некомпетентность;

- неблагоприятный стиль руководства;

- плохие условия труда;

- неопределенность личных целей и перспектив роста;

- психологическая несовместимость членов коллектива;

- нахождение коллектива в стадии распада;

- исчерпание личных возможностей и интереса.



Рис. 8 Действия руководителя и способы разрешения конфликтов



### **3.4. Способности и навыки, помогающие эффективно решать внутриличностные конфликты и находить пути к согласию с собой (по И.Атватеру, 1988)**

1. Способность сохранять верность своим принципам, несмотря на противоположные мнения других, в сочетании с достаточной гибкостью и умением изменить свое мнение, если оно ошибочно.
2. Способность действовать по своему усмотрению, не испытывая вины или неудобства в случае неодобрения со стороны других.
3. Способность не тратить время на чрезмерное беспокойство о завтрашнем и вчерашнем дне.
4. Умение сохранять уверенность в своих способностях, несмотря на временные неудачи и трудности.
5. Умение ценить в каждом человеке личность и чувство его полезности для других независимо от уровня его способностей и занимаемого положения.
6. Относительная непринужденность в общении, умение как отстаивать свою правоту, так и соглашаться с мнением других.
7. Умение принимать похвалу и комплименты без притворной скромности.
8. Умение оказывать сопротивление.
9. Способность понимать свои и чужие чувства, умение подавлять свои порывы.
10. Способность находить удовольствие в самой разнообразной деятельности, включая работу, игру, общение с друзьями, творческое самовыражение или отдых.
11. Чуткое отношение к нуждам других людей, соблюдение принятых социальных норм.
12. Умение находить в людях хорошее, верить в их порядочность, несмотря на их недостатки.

### **3.5. Типы конфликтных личностей**

В работах Ф.М. Бородкина, Н.М. Коряк, 1986 и В.П. Захарова, Е.С. Сидоренко, 1990 описаны следующие 5 типов конфликтных личностей.

#### **Конфликтная личность демонстративного типа**

1. Хочет быть в центре внимания.
2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.
3. Его отношение в людям определяется тем, как они к нему относятся.
4. Ему легко даются поверхностные конфликты, где он любит свои страдания и стойкостью.
5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.

6. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное.
7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.
8. Избегает кропотливой систематической работы.
9. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.
10. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

### **Конфликтная личность ригидного типа**

1. Подозрителен.
2. Обладает завышенной самооценкой.
3. Постоянно требует подтверждения собственной значимости.
4. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.
5. Прямолинеен и негибок.
6. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.
7. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное.
8. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида.
9. Мало критичен по отношению к своим поступкам.
10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

### **Конфликтная личность неуправляемого типа**

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.
2. Поведение такого человека плохо предсказуемо.
3. Ведет себя вызывающе, агрессивно.
4. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.
5. Имеет высокий уровень притязаний.
6. Несамокритичен.
7. Во многих неудачах и неприятностях склонен обвинять других.
8. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.
9. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.
10. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

## **Конфликтная личность сверхточного типа**

1. Скрупулезно относится к работе.
2. Предъявляет повышенные требования к себе.
3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается.
4. Обладает повышенной тревожностью.
5. Чрезмерно чувствителен к деталям.
6. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.
7. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми, потому что ему кажется, что его обидели.
8. Страдает сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.)
9. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях.
10. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

## **Конфликтная личность бесконфликтного типа**

1. Неустойчив в оценках и мнениях.
2. Обладает легкой внушаемостью.
3. Внутренне противоречив.
4. Характерна некоторая непоследовательность поведения.
5. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.
6. Недостаточно хорошо видит перспективу.
7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.
8. Излишне стремится к компромиссу.
9. Не обладает достаточной силой воли.
10. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Психологи советуют относиться с сочувствием к людям, типичные особенности которых описаны выше, т.к. конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть сознательным самоконтролем или усилением воли. "Воспитательные" воздействия со стороны руководителя в таких случаях также редко приносят пользу. Иными словами, конфликтность - не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист-психолог.

## Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт?
2. Как конфликты сказываются на функционировании организации?
3. Что такое "реалистические" и "нереалистические" конфликты?
4. На какие виды делятся конфликты в зависимости от характера участников?
5. Что такое "внутриличностный" конфликт, его основные формы и причины?
6. Назовите основные причины конфликтов в организациях.
7. Назовите основные функциональные последствия конфликтов для организации.
8. Назовите основные дисфункциональные последствия конфликтов для организации.
9. Дайте характеристику основным организационным способам управления конфликтами.
10. Назовите пять основных стратегий поведения людей в конфликтных ситуациях и дайте им характеристику.
11. Что такое "конфликтоген" и основные типы конфликтогенов?
12. Нарисуйте и объясните схему возникновения непреднамеренного конфликта.
13. Приведите основные рекомендации по предотвращению конфликтов.
14. Какими должны быть действия руководителя по разрешению конфликтов?
15. Перечислите навыки, помогающие эффективно решать внутриличностные конфликты.
16. Дайте характеристику основным типам конфликтных личностей.

### Тест "Оценка уровня конфликтности личности"

При ответе на вопросы теста выберите один из трех предлагаемых вариантов ответа и запишите его. Например: 1-а; 2-б; 3-в и т.д.

#### Вопросы:

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 программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности; б) выяснил бы, кто есть кто, и установил 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 отстаивать и соблюдать традиции вашего коллектива? а) да, б) скорее всего да, в) нет.
8. Относите 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 выберите то, с которым вы боретесь чаще всего, стараетесь изжить в себе? а) раздражительность, б) обидчивость, в) нетерпимость к критике других.
10. Кто вы с точки зрения сотрудников? а) аутсайдер, б) лидер, в) генератор идей.
11. Каким человеком вас считают 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) недооценка своих способностей, б) достаточно объективная оценка своих способностей, в) переоценка своих способностей.
14. Что приводит вас к столкновению и конфликту с людьми чаще всего? а) излишняя инициатива, б) излишняя критичность, в) излишняя прямолинейность.

## Подсчет результатов

Таблица 4

Вопрос	Оценочные баллы ответов	Уровни развития конфликтности	Суммарное число 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		27-29
6.	а) 2 б) 3 в) 1	5 средний	30-32
7.	а) 3 б) 2 в) 1	6 чуть выше среднего	33-35
8.	а) 3 б) 2 в) 1		36-38
9.	а) 2 б) 1 в) 3		39-42
10.	а) 3 б) 1 в) 2	7 выше среднего	
11.	а) 2 б) 1 в) 3	8 высокий	
12.	а) 3 б) 2 в) 1	9 очень высокий	
13.	а) 2 б) 1 в) 3		
14.	а) 1 б) 2 в) 3		

Если вы набрали более 36 баллов (см.табл. 4), то это еще не означает, что вы принадлежите к какому-либо из описанных выше типов конфликтных личностей, но, скорее всего, характер у вас не из легких. Вам бывает трудно прийти к согласию не только с другими, но и с самим собой. Более того, вероятно, отсутствие согласия с самим собой и является причиной вашей конфликтности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Введение в психологию /Под ред. А.В. Петровского.-М.: Академия,1996.
2. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие. Ростов-на-Дону:Феникс,1997.
3. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха: Учеб. пособие для студентов вузов - Ростов-на-Дону:Феникс,1997.
4. Практическая психология для менеджеров/Под ред. М.К.Тутушкиной. - М.: Филин,1996.
5. Психология управления: Курс лекций /Отв. ред. М.В.Удальцова. – М.-Новосибирск, 1997.
6. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. - Киев: Украина,1994.
7. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко - М.: Культура и спорт, 1997.

Библиотека БГУИР

Учебное издание

Шупейко Игорь Георгиевич

**Основы психологии и педагогики**

**Учебное пособие  
для студентов всех специальностей БГУИР**

Редактор Т.Н. Крюкова

Корректор Е.Н. Батурчик

---

Подписано в печать

Формат 60x84 1/16

Бумага

Печать

Усл. печ. л.

Уч.-изд. л.

Тираж 750 экз.

Заказ

---

Издатель и полиграфическое исполнение:

Учреждение образования

**“Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники”**

Лицензия ЛП №156 от 05.02.2001.

Лицензия ЛВ №509 от 03.08.2001.

220013, Минск, П. Бровки, 6.