

Министерство сельского хозяйства РФ  
ФГБОУ ВПО «Брянский государственный аграрный университет»  
КАФЕДРА ФИЛОСОФИИ, ИСТОРИИ И ПЕДАГОГИКИ

**«Управление персоналом в АПК:  
психолого-педагогический аспект»**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

Брянск, 2015

УДК 338:159(076)

ББК 65.32:88.4

Ч 45

Черненкова, И.И. **Управление персоналом в АПК: психолого-педагогический аспект**: учебно-методическое пособие. / И.И. Черненкова. – Брянск.: Издательство Брянский ГАУ, 2015. – 216 с.

Рецензент

Кандидат исторических наук, доцент Барынкин В.П.

*Учебно-методическое пособие одобрено и рекомендовано учебно-методическим советом экономического факультета от 29 декабря 2014 года протокол № 4.*

© Брянский ГАУ, 2015

© Черненкова И.И., 2015

## Содержание

**Введение**

**Тематический план курса**

**Тематика и структура лекций**

**Планы семинарских занятий**

**Примерные темы рефератов и докладов**

**Вопросы для самоконтроля**

**Материалы к лекциям**

**Лекция 1. Общая характеристика управленческой деятельности**

Понятие управления в психологии, педагогике, теории управления

Основные подходы

Сущность и функции управления

Принципы и методы управления

Особенности управленческой деятельности в АПК

**Лекция 2. Основы психологической и педагогической техники**

Понятие о психологической и педагогической технике

Техника использования речевых средств

Техника использования неречевых средств

Общая психотехника общения

**Лекция 3. Особенности воспитательной работы в трудовом коллективе АПК**

Понятие и принципы воспитания

Методы и формы воспитания в трудовом коллективе АПК

Методы формирования сознания

Методы формирования поведения

Методы педагогического стимулирования

Методы коррекции

**Лекция 4. Личность как объект управления**

Общее представление о личности. Направленность личности

Закономерности психологического развития личности

Диагностика личности

**Лекция 5. Социально-психологические аспекты деятельности руководителя**

Учет психологических свойств личности в кадровом менеджменте

Психические состояния человека и их влияние на работоспо-

собность личности

Понятие и причины психической напряженности (стресса)

Управление стрессами

### **Лекция 6. Технологии работы с девиантной личностью**

Асоциальная личность

Работа по профилактике наркомании и алкоголизма

Социально-педагогические технологии работы наркологической службы

Социально-педагогические технологии постпенитенциарной адаптации бывших осужденных

### **Лекция 7. Взрослый человек как объект управления**

Понятие взрослого и взрослости

Ранняя взрослость (20 - 40)

Средняя взрослость (от 40 до 60). Поведенческие особенности и специфика мотивационной сферы

Поздняя взрослость (от 60 и старше)

### **Лекция 8. Коллектив как объект и субъект управления**

Понятие коллектива

Основные виды коллективов

Психологическая характеристика коллектива

Формирование коллектива

### **Лекция 9. Психолого-педагогическая характеристика личности руководителя**

Лидер и его команда

Компетентностная характеристика руководителя

Профессиональная этика

Индивидуальные факторы эффективного управления

### **Лекция 10. Управление конфликтами**

Конфликт как процесс

Функции и виды конфликтов

Предупреждение и нейтрализация конфликтов

### **Глоссарий**

### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Введение

Психолого-педагогическая компетентность руководителя предполагает наличие системы психологических и педагогических знаний, а также навыков и приемов, которые обеспечивают высокую культуру общения и воспитательного воздействия. Психолого-педагогическая подготовка к управленческой деятельности повышает эффективность профессиональной деятельности руководителя, способствует ее гуманизации.

Данный курс рассчитан на 36 часов, предусматривает сочетание лекционных и практических занятий и направлен на формирование не только знаний об управленческой работе с персоналом предприятий АПК, но и умений, позволяющих эту работу осуществить. Он предполагает возможность практической реализации теоретических знаний в ходе решения психолого-педагогических задач, творческого проектирования воспитательной работы.

Цель курса – дать комплексные психолого-педагогические знания в области теории и практики управления в АПК, проанализировать психологическую и педагогическую стороны деятельности руководителя АПК.

Задачами курса являются формирование знаний психолого-педагогических основ управленческой деятельности специалиста, специфики работы в трудовых коллективах АПК; знаний о личности и закономерностях ее развития, умений и навыков воспитательного воздействия на личность, формирования трудового коллектива, предупреждения и решения конфликтных ситуаций.

В соответствии с поставленной целью будущий специалист должен

**знать:**

- психологические основы деятельности руководителя;
- педагогические основы управления;
- андрагогические особенности воспитания;
- возрастные особенности эмоциональной и мотивационной сфер личности, возрастные особенности Я-концепции;
- особенности управления воспитательной работой на предприятиях АПК;
- характер взаимоотношений в системе воспитательной работы;
- основы управленческой культуры;
- управление конфликтом;

**Уметь:**

- выбирать формы и методы воспитательного воздействия;
- корректировать свои действия и действия подчиненных в процессе работы;
- анализировать свою деятельность и деятельность подчиненных;
- планировать воспитательную работу;
- ориентироваться в сложных воспитательных ситуациях;
- оценивать влияние личной культуры на воспитание;
- управлять коллективом.

**Быть готовым:**

- к целесообразному поведению и деятельности в конкретных воспитательных ситуациях;
- к активной практической и профессиональной деятельности по воспитанию персонала;
- к управлению разновозрастным коллективом.

Программа курса «Управление персоналом в АПК: психолого-педагогический аспект» способствует также развитию исследовательской культуры будущего специалиста, а именно:

- умению работать с различными видами источников — научно-методической и научно-популярной литературой;
- умению планировать цель и задачи воспитательной работы;
- умению осуществлять наблюдение в ходе воспитательного процесса;
- умению обобщать результаты, оценивать теоретическую и практическую значимость проделанной работы.

## Тематический план дисциплины

«Управление персоналом в АПК: психолого-педагогический аспект»

№	Темы	Количество часов		
		Лекции	Семинары	Всего
1	Общая характеристика управленческой деятельности в АПК.	2	-	2
2	Психолого-педагогическая характеристика личности руководителя	2	2	4
3	Личность как объект управления	2	4	6
4	Социально-психологические аспекты деятельности руководителя	2	2	4
5	Взрослый человек как объект управления	2	2	4
6	Коллектив как объект и субъект управления	2	2	4
7	Особенности воспитательной работы в трудовом коллективе АПК	2	2	4
8	Основы психологической и педагогической техники	2	2	4
9	Управление конфликтами	2	2	4
	<b>Итого:</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>36</b>

## **2. Тематика и структура лекций**

### **Лекция 1. Общая характеристика управленческой деятельности в АПК.**

1. Понятие управления в психологии, педагогике, теории управления.
2. Сущность и функции управления.
3. Психолого-педагогические принципы и методы управления.

### **Лекция 2. Психолого-педагогическая характеристика личности руководителя**

1. Лидер и его команда.
2. Компетентностная характеристика руководителя.
3. Профессиональная этика
4. Индивидуальные факторы эффективного управления.

### **Лекция 3. Личность как объект управления**

1. Общее представление о личности
2. Направленность личности и ее устройство
3. Диагностика личности

### **Лекция 4. Социально-психологические аспекты деятельности руководителя**

1. Учет психологических свойств личности в кадровом менеджменте.
2. Психические состояния человека и их влияние на работоспособность личности.
3. Понятие и причины психической напряженности (стресса).
4. Управление стрессами.

### **Лекция 5. Взрослый человек как объект управления**

1. Понятие взрослого и взрослости.
2. Общая характеристика ранней взрослости.
3. Средняя взрослость (от 40 до 60). Поведенческие особенности и специфика мотивационной сферы.

### **Лекция 6. Коллектив как объект и субъект управления**

1. Понятие о коллективе.
2. Основные виды коллективов. Психологическая характеристика коллектива.

3. Функции межличностных отношений в трудовом коллективе.
4. Работа по сплочению трудового коллектива.

### **Лекция 7. Особенности воспитательной работы в трудовом коллективе АПК**

1. Понятие воспитания, воспитательной деятельности, воспитательного процесса.
2. Принципы воспитательной работы в трудовом коллективе.
3. Методы и формы воспитания в трудовом коллективе.

### **Лекция 8. Основы психологической и педагогической техники руководителя**

1. Понятие о психологической и педагогической технике.
2. Техника использования вербальных средств.
3. Техника использования невербальных средств.
4. Общая психотехника общения.

### **Лекция 9. Управление конфликтами**

1. Конфликт как процесс.
2. Функции и виды конфликтов.
3. Формы разрешения конфликтов.

### 3. Планы семинарских занятий

#### Семинар 1. Психолого-педагогическая характеристика руководителя

##### Цели:

- осмыслить понятие и основные компоненты управленческой культуры;
- изучить функциональные обязанности специалистов АПК;
- формировать профессионально-личностные качества руководителя;
- воспитывать культуру деловых отношений.

##### План занятия

1. Проверка знаний студентов по теме.
2. Доклад студентов на темы: «Руководитель и лидер», «Личность руководителя АПК».
3. Решение профессионально-педагогических задач и ситуаций.
4. Деловая игра «Вступление в должность начальника отделения».

##### Вопросы для обсуждения

1. Основные компоненты управленческой культуры.
2. Функциональные обязанности управленческого персонала аграрных предприятий.
3. Профессионально-личностные качества руководителя АПК.
4. Культура деловых отношений.

##### Задания для самостоятельной работы

1. Опишите лидерство и руководство как субъективный и объективный феномены.
2. Подберите или смоделируйте определенный тип социальной ситуации (с использованием типичных повторяющихся ситуаций в жизни человека), в которой для описания лидера или руководителя можно было бы использовать одну из теорий лидерства. Обоснуйте свой выбор.
3. Опишите ситуации, в которых было бы целесообразным доминирование какого-либо одного стиля лидерства. Объясните почему.
4. Проанализируйте непосредственные и отдаленные последствия осуществления управления группами в зависимости от

разных стилей: директивной модели (авторитарный стиль); кооперативной модели демократический стиль; недирективной, модели (попустительский стиль).

5. Подготовьте развернутую характеристику руководителя (реального, воображаемого или с использованием художественного образа), учитывая различные критерии.

6. Подготовьте реферат на тему «Симптоматическая диагностика типа руководителя на основе методики С. Деллингер. См.: Алексеев А.А., Громова Л.А. Психогеометрия для менеджеров. Л., 1991.

7. Напишите эссе на тему:

1. «Каким я вижу современного руководителя аграрного предприятия»

2. «Один день моего управления агрофирмой»

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Кричевский Р.М. Если вы — руководитель. М.: дело, 1992.

2. Крыжко ВВ., Павлютенков ЕМ. Психология в практике менеджера образования. — СПб.: КАРО, 2001.

3. Кузибецкий А., Рождественская Н. Управленческая культура: лидер и его команда // Народное образование. 2001. № 6.

4. Педагогика: Учеб, пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов; Под ред. В. А. Сластенина. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 576 с.

5. Кудряшова Л.Д. Каким быть руководителю. Л., 1986;

6. Робер М.А., Тильман Ф. Групповая динамика. Руководство и лидерство в малой группе / Хрестоматия по социальной психологии. М., 1994. — С. 152-155.

7. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. - м., 1991.

8. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.

9. Самыгин С., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. — Ростов н / Д, 1997.

10. Самыгин С. , Столяренко Л.Д. Психология управления. — Ростов н/Д. 1997.

### **Семинар 2. Личность как объект управления**

#### **Цели:**

- усвоить общее представление о личности, ее структурных компонентах;

- познакомить студентов с диагностикой личности

### **План занятия**

1. Проверка знаний студентов по теме.
2. Доклад студентов на темы: «Устойчивые отношения личности (характер)», «Самосознание личности».
3. Решение профессионально-педагогических задач и ситуаций.

**Упражнение.** Ниже выписаны в случайном порядке употребительные слова и выражения, обозначающие качества, особенности людей. Сгруппируйте их по-новому, выделив слова, обозначающие

- а) особенности направленности человека на что-либо;
- б) особенности Характера;
- в) особенности самосознания;
- г) особенности опыта, умелости, знаний;
- д) особенности познавательной активности;
- е) особенности переживаемых человеком чувств, состояний.

**ПРИМЕЧАНИЕ.** Группировка может быть не строгой, поскольку отдельные слова могут “цеплять” одновременно несколько разных сторон психики.

*Рассматривание, усталость, интерес, добросовестность, недооценка себя, умелость, осведомленность, припоминание, радость, убежденность, доброжелательность, переоценка себя, обученность, размышление, бодрость, стремление, скромность, раскаяние, ощупывание, грусть, удивление, различение, привычка, это я умею, подготовленность (человека к чему-либо).*

Деловая игра «Отбор персонала»

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие свойство личности Вы приписали бы себе?
2. Общее представление о личности
3. Направленность личности и ее устройство
4. Диагностика личности

## **Темы для самостоятельной работы**

Тема 1. Типичные свойства личности хороших руководителей.

Тема 2. Типичные свойства личности успевающих и неуспевающих работников.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Мерлин, В.С. Личность, как предмет психологического исследования. – Пермь, 1988.
2. Немов Р.С. Психология. В 3 т., т 1., М., 1995.
3. Николаенко В.М., Залесов Г.М., Андриюшина Т.В. и др. Психология и педагогика. М. - Новосибирск., 1998.
4. Петровский А.В. Введение в психологию. М., 1995.
5. Психология. Учебник для технических вузов. Под ред. В.Н. Дружинина. СПб., 2000.
6. Психология. Учебник для экономических вузов. Под ред. П.Н. Дружинина. СПб., 2000.
7. Реан Л.А., Бордовская Н.В., Розум С.И. Психология и педагогика. Учебник для вузов. СПб., 2000.

### **Семинар 3. Социально-психологические аспекты деятельности руководителя**

#### **Цели:**

- определить специфику психических состояний человека и их влияние на работоспособность личности;
- изучить причины психической напряженности (стресса) и способы управления ими.

#### **План занятия**

1. Проверка знаний студентов по теме.
2. Доклад студентов на тему: «Психические состояния человека и их влияние на работоспособность личности».
3. Решение профессионально-педагогических задач и ситуаций.
4. Тест «Какой у вас характер?»

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Учет психологических свойств личности в кадровом менеджменте.
2. Психические состояния человека и их влияние на работоспособность личности.

3. Понятие и причины психической напряженности (стресса).
4. Управление стрессами.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Андриенко Е.В. Социальная психология: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Под ред. В.А. Слостенина. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 264с.
2. Платонов Ю.П. Социальная психология трудовой деятельности. СПб., 1992.
3. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. - М.: Педагогика, 1982-208с. с.46.
4. Шевандрин Н.И. (Ник. Иван) Социальная психология в образовании: Учеб. пособие. Ч.1. Концептуальные и прикладные основы социальной психологии. – М.: ВЛАДОС,1995. – 544.

#### **Семинар 4. Технологии работы с девиантной личностью**

##### **Цели:**

- усвоить понятие и виды социальных отклонений;
- закрепить сущность понятий дезадаптации, педагогической и социальной запущенности, десоциализации и ресоциализации;
- изучить особенности работы по профилактике наркомании и алкоголизма.

##### **План занятия**

1. Проверка знаний студентов по теме.
2. Доклад студентов на тему: «Проблемы наркотической и алкогольной зависимости».
3. Решение профессионально-педагогических задач и ситуаций.

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Асоциальная личность. Понятие и виды социальных отклонений и их профилактика.
2. Работа по профилактике наркомании и алкоголизма.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Василькова, Ю.В. Методика и опыт работы социального педагога: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. — М., Издательский центр. «Академия», 2001.— 160 с.

2. Гуревич П.С. Психология. Учебное пособие. М., 1999.
3. Леонгард К. Акцентуированные личности. Пер. с нем. М., 1981.
4. Леонтьев А.Н. Начало личности — поступок // Избр. психолог, произв. Т. 1. М., 1983
5. Маклаков А.Г. Общая психология. СПб., 2000.
6. Петровский В.А. Психология неадаптивной активности. М., 1992.
7. Прядехо, А.А., Гришин, В.А. Вопросы социальной психологии и пенитенциарной педагогики – Брянск: РИО БГУ, 2005 – 84С.
8. Психология и педагогика. Учебное пособие для вузов. Под ред. А.А.Радугина, М., 2000.
9. Юнг К.Г. Психологические типы. М., 1995.
10. Лисицын Ю. П., Сидоров П. И. Алкоголизм у женщин. — М., 1990.
11. Основы теории и практики социальной работы: (Книга для научного обоснования подготовки и практической деятельности социального работника) / с. и. Григорьев, И. И. Григорьев, Л. Г. Гуслякова и др. — М., 1994.

### **Семинар 5. Взрослый человек как объект управления**

#### **Цели:**

- осмыслить и закрепить понятия взрослого и взрослости;
- изучить особенности эмоциональной и мотивационной сфер взрослых людей (по возрастным периодам);
- закрепить знания о поведенческих особенностях данных возрастных категории людей.

#### **План занятия**

1. Проверка знаний студентов по теме.
2. Доклад студентов на темы: «Гендерные особенности управления», «Геронтологические особенности управления».
3. Решение профессионально-педагогических задач и ситуаций.
4. Тест «Мотивация к успеху».

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Чем отличаются понятия взрослого и взрослости.
2. Каковы особенности мотивационной и эмоциональной сфер взрослых людей.
3. Поведенческие особенности и специфика отношения к профессиональной деятельности данной категории людей.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Громкова, М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых: Учеб. пособие для системы доп. проф. образования; учеб. пособие для студентов вузов / М.Т. Громкова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 495 с.
2. Климов, Е.А. Введение в психологию труда. М., 1998.
3. Кулюткин, Ю. Н. Психология обучения взрослых.- М.:Просвещение, 1985.—128 с.
4. Основы андрагогики: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / И.А. Колесникова, А.Е. Марон, Е.П. Тонконогая и др.; Под ред. И.А. Колесниковой. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 240с.

### **Семинар 6. Коллектив как объект и субъект управления**

#### **Цели:**

- определить содержание деятельности руководителя по изучению и развитию коллектива;
- уяснить особенности трудового коллектива и методов его сплочения.

#### **План занятия**

1. Проверка знаний студентов по теме.
2. Доклад студентов на темы: «А.С. Макаренко о коллективе», «Влияние коллектива на личность и личности на коллектив».
3. Решение профессионально-педагогических задач и ситуаций.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Понятие о коллективе.
2. Функции межличностных отношений в трудовом коллективе.
3. Трудовой коллектив и методы его сплочения.
4. Управление психологическим климатом.

#### **Задания для самостоятельной работы**

Методика диагностики социально-психологического климата коллектива.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Кузьмин Е.С., Волков И.П., Свенцицкий А.Л. Руководитель и коллектив. Л., 1984

2. Лазарев В. С., Афанасьева Т.П., Елисеева КА., Пуденко Т.И. Руководство педагогическим коллективом — М., 1995.
3. Лутошкин А. Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. — М., 1988.
4. Лутошкин А. Н. Как вести за собой. — М., 1978.
5. Петровский А. В. Психологическая теория коллектива — М., 1979.
6. Общая и профессиональная педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических вузов / Под ред. В.Д. Симоненко. — М.: Вентана — Граф, 2005. — 368 с. (Педагогическое образование).

### **Семинар 7. Управление воспитательной работой**

#### **Цели:**

- осмыслить сущность воспитания, воспитательной деятельности;
- изучить разные точки зрения на сущность управления персоналом;
- проанализировать основные принципы, методы и формы воспитательной деятельности.

#### **План занятия**

1. Проверка знаний студентов по темам «Психолого-педагогические аспекты управленческой деятельности» и «Управление воспитательной работой».
2. Доклад студентов на тему: «Современные воспитательные технологии».
3. Решение профессионально-педагогических задач и ситуаций.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Определите понятия «воспитание», «воспитательная деятельность», «воспитательный процесс».
2. Назовите и охарактеризуйте принципы воспитательной работы в трудовом коллективе.
3. Методы и формы воспитания в трудовом коллективе.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Гельвеций К.А. О человеке, его умственных способностях и его воспитании. — М., 1938. — С. 10
2. Григорович Л.А., Марцинковская Т.Д. Педагогика и пси-

хология: Учебное пособие.- М.: Гардарики, 2001, - 480с.

3. Климов Е.А. Психология: воспитание, обучение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 367 с.

### **Семинар 8. Основы психологической и педагогической техники руководителя.**

#### **Цели:**

- усвоить понятия психологической и педагогической техники;
- изучить особенности использования вербальных и невербальных средств;
- закрепить основные психические приемы общения.

#### **План занятия**

1. Проверка знаний студентов по темам «Психолого-педагогические аспекты управленческой деятельности» и «Основы психологической и педагогической техники руководителя».

2. Методика КОС (выявление уровня коммуникативных и организаторских склонностей)

3. Деловая игра «Общение»

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое психологическая и педагогическая техника.
2. Каковы особенности использования вербальных средств.
3. В чем специфика использования невербальных средств.
4. Назовите и охарактеризуйте психические приемы общения.

#### **Задания для самостоятельной работы**

Доклад студентов на тему: «Психология деловых контактов»

#### **Список рекомендуемой литературы.**

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди. (Психология человеческих взаимоотношений). Люди, которые играют в игры. (Психология человеческой судьбы).— Л.: Лениздат, 1992.

2. Григорович Л.А., Марцинковская Т.Д. Педагогика и психология: Учебное пособие.- М.: Гардарики, 2001, - 480с.

3. Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах (общие и возрастные особенности). – Минск, 1976.

4. Леонтьев Л.А. Педагогика общения. Нальчик, 1996.

5. Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. Расширенная версия. — М.: Изд-во Эксмо, 2006. —416 с.

6. Столяренко, А.М. Психология и педагогика: Учеб. пособие для студентов вузов / А.М. Столяренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 527с.

### **Семинар 9. Управление конфликтами.**

#### **Цели:**

- закрепить знания студентов о конфликте как о процессе;
- изучить особенности функций и видов конфликтов;
- развивать навыки разрешения конфликтов.

#### **План занятия**

1. Проверка знаний студентов по теме.
2. Доклад студентов на тему «Поведение руководителя в условиях конфликта».
3. Решение профессионально-педагогических задач и ситуаций.
4. Выявление уровня конфликтности студентов: тест «Конфликтная ли Вы личность?»;
5. методика оценки способов реагирования в конфликте (К.Н. Томас).

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Что такое конфликт?
2. Назовите и охарактеризуйте функции и виды конфликтов.
3. Какие существуют формы разрешения конфликтов.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Бородкин Ф.М., Каряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1983.
2. Королев, Ю.Б., Коротнев, В.Д., Кочетова, Г.Н., Никифорова, Е.Н. Менеджмент в АПК /Под ред. Ю. Б. Королева. — М.: Колос, 2000. — 304 с.
3. Кудрявцев, С.В. Конфликт и насильственное преступление. М., 1991.
4. Шакуров, Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. - М.: Педагогика, 1982-208с. с.46.
5. Шевандрин, Н.И. Социальная психология в образовании: Учеб. пособие. Ч.1. Концептуальные и прикладные основы социальной психологии. – М.: ВЛАДОС,1995. – 544. – ISBN 5-87065-066-6.

6. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. — 368 с., с.31-40 ISBN 5-87057-200-2

7. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. — 3-е изд. перераб. и доп. — Киев: МАУП, 1999.

### **Примерные темы рефератов и докладов**

1. Психология деловых контактов.
2. Современные воспитательные технологии.
3. Устойчивые отношения личности (характер).
4. Самосознание личности.
5. Индивидуальные качества и их роль в создании индивидуального стиля жизни.
6. Психические состояния человека и их влияние на работоспособность личности.
7. Проблемы наркотической и алкогольной зависимости.
8. Гендерные особенности управления.
9. Эффективность и проблемы применения методов поощрения и наказания на разных возрастных этапах.
10. Геронтологические особенности управления.
11. А.С. Макаренко о коллективе.
12. Влияние коллектива на личность и личности на коллектив.
13. Руководитель и лидер.
14. Личность руководителя АПК.
15. Поведение руководителя в условиях конфликта.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какова сущность управленческой деятельности с позиции психологии, педагогики, теории управления?
2. Укажите специфические особенности управления в АПК.
3. Какие принципы необходимо учитывать при организации управленческой деятельности в АПК?
4. Каковы основы психологической и педагогической техники руководителя?
5. Определите место и значение воспитательной работы в управлении.
6. Охарактеризуйте принципы, методы и формы воспитательной работы в трудовом коллективе.
7. Личность как объект управления.

8. В чем специфика психических состояний человека и их влияния на работоспособность личности?

9. Укажите особенности социальных отклонений и их профилактику в трудовых коллективах АПК.

10. Укажите значение учета возрастных особенностей в работе с персоналом.

11. Назовите и охарактеризуйте психолого-педагогические особенности эмоциональной, мотивационной сфер взрослых людей.

12. Какие требования предъявляет к руководителю эффективное управление?

13. Укажите основные этапы и методы работы руководителя по сплочению трудового коллектива.

14. Какова специфика работы руководителя по предупреждению и разрешению конфликтов?

#### **4. Материалы к лекциям**

##### **Лекция 1. Общая характеристика управленческой деятельности**

###### **План**

1. Понятие управления в психологии, педагогике, теории управления. Основные подходы.

2. Содержание и функции управления.

3. Принципы и методы управления.

4. Особенности управленческой деятельности в АПК.

###### **1. Особенности управленческой деятельности в АПК**

Агропромышленный комплекс - важнейшая составляющая экономики Российской Федерации. В нем создается около 30 % национального дохода. Потребительский рынок более чем на 70 % формируется за счет продовольствия и товаров, изготовленных из сельскохозяйственного сырья. Естественно, состояние этой сферы не может не затрагивать интересы каждого человека; ее развитие в значительной степени определяет народнохозяйственный потенциал и политическую обстановку в стране.

Сельскохозяйственное производство обладает рядом специфических особенностей, которые оказывают существенное влияние на формирование системы управления. Земля в сельском хозяйстве является не только объектом труда, как в других отраслях материального производства, но и его предметом, а также основным сред-

ством производства, что обуславливает территориальную рассредоточенность производства, населенных пунктов, построение органов управления в основном по территориально-производственному принципу.

Территориальная рассредоточенность производства и удаленность структурных подразделений от центра, плохие дорожные условия затрудняют сбор и переработку информации, что ведет к запаздыванию принятия оперативных решений, а, следовательно, расширяет границы самостоятельности как самих предприятий, так и внутрихозяйственных подразделений, особенно в области оперативно-хозяйственной деятельности.

Различия в формах собственности оказывают влияние на формирование системы управления в отраслях и взаимоотношения вышестоящих органов управления с другими отраслями и организациями.

Сезонность производства, резкие колебания в использовании материальных, трудовых, финансовых и иных ресурсов по периодам года требуют от управляющей системы изыскания путей их выравнивания. В результате возникает чрезмерная напряженность труда руководителей и специалистов в отдельные периоды сельскохозяйственных работ, увеличивается продолжительность их рабочего дня и т.д.

Современная деревня по сравнению с городом имеет худшую структуру социально активного населения и соответственно худшую ситуацию на рынке труда. Доля занятых в общей численности населения в трудоспособном возрасте в сельской местности равна 66% против 71% - в городе, а уровень безработицы составляет 12%.

Из-за ухудшения состояния основных фондов и сокращения затрат на создание необходимых условий по охране труда работников АПК из отраслей сельскохозяйственного производства ежегодно выбывают 60 тыс. работников с полной или частичной утратой трудоспособности.

Уровень квалификации специалистов на селе остается неудовлетворительным. По данным за 2005 г. из 2 млн. специалистов, занятых в сельском хозяйстве, лишь 440 тыс. имели высшее образование, остальные 1560 тыс. — неполное высшее или среднее профессиональное, то есть последних было в 3,5 раза больше. В промышленности подобное превышение составляло 2 раза.

В целом по России каждый пятнадцатый руководитель сельскохозяйственного предприятия не имеет соответствующего профессионального образования. Удельный вес их с высшим образованием снизился с 86 % 1991 г. до 70% в 2005 г. Доля главных специ-

алистов с высшим образованием составляет лишь 53%, что на 9% меньше, чем было в 1991 г. На должностях руководителей среднего звена работает 41 тыс. человек (34%) без соответствующего специального образования. Среди работников хозяйств, которые по занимаемой должности должны быть со специальным образованием, 41 тыс. человек (15%) его не имеют.

Вне сомнения, низкая степень профессиональной подготовленности руководителей и специалистов, недостаточная восприимчивость к проводимым рыночным преобразованиям не позволили им своевременно адаптироваться к новым условиям хозяйствования.

Управленческая деятельность – основная составляющая всей трудовой деятельности руководителя любого уровня, от директора до специалиста среднего звена. Работа управляющего охватывает самые разные стороны производственной деятельности людей, работы машин, компьютерных устройств, приборов и оборудования средств связи и др. Условно можно разграничить управленческий процесс на управление персоналом и управление непосредственно материально-технической базой производства. Работа с техникой и технологиями ведется не только напрямую, но и через управление сотрудниками.

Важнейшей особенностью управления является то, что, управляя целым производством, на самом деле приходится управлять людьми. Совершенно очевидно, что данная работа руководителя предполагает психолого-педагогическую деятельность. Так огромную роль в управлении играет коллективный, совместный труд, в котором важная роль отводится взаимовлиянию людей. Оно сказывается в первую очередь на производственной дисциплине, а, следовательно, и на производительности труда в целом. Управляя людьми, коллективом, руководителю необходимо планировать работу каждого конкретного подчиненного.

Для этого необходимо знать индивидуальные особенности каждого, склонности, привычки, интересы, направленность личности, иными словами психологические особенности своих подчиненных.

С другой стороны, управленческая деятельность носит воспитательный, педагогический характер. Сам процесс управления, поведение руководителя и подчиненных, порядок в коллективе и многое другое определяет стиль руководства, уровень ответственности коллектива за каждого его подопечного.

Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией наряду с управлением материальными и природ-

ными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления.

**Специфика человеческих ресурсов** состоит в следующем.

Во-первых, люди наделены интеллектом, их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально-осмысленная, а не механическая, значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

Во-вторых, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В ранний период своей жизни человек учится ходить, разговаривать, читать, писать, общаться с компьютером. Приходя на работу, он приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. В условиях современного научно-технического прогресса, когда технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30 - 50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов, люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации помощи (предоставления возможности) в реализации этих целей.

В-пятых, немаловажная особенность человеческих ресурсов состоит и в уникальности каждого отдельного человека. Соответственно, реакция разных членов организации на один и тот же метод управления может быть совершенно различной.

Кроме того, необходимо отметить, что персонал аграрных предприятий имеет ряд особенностей, обуславливающих специфику организации управления в АПК: невысокий уровень образования (преимущественно неполное среднее и среднее), культуры, воспитанности; различия традиций и обычаев между городом и деревней; разновозрастной состав рабочих групп и коллективов (причем преимущество составляют люди зрелого возраста). Все это создает определенные сложности при управлении.

## **2. Понятие управления в психологии, педагогике, теории управления. Основные подходы**

Как известно, в отечественной и зарубежной науке огромный вклад в исследование особенностей управления, в разработку конкретных программ обучения и проектов реализации в учебном процессе по подготовке к управленческой деятельности внесли представители теории и практики управления, психологии, социальной психологии и педагогики. В ходе развития этой области науки сложился ряд важнейших подходов:

- научное управление (1885-1920);
- административное управление (1920-1950);
- с позиций психологии и человеческих отношений (1930-1950);
- с позиций науки о поведении (1950-по настоящее время);
- процессный подход;
- системный подход;
- ситуационный подход.

**Концепция научного управления** получила развитие благодаря Ф. Тейлору, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Гантту. Они основное внимание уделяли производственному фактору, но не пренебрегали и значимостью человеческих ресурсов.

Существенным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Признавались авторами научного управления значимость обучения и индивидуальный подход к каждому работнику при определении физического и интеллектуального соответствия выполняемой работе.

**Концепция административного управления или классическая теория управления**, представителями которой являются А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд, М. Вебер, направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. А. Файоль, функционирование любой организации сводил к следующим основным видам деятельности: технической; коммерческой; финансовой; бухгалтерской; административной (оказание воздействия на работников); защиты жизни, личности и собственности людей.

Каждый из этих видов деятельности нуждался в управлении, предполагавшем осуществление функций планирования, организации, координации, контроля, мотивации.

**Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений** (М.П. Фоллетт, А.Э. Мэйо) рассматривает управ-

ление как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц.

А.Э. Мэйо в ходе экспериментов обнаружил, что иногда работники реагируют гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на указания руководителя и на материальные стимулы.

Исследования, проведенные психологом А. Маслоу, помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, по мнению Маслоу, являются не экономические силы, а различные потребности, которые не всегда могут быть удовлетворены деньгами. Речь шла об изменении отношений между рабочими и управляющими, повышения удовлетворенности своим трудом и климатом в коллективе. Эта концепция основана на важнейшем положении, что применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работников результатами своего труда составляет основу повышения его производительности. Необходимо более эффективно работать с персоналом непосредственным начальникам, используя консультации с работниками, предоставлять им более широкие возможности общения на работе.

**Концепция управления с позиций наук о поведении** основной задачей ставит повышение эффективности деятельности организации в результате активизации ее человеческих ресурсов. Основная цель концепции — оказать помощь работнику в осознании своих возможностей. Основатели данной концепции Э. Мэйо, М. Фоллет, К. Арджирис, Р. Лайкерг, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг исследовали различные аспекты социального воздействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменений содержания работы и качества трудовой жизни. Среди российских ученых сторонниками данного направления можно назвать Богданова Н.А., Ерманского О.А., Витке М.А. Гастева А.К., Керженцева П.М.

Так **А. К. Гастев** считал, что работу в области научной организации труда и управления нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был — руководителем или рядовым исполнителем. Особое внимание в его работе хотелось бы обратить на теорию трудовых движений в производственном процессе, организацию рабочего места, методику рационального производственного обучения.

**П.М. Керженцев** был убежден, что для развития организации необходимо развивать инициативу трудящихся, особо отмечал роль профессиональных руководителей, в чьих руках сосредоточены рычаги воздействия на трудовой коллектив, а, следовательно, на общие результаты деятельности организации. Поскольку руководи-

тель обычно комплектуе штат подчиненных по своему образу и подобию, окружая себя сильными людьми или, наоборот, посредственностями, правильный выбор самих руководителей, способных не выполнять работу подчиненных, а каждого подчиненного поместить на подобающее место, становится важнейшей задачей.

**М.А. Витке** главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации. Особую роль он отводил административной деятельности руководителя. Сущность административной работы, по концепции Витке, состоит в создании благоприятной социально-психологической атмосферы в производственных коллективах — «духа улья». Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям: умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль.

Исследования проблем управления в АПК, (Королев Ю.Б., Коротнев В.Д., Кочетова Г.Н., Никифорова Е.Н. и др.) показывают, что процесс управления любыми социально-экономическими системами, в конечном счете, сводится к управлению поведением людей, мотивацией и стимулированием их деятельности.

Анализ основных направлений в теории управления показал, что до настоящего времени нет единого общепринятого понятия управления. Тем не менее, все определения можно объединить в три группы.

Во-первых, управление рассматривается как воздействие одной системы на другую, одного человека на другого или группу.

Во-вторых, управление определяется как деятельность, процесс планирования, организовывать, координирования и контроля. Это определение акцентирует внимание на систему конкретных действий, но не на изменение в ходе этой деятельности индивидуального опыта участников.

В-третьих, управление есть взаимодействие субъектов (В. Г. Афанасьев, Т.И.Шамова и др.), предполагающее взаимное изменение управляющих и управляемых, прямое и обратное воздействие, взаимосвязанное и взаимообусловленное изменение воздействующих друг на друга субъектов, но не указывает педагогическую цель данного процесса, недостаточно учитывает индивидуально-личностные особенности субъектов управления.

Ни одно из них не отражает полностью и всесторонне такого интегрального понятия как управление. В рамках нашего курса под

управленческой деятельностью будем понимать *личностно-ориентированный процесс планирования, организации, координирования, регулирования, мотивации и контроля, результатом которого является достижение поставленной цели посредством взаимосвязанного и взаимообусловленного изменения поведения через изменение сознания воздействующих друг на друга субъектов.*

### 3. Содержание и функции управления

Проанализировав существующие определения понятия «управление», его содержание можно представить следующим образом:

#### УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

<b>Эвристическая:</b> - разработка вариантов решения	<b>Административная:</b> - принятие решений; - распорядительство; - распределение ресурсов; - контроль;	<b>Психолого-педагогическая:</b> - обучение; - воспитание; - наставничество; - мотивация; - создание благоприятного морально-психологического климата	<b>Операторная:</b> - документирование; - первичный учет; - технические коммуникации; - вычисление по алгоритму
<b>руководители, специалисты</b>	<b>руководители</b>	<b>руководители, специалисты</b>	<b>технические исполнители</b>

Рис. 2. Содержание управленческой деятельности

Сущность и содержание управления как процесса определяются его функциями. Поэтому в теории управления вопрос о функциях является одним из центральных. Изучение содержания функций управления и их четкая классификация необходимы для разработки рациональных основ построения аппарата управления, определения его структуры, установления наиболее оптимального уровня централизации и децентрализации в выполнении тех или иных функций управления, а также обязанностей и прав структурных звеньев (отделов, групп), каждого управленческого работника и др. Содержание, формы проявления функций управления весьма разнообразны. Это обуславливает необходимость их классификации.

Слово «функция» (от лат. *funktio*) означает обязанность, круг деятельности, назначение, роль.

Традиционно выделяют следующие основные функции управления, определяющие содержание процесса управления: пла-

нирования, организации, координирования, мотивации и контроля.

Однако, наиболее подробно и основательно процесс управления персоналом представлен в классификации авторов давнего, но широко цитируемого исследования (**В.Ф. Рубахина, А.Л. Журавлева, В.Г. Шорина**). Основные управленческие функции, ими были разделены на два класса: производственные функции и социально-психологические функции. К производственным функциям было отнесено:

1. Координация деятельности подчиненных с целью выполнения государственного плана и социалистических обязательств.
2. Обеспечение роста производительности труда людей и оборудования.
3. Организация сопряженной и ритмичной работы (обеспечение рабочими, оборудованием, полуфабрикатами, сырьем). Прогнозирование возможных срывов в работе и их предупреждение.
4. Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.
5. Поддержание трудовой дисциплины в производственном коллективе.
6. Расстановка рабочей смены. Согласование индивидуальных особенностей подчиненных со спецификой их труда.

К социально-психологическим функциям руководителя были отнесены:

1. Снижение у подчиненных неудовлетворенности трудом и различными элементами производственной ситуации (условиями труда, зарплатой и т.д.). Моральное и материальное стимулирование.
2. Регулирование межличностных отношений подчиненных и разрешение конфликтов между ними. Снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными.
3. Отстаивание законных интересов своих подчиненных.
4. Сохранение постоянного состава подчиненных, управление текучестью рабочих кадров.
5. Обеспечение профессионального совершенствования своих подчиненных.
6. Воспитательная работа с подчиненными.

В отличие от специалистов по управлению, психологи и социологи, рассматривая управленческие функции, берут за основы классификации не управленческий цикл, а всю структуру деятельности руководителя в трудовом коллективе. При этом очевидно, что руководитель должен рассматриваться не только в рамках своей административной роли, но также с учетом всего многообразия его

социальных и воспитательных обязанностей. Так Л.И. Уманский, рассматривал организаторскую деятельность как конечное звено в системе управления людьми. В ней он выделял следующие функции: интеграции личностей (что осуществляется путем ознакомления их с общей задачей, определения средств и условий достижения цели, планирования, координации совместного труда, учета, контроля и т.д.); коммуникация (установление горизонтальных коммуникаций внутри первичного коллектива, а также внешних вертикальных коммуникаций с вышестоящими организационными подразделениями); обучение и воспитание в самом широком понимании этих слов. Коллектив авторов, занимающихся исследованием проблем профессиональной педагогики (В.Д. Симоненко, М.В. Ретивых, Н.В. Фомин, А.М. Воронин, Е.И. Дуканова) выделяют следующие *системные* функции:

- Информационно-аналитическая функция управления создает основу для всей образовательной деятельности, играет роль первоисточника в принятии управленческого решения. Для руководителя образовательным процессом важнейшей задачей является овладение умением использовать методику сбора, анализа и хранения информации.

- Мотивационно-целевая функция формирует мотивированный подход к определению целей образовательного процесса.

- Планово-прогностическая функция управления предусматривает определение конкретных и реалистических целей, направленных на достижение более высокого качественного состояния объекта. Развивающая программа учитывает внутренние и внешние совокупные педагогические условия, способы, средства и методы действий.

- Организационно-исполнительская функция способствует выполнению принятых целевых решений, согласованной работе субъектов организационной структуры и взаимодействию всех участников педагогического процесса по средствам оказания не только административно-организационного, но и социально-психологического (воспитательного) влияния.

- Регулятивно-коррекционная функция управления обеспечивает устранение причин технологических сбоев в происходящих процессах.

- Контрольно-диагностическая функция управления устанавливает соответствие полученных данных требованиям образовательного стандарта.

Как видно из выше изложенного, в современной литературе нет единства во взглядах на состав функций управления. Однако важно отметить, что особое внимание отводится работе с людьми, оказанию на них воздействия, воспитательной работе с персоналом.

#### **4. Принципы и методы управления**

Важную роль в повышении эффективности управленческой деятельности руководителя играют принципы управления, основанные на содержании основных принципов педагогики.

**Принцип единой морали**, т. е. признания им того обстоятельства, что моральные нормы, на которые надлежит ориентироваться людям в повседневной жизни (в частности, в стенах самой организации), писаны в абсолютно равной степени как для начальников, так и для подчиненных.

**Принцип сочетания требовательности и уважения к личности подчиненного** позволяет избежать таких ситуаций, когда источником конфликта выступают не объективные условия, а взаимное непонимание, недовольство, обида. Необходимо помнить, что каждый человек требует к себе уважение и ценит это дороже всего. Однако отсутствие должного контроля при этом способствует возникновению серьезных проблем. Руководитель должен быть строгим, но непридирчивым, доброжелательным, но не беспринципным, должен опираться на положительные качества личности, но с учетом ее недостатков, доверять, но при этом осуществлять разумный, тактичный контроль. Важно помнить, что разумное сочетание принципиальности и доверия определяют позитивный эмоциональный настрой в отношениях между членами коллектива и руководителем.

**Принцип индивидуального и дифференцированного подхода** предполагает, как учет индивидуальности каждого работника, индивидуальный подход к каждой личности при осуществлении управленческо-педагогических воздействий, так и дифференциацию разных групп работников в трудовом коллективе. При этом необходимо учитывать индивидуальные, возрастные, профессиональные и другие особенности личности работника.

**Принцип единства воспитания и практики руководства.** Каждый руководитель обязан заботиться о педагогических последствиях принимаемых решений по любым вопросам. Каждое проводимое мероприятие, приказ или распоряжение, любое действие руководителя должно учитывать воспитательные последствия.

**Принцип единства воспитания и поведения руководителей** требует, чтобы воспитание, идеалы и принципы не расходились с делами и конкретным поведением самого руководителя. Несоблюдение этого принципа является важнейшей причиной возникновения конфликтных ситуаций, осложнений в деятельности самих руководителей.

**Принцип сочетания прямых и косвенных педагогических воздействий** предполагает адекватную оценку принимаемого решения, управленческой ситуации. Необходимо сочетание как прямых, так и косвенных методов воздействия. Практикой руководства подтверждено, что косвенные методы воздействия, включая воздействие через неформальные связи в воспитательной работе руководителя, наиболее эффективны. К средствам прямого педагогического, воспитательного воздействия относятся: требование, поощрение, просьба, поручение, похвала и порицание, убеждение. К средствам непрямого воздействия относятся такие, как влияние на поведение через друзей, положительный пример, развитие созыательной, соревновательной активности и др.

**Принцип опоры на трудовой коллектив** означает согласование решения руководителя с целями, стоящими перед коллективом, организацией. Наибольшей эффективности не только воспитательной, но и экономической деятельности добивается тот коллектив, в котором существует общность целей, интересов, взаимопомощь и поддержка, уважение друг к другу, т.е. существует должный уровень взаимопонимания, взаимоотношений и взаимодействия, позитивный психологический климат и настрой.

Для управления необходимы не только знания, как определить цель и задачи, но и как найти наиболее эффективные формы приобщения работников или целых коллективов к достижению поставленных целей и задач. Такими формами для органов управления или отдельных руководителей являются **методы управления**, т.е. способы воздействия на людей.

**Под методами управления** традиционно понимаются способы воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата. Теоретическая основа методов управления требует глубокой и тщательной проработки, поскольку наиболее активный и действенный инструмент управления способен при неправильном его использовании привести к отрицательным последствиям.

Существует несколько подходов к классификации методов

управления. Однако к человеку и коллективу имеет смысл применять только такие средства воздействия, которые затрагивают их интересы. Поэтому заслуживает внимания классификация по содержанию воздействия: экономическое, организационное, социально-психологическое. Основой данной классификации являются побудительные мотивы отдельных работников к труду, их потребности и интересы. Именно они определяют поведение людей.

Веснин В.Р. предлагает несколько иную классификацию методов управления:

- организационные: формирование управленческих структур, создание трудовых коллективов, подготовка и проведение различных общественных мероприятий и т.п.;
- административные: распорядительство; наказание; поощрение;
- экономические: денежные выплаты (зарплата, премия и т.п.);
- социально-психологические: формирование благоприятного морально-психологического климата; развитие индивидуальных способностей работников.

С.Я. Батышев, специалист в области профессионального образования последнюю группу методов называет психолого-педагогическими.

*Психолого-педагогические методы* — это определенные способы взаимодействия деятельности педагога и учащихся (при руководящей роли педагога), направленные на достижение целей обучения как средства образования и воспитания. К этой группе методов относятся методы, связанные с убеждением, личным примером, применением поощрений и наказаний, критики и самоконтроля, педагогические совещания, профессиональное общение, конкурсы, выдвижение перспективных линий, традиций, сотрудничество.

*Организационные и административные методы* применяются с целью повышения ответственности членов педагогического коллектива, подготовки их к выполнению поставленных задач. К ним относятся: директива, распорядительство, регламентация, ин структурирование, распределение обязанностей, единые требования.

*Экономические методы* — это способы материального стимулирования результатов деятельности инженерно-педагогических кадров и учащихся, основанные на критериях оценки их труда.

Стоит указать на положительные стороны и недостатки каждой группы методов. Так, по его мнению, с помощью организационных методов создаются необходимые условия функционирования организации, поэтому они логически предшествуют всем остальным.

Посредством них организация проектируется, учреждается, ориентируется во времени и пространстве; ее деятельность нормируется, регламентируется и обеспечивается инструкциями, фиксирующими расстановку персонала, его права, обязанности, специфику поведения в различных ситуациях. Эти методы создают лишь своего рода рамки, направляющие будущее функционирование и развитие организации, а поэтому по сути своей являются пассивными.

В противоположность организационным, административные методы активны, т.к. с их помощью происходит вмешательство в саму деятельность. По-другому они называются методами властной мотивации и основываются либо на прямом принуждении людей к определенному поведению в интересах организации, либо на создании возможности такого принуждения.

Наибольшее распространение они имеют в армии и других структурах военизированного типа, например на транспорте. Их принципиальной особенностью является субъективный порядок назначения, отсутствие прямой связи с конкретными позитивными или негативными результатами, полученными исполнителем. Например, часто работнику выплачивается премия за хорошую работу вообще, и поэтому он мало заинтересован полностью реализовать свои возможности, ибо размер вознаграждения от этого не увеличивается.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентированы на достижение заданной результативности, а не на ее рост, поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому в условиях усложнения деятельности организации, необходимости оперативно решать самые разнообразные проблемы, административные методы перестали соответствовать реальным потребностям управления.

Методы управления, позволяющие рядовым работникам, исходя из материальной заинтересованности, самим принимать большинство решений и отвечать за их результаты составляют группу экономических. В отличие от административных они предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Исполнителям устанавливаются только цели, ограничения и общая линия поведения, в рамках которых они сами ищут оптимальные способы решения проблем. Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается денежными выплатами. Поскольку в данном случае размер выплат напрямую зависит от достигнутого результата, работник экономически заинтересован в его максимизации. Од-

нако экономические методы управления также довольно ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, которых в настоящее время большинство, ибо для них деньги — важный, но чаще всего не самый главный стимул работы.

Следующая группа методов – социально-психологические – предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности. С одной стороны они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между его членами, изменение роли руководителя, а с другой стороны — на раскрытие личных способностей каждого работника, помощи в их совершенствовании, что в конечном итоге ведет к максимальной самореализации человека в своей трудовой деятельности, а, следовательно — к повышению ее эффективности.

Выбор методов управления зависит от цели бизнеса, формы собственности и хозяйствования; размера предприятия, обеспеченности его материальными и трудовыми ресурсами; уровня подготовки кадров, конъюнктуры рынка; политики государства в отношении того или иного направления, от норм и ценностей трудового коллектива и т. д.

В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться и иметь преобладающее значение разные методы. Руководитель должен безупречно владеть всеми методами управления, обладать высокой экономической культурой, профессионализмом в области правовых отношений и быть компетентным психологом и воспитателем. Практика показывает, что наивысший эффект достигается в том случае, если применяется система методов, в которой каждый метод дополняет и усиливает другой.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

В чем сущность управления? В чем особенности управления в АПК? Какова разница во взглядах на управления в различных подходах? Определите место и значение психолого-педагогической составляющей в управлении. Почему Вы так считаете? Каковы принципы управления персоналом, в чем их сущность? В чем сущность понятия методов управления? Охарактеризуйте основные методы управления персоналом. В чем достоинства и недостатки каждой группы методов?

## Лекция 2. Психолого-педагогическая характеристика личности руководителя

### План

1. Понятие лидерства и команды. Формирование команды.
2. Компетентностная характеристика руководителя.
3. Профессиональная этика
4. Индивидуальные факторы эффективного управления.

### 1. Понятие лидерства и команды. Формирование команды

Лидер — это образец для остальных.

Лидерство можно рассматривать как личностную характеристику эффективно работающего руководителя в сфере АПК, которая предполагает умение вовлечь людей, нацелить их на выполнение задачи, оказать своевременную помощь, организовать эффективное сотрудничество с коллективом на пути к намеченной цели.

Сравним позиции лидера и администратора

Лидер	Администратор
1. Думает, как поощрить персонал, чтобы он лучше работал, и больше думал о делах команды.	1. Думает о личном статусе: что скажут о нем другие.
2. Легко сходится с людьми. Не имеет каких-либо явно выраженных привилегий.	2. Тяжело сходится с людьми. Имеет явно выраженные привилегии.
3. Управляет, расхаживая по учреждению.	3. Управляет, не выходя из кабинета.
4. Приезжает на работу рано, уезжает поздно.	4. Приезжает поздно.
5. Любит слушать.	5. Любит говорить.
6. Доступен для всех.	6. Труднодоступен для подчиненных
7. Не боится сам принимать решения	7. Ничего не делает без комиссий и консультаций
8. Скромен	8. Надменен
9. Смело берется решать самые сложные проблемы	9. Умело от них увиливает
10. Настойчив	10. Настойчив, когда дело касается его интересов
11. Терпим к открытому несогласию	11. Нетерпим к любому несогласию
12. Знает сотрудников по именам	12. Не знает сотрудников
13. Если надо, не брезгует черновой работой	13. Считает себя выше черновой работы
14. Доверяет людям	14. Доверяет цифрам

15. Часто берет вину на себя 16. Отдает должное другим 17. Может уволить плохого работника  18. Любит разговор с глаза на глаза 19. Последователен и честен по отношению к персоналу 20. Откровенен 21. Держит обещания 22. Скромный кабинет 23. Думает, что в организации есть как минимум два достойных преемника 24. На первом месте всегда интересы учреждения 25. Принимает на работу умных людей, профессионалов	15. Ищет «козла отпущения» 16. Отдает должное себе 17. Перекладывает неприятные обязанности на других, не может принять решения об увольнении 18. Любит письменные распоряжения 19. Непредсказуем: неискренен, лукавит с людьми 20. Скрытен 21. Не держит обещаний 22. Роскошный кабинет 23. Не наймет на работу никого, кто хоть немного похож на возможного преемника, на соперника 24. На первом месте всегда он 25. Принимает на работу неумелых, но послушных и безгласных
---	---

*10 условий лидера для проведения в жизнь его идей:*

- Верить в себя и собственную философию.
- Любить работу и получать от нее удовольствие.
- Иметь характер и чувство собственного достоинства.
- Любить людей.
- Проявлять строгость по отношению к работе.
- Отличаться жизнерадостностью и чувством юмора.
- Мечтать о будущем.
- Обладать здравым смыслом и дальновидностью.
- Осознавать собственный долг и необходимость постоянного повышения квалификации.
- Проявлять разумную заботу о своем здоровье.

*10 качеств лидера по отношению к людям:*

- Доверять подчиненным, верить в их доброту.
- Желать им успеха.
- Говорить подчиненным правду.
- Бывать на рабочих местах.
- Делать, как советует «честное сердце».
- Мыслить с позиции подчиненного.
- Искать положительные качества у сотрудников.
- Побуждать подчиненных добиваться успеха.
- Уважать их достоинство.
- Учиться у них и быть им благодарным.

Соблюдение перечисленных рекомендаций руководителем АПК будет способствовать формированию творческой, спокойной, доброжелательной обстановки, что и определяет соответствующий уровень культуры предприятия.

### **Формирование команды**

Каждый руководитель стремится создать идеальную команду, члены которой обладали бы инициативой, чувством ответственности, высокой работоспособностью. Ни один, даже самый талантливый руководитель не может в одиночку управлять школой, решать все проблемы.

Но эффективное управление процессами создания и развития команд невозможно без знания основ теории лидерства. Первичная задача руководителя — определить цель, ясность относительно роли каждого, включая собственную, в достижении этой цели.

Для достижения цели нужно не просто собрать группу людей, но построить такую систему отношений в ней, которая бы, в первую очередь, учитывала интересы дела, и в то же время и личностно-Индивидуальные интересы членов коллектива. Процесс создания команды и организация командной работы предполагают баланс целей индивидуальных интересов членов группы и коллективных интересов всей школы. Руководители обычно ошибочно сосредотачивают свое внимание только на проблеме, общем деле, а это может привести к разногласиям, так как у людей разные интересы.

Интересы группы в целом связаны со стремлением к тесным взаимоотношениям между собой для достижения сплоченности, которая необходима в эффективной работе.

На первый взгляд, пересекаются все компоненты в равной степени, но видимая часть обычно та, которая связана с целью, поставленной перед группой. Большая часть личных интересов людей и группы не видна — «эффект айсберга». Чтобы оптимально взаимодействовать с группой, стимулировать становление команды, нужно понимать эту специфику.

Команда — это организованная для определенной цели группа людей, которые понимают взаимозависимость и необходимость сотрудничества, имеют твердую установку на совместную, эффективную деятельность и способы подотчетности команде. Не из всякой группы можно создать команду. Команде присущи 5 следующих стадий зрелости:

- Знакомство и создание команды.

Важнейшая задача — постановка целей. Поведение людей —

формальное и вежливое. Появляется (если не назначен) лидер, выработываются правила и процедуры.

- Конфликт.

Самая сложная стадия. Ставится под сомнение все достигнутое на первой. Появляется сопротивление статусным отношениям, происходит перераспределение ролей, иногда появляются новые лидеры. Успех дальнейшей работы зависит от того сумеет или нет коллектив преодолеть трудности.

- Нормализация.

Прояснение ролей каждого, возникает рабочая обстановка. Характерно чувство взаимной поддержки.

- Результативная работа.

Знание сильных/слабых сторон друг друга. Наиболее эффективный стиль деятельности руководителя — участие и делегирование полномочий, поощрение достижений, поддержка темпа работы и энтузиазма членов команды.

- Кризис.

Руководителю необходимо уделить внимание взаимоотношениям коллег: уметь подводить итоги, организовывать торжественное подведение итогов командной деятельности, чтобы каждый испытывал удовлетворение от проделанной работы.

Руководитель должен понимать, что уровень зрелости команды и стиль руководства взаимосвязаны. Как каждый этап развития команды требует определенного стиля руководства, так и изменение руководителем стиля может способствовать эффективному развитию команды, а может вернуть ее назад. Для эффективного управления важно знать, на каком этапе развития находится в данный момент команда, каких результатов от нее ждать, как оценить ее эффективность.

Чтобы быть эффективной, **команда должна соответствовать следующим эмпирическим правилам**, впервые сформулированным П. Друкером.

1. Каждый, кто несет главную ответственность за какую-то область, имеет в ней решающее слово. Эффективное руководство требует, чтобы ни один подчиненный не мог апеллировать по поводу одного члена руководства к другому. Каждый член руководства говорит от имени всей команды. В противном случае начинаются интриги и политиканство, подрывающие авторитет всего учреждения.

2. Никто не принимает решений в делах, за которые он не несет главной ответственности. Если ему приносят такой вопрос, он должен отослать его коллеге, ответственному за эту проблему.

Лучше всего, чтобы члены команды даже не высказывали мнений о делах, находящихся за пределами их сферы ответственности.

3. Команда нуждается в руководителе, который должен быть не начальником, не боссом, не хозяином, а лидером, способным в момент кризиса принять ответственность на себя.

4. Каждый должен принимать решения в своей сфере. Но некоторые решения должны принимать коллективно — только всей командой или, по крайней мере, коллективно обсуждаться. Лучше всего заранее определить, к каким областям относятся эти решения (продумывание Миссии учреждения; обновление образовательного процесса, финансирование основные кадровые решения и т. п.),

Эти решения не принимаются ни распоряжением, ни голосованием, они требуют тщательного осмысления, обламывания, внимательного обсуждения и объединения опыта разных специалистов учреждения.

## **2. Компетентностная характеристика руководителя**

Исходя из толкования компетентностного подхода, специфики профессиональной деятельности специалиста АПК, а также, учитывая результаты теоретических исследований личности руководителя, можно дать следующую компетентностную характеристику руководителя, включающую в себя следующий состав профессиональных компетентностей: специальную, дидактическую, воспитательную, психологическую, организаторскую, коммуникативную, экономико-правовую, общекультурную и компонентов:

- когнитивный – знания и умения, обеспечивающие все виды компетентностей специалиста АПК;
- деятельностный, представленный умениями и навыками по каждому виду компетентности;
- личностный – как совокупность качеств личности специалиста АПК

Каждый компонент представлен его характеристикой по направлениям деятельности.

### **Специальная компетентность**

#### *Когнитивный компонент*

Профессионально важные качества и свойства специалиста-руководителя АПК

Склонности к работе по данной специальности.

#### *Деятельностный компонент*

Навыки работы по данной специальности.

Владение навыками поиска, сбора, систематизации и использования информации, самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии, навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности.

Готовность к проектной деятельности в профессиональной сфере на основе системного подхода, умение строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных явлений, осуществлять их качественный и количественный анализ. Готовность поставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, умение использовать для их решения методы изученных им наук.

*Личностный компонент*

Система знаний по направлению (специальности) подготовки: знание основных принципов, методов и средств выполнения профессиональной деятельности.

Понимание сущности и социальной значимости своей будущей профессии.

Знание особенностей работы на предприятиях агропромышленного комплекса, специфику работы с персоналом АПК.

### **Психолого-педагогический блок:**

#### **Обучающая компетентность**

*Когнитивный компонент*

Знание основ дидактики, знание методов, форм, средств обучения.

Знание форм, средств и методов педагогической деятельности

*Деятельностный компонент*

Умение обучать: излагать учебную информацию, интерпретировать и адаптировать к задачам обучения.

Владение элементарными навыками анализа производственных, управленческих и воспитательных ситуаций, определения и решения педагогических задач.

*Личностный компонент*

Стремление к самообразованию, приобретению новых знаний.

#### **Психологическая компетентность**

*Когнитивный компонент*

Понимание природы психики, знание основных психических функции и их физиологических механизмов. Соотношение природных и социальных факторов в становлении психики, понимание

значения воли и эмоций, потребностей и мотивов, а также бессознательных механизмов в поведении человека; понимание соотношения наследственности и социальной среды, знание возрастных особенностей психики.

*Деятельностный компонент*

Умение дать психологическую характеристику личности (ее темперамента, способностей), интерпретацию собственного психического состояния, владение простейшими приемами психической саморегуляции.

*Личностный компонент*

Сформированность необходимой самодисциплины (трудолюбие, организованность, терпение), самоконтроля и самокритичности.

Управление своим эмоциональным состоянием (хорошее настроение, выдержка, внимание, оптимизм, жизнерадостность)

**Воспитательная компетентность**

*Когнитивный компонент*

Знание основ воспитания, закономерностей социализации и развития личности, знание условий формирования личности, ее свободы, ответственности за сохранение жизни, природы, культуры, понимание нравственных обязанностей человека по отношению к другим и самому себе.

*Деятельностный компонент*

Умение оказывать воспитательное воздействие на сотрудников, объективно оценивать профессионально-личностный потенциал сотрудников.

Владение педагогической техникой

*Личностный компонент*

Стремление к самовоспитанию, самосовершенствованию

**Организаторская компетентность**

*Когнитивный компонент*

Знание основ управления сельскохозяйственным производством; служебные права, обязанности и ответственность работников всех отраслей АПК.

Знания и умения рационального использования психологических и социальных основ управления.

*Деятельностный компонент*

Умение профессионально вести управленческую работу в различных подразделениях предприятий (объединений), ассоциаци-

ях, совместных предприятиях:

- организация производства,
- организация работы коллектива исполнителей, принятие обоснованных управленческих решений;

- организация работы производственного коллектива (соблюдение производственной и трудовой дисциплины, требований безопасности жизнедеятельности, координация деятельности членов коллектива);

- осуществление технического контроля, управления качеством.

Умение организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований.

Умение создать коллектив, обеспечить его деятельность и развитие.

Умение разрабатывать стратегию и тактику управления варианты управленческих решений и обосновывать выбор оптимального, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности, разрабатывать программы нововведений и составлять план мероприятий по реализации этих программ, применять методы научной организации труда и организационного проектирования, практически использовать навыки рационализации управленческого труда

Способность поддерживать рабочую дисциплину в трудовом коллективе.

*Личностный компонент*

Доминантность, стремление к власти, лидерству, личной независимости.

Готовность к кооперации с коллегами и работе в коллективе.

### **Коммуникативная компетентность**

*Когнитивный компонент*

Система коммуникативных знаний - знать и уметь грамотно использовать в своей деятельности профессиональную лексику при устных и письменных формах общения.

Способности и умения объективно воспринимать окружающих, находить адекватные стиль и тон общения, способность эмоционально реагировать на переживания других, учитывать особенности мышления и психологического состояния собеседника. Развитие рефлексов (самоанализа) своих коммуникативных возможностей, позиция в общении.

*Деятельностный компонент*

Умение строить отношения с учетом особенностей других

людей. Умение активно выслушать; свободное владение речью.

Умение выразительно говорить, владеть мимикой;

Умение организовать педагогическое общение, начальный контакт со студентами;

Умение управлять общением в управленческом процессе;

Умение вести беседу-диалог общего характера, соблюдать правила речевого этикета.

Навыки вербальной и невербальной коммуникации

*Личностный компонент*

Искренность, добродушие, отзывчивость, благожелательное отношение к людям.

Способность к педагогической импровизации в деятельности и общении.

### **Экономико-правовая компетентность**

*Когнитивный компонент*

Знание экономических и нормативно-правовых документов, законодательства о труде, правила и нормы охраны труда.

Знание прав и свобод человека и гражданина.

Знание основ российской правовой системы и законодательства, организации судебных и иных правоприменительных и правоохранительных органов, правовые и нравственно-этические нормы в сфере профессиональной деятельности.

*Деятельностный компонент*

Умение использовать и составлять нормативные и правовые документы, относящиеся к будущей профессиональной деятельности, управлению.

Умение использовать права и свободы человека в различных сферах жизнедеятельности. Умение экономического регулирования деятельности коллектива. Владение правилами оформления организационно-распорядительной документации, способами рациональной организации труда.

*Личностный компонент*

Высокие моральные стандарты, высокий уровень правосознания

### **Общекультурная компетентность**

*Когнитивный компонент*

Общая широкая эрудиция

Понимание и умение объяснить феномен культуры, ее роль в человеческой жизнедеятельности, иметь представление о способах

приобретения, хранения и передачи социального опыта, базисных ценностей культуры;

Знание истории культуры России, ее место в системе мировой культуры и цивилизации.

*Деятельностный компонент*

Умение оценивать достижения культуры на основе знания исторического контекста их создания, быть способным к диалогу как способу отношения к культуре и обществу, приобрести опыт освоения культуры (республики, края, области);

Умение выражать и обосновывать свою позицию.

*Личностный компонент*

Высокий уровень культуры

Духовность, присоединение к системе общечеловеческих культурных и моральных ценностей.

Принципиальность и независимость личности в синтезе с гуманистической толерантностью и воспитанностью.

Некоторые ошибочно считают, что руководителю достаточно обладать необходимым запасом профессиональных знаний и навыков, чтобы успешно справляться со своими обязанностями. Социологические исследования результатов труда бригад на промышленных предприятиях свидетельствуют, что это не так. Оказывается, лучших производственных успехов добиваются те бригады, у руководителей которых наряду с профессиональными хорошо развиты организаторские, социально-воспитательные и морально-этические качества.

К профессиональным качествам бригадира относятся: хорошее знание дела, добросовестность в работе, владение смежными профессиями.

К организаторским — умение наладить отношения с рабочими и администрацией, устанавливать контакты с различными службами цеха и завода, отстаивать свое мнение.

К социально-воспитательным — внимательность и заботливость, справедливость, умение создавать и поддерживать хорошее настроение.

К морально-этическим — уровень культуры и образования, общественная активность, характер поведения на производстве и в быту.

Воспитательная работа в бригадах должна строиться так, чтобы способствовать развитию у бригадиров и рабочих разносторонних личностных качеств. Именно такой гармонично развитый рабочий может эффективно трудиться в условиях современного производства.

## Имидж руководителя

Термин «имидж» пришел в управление из психологии. Психологи под имиджем понимают сложившееся представление (образ) о человеке (личности), товаре, технологии, организации. Речь идет именно о мысленном образе. Процесс формирования этого образа, закрепление его осуществляются по законам психологии.

Для руководителя важен имидж:

продукции, которую производит организация (одна из важнейших проблем маркетинга);

самой организации (организация с устойчивой репутацией может успешно продавать мало кому известный товар);

руководителя, работника.

Имидж — это правильный выбор модели поведения, который приносит успех. Выбор модели поведения может быть различен, но необходимо учитывать следующее:

- соответствие поведения личности законодательству и правовым нормам;
- конкретную ситуацию, в которой личность действует;
- цели личности;
- нравственные критерии (честность, справедливость, разумная оценка собственных возможностей);
- психологические характеристики.

Искусство и техника создания образа заключаются в том, чтобы познать себя, понять, что является привлекательным для других, привести свой образ в соответствие этому критерию.

Психологи разработали комплекс мер по формированию имиджа:

- как воздействовать по линии фактов (приводить те или иные конкретные факты);
  - как использовать отрицательные представления тех, на кого надо воздействовать;
  - каким образом использовать положительные представления.
- Выделяют три **составляющие имиджа** руководителя (менеджера):
- личное обаяние — способствует успеху профессиональной деятельности;
  - нравственные характеристики — коммуникабельность, эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого), красноречие (способность воздействовать словом);

- технику самопрезентации — умение подать с наилучшей стороны свои знания, умения, опыт.

Личное поведение руководителя, его общественная позиция и профессиональное мастерство являются основой авторитета руководителя первичного трудового коллектива. Никогда не будет пользоваться уважением бригадир, который на первый план ставит личные интересы, плохо знает свое дело, потакает одним и придирается к другим.

На авторитет руководителя влияет и то, как он работает, одевается, разговаривает с начальством и товарищами и др. Важно, чтобы он всегда был аккуратен, вежлив, не сквернословил. Умел отстаивать интересы бригады и ее членов. Руководитель должен постоянно помнить, что авторитет завоевывается не сразу. На это нужны годы. А потерять его можно в результате одного неблагоприятного поступка.

### 3. Профессиональная этика

Нормы морали и этики распространяются на все сферы жизнедеятельности людей, в том числе и на профессиональную.

*Профессиональная этика* – это, во-первых, специфические нормы поведения людей, характерные для данного рода профессиональной деятельности; во-вторых, способы обоснования этих норм с точки зрения общественной морали. Теоретической основой профессиональной этики (ПЭ) является деонтология (deontos (греч.) – должное, logos – учение) – наука о должном профессиональном поведении. Предметом деонтологии является исследование совокупности норм профессионального поведения и деятельности специалиста.

*Профессиональные нормы* – это исторически сложившиеся или установленные стандарты профессионального поведения и деятельности.

Профессиональная этика:

- составляет ядро содержания профессиональной деятельности;
- выражает социальную ответственность человека за последствия и результаты своей деятельности;
- способствует установлению степени соответствия человека требованиям профессии;
- способствует формированию профессиональной толерантности – уважению к людям других профессий и способам их деятельности;

– формирует моральную атмосферу и взаимопонимание в трудовых коллективах.

Профессиональная этика выполняет ряд функций.

### **Функции профессиональной этики**

<b>Функции</b>	<b>Содержание</b>
1. Регулятивная	Регулирование поведение по отношению к деловым партнерам, клиентам, организациям и государству
2. Ценностно-ориентирующая	Разделение приемлемых и неприемлемых способов достижения цели
3. Воспитательная	Передача принятых в профессиональном сообществе морально-этических принципов новым поколениям специалистов
4. Моральной самозащиты	Поддержание благополучного морального самочувствия индивида в профессиональном сообществе
5. Коррекционная	Коррекция норм поведения в профессиональной деятельности
6. Оценочно-императивная	Оценка деятельности членов профессионального сообщества с точки зрения этических норм
7. Мотивационная	Мотивация эффективности и продуктивности профессиональной деятельности
8. Коммуникативная	Культура существования коммуникативной деятельности в профессиональном сообществе

Эти функции должны осуществляться в их единстве.

### **Принципы профессиональной этики:**

1. Гуманизм – уважение к личности, ее чувству собственному достоинству и профессиональной чести.

2. Толерантность – терпимость к другим людям, идеям, взглядам и т.д., пресечение попыток унижения личности, создание условий для профессионального развития.

3. Сотрудничество, солидарность – создание атмосферы открытости, доброжелательности и взаимопомощи.

4. Корпоративность – учет и защита корпоративных (общих) интересов фирмы, организации, группы, коллектива.

5. Профессиональная направленность – учет специфики конкретной профессии.

Эти принципы должны учитываться в их единстве.

### **Основные категории и виды профессиональной этики**

Основными категориями профессиональной этики являются: профессиональная совесть, профессиональный долг, профессиональная честь, профессиональная гордость, профессиональный авторитет, профессиональная слава.

*Профессиональная совесть* – способность личности осуществлять самоконтроль своего профессионального поведения; одно из выражений профессионального самосознания. Она служит источником профессионального самосовершенствования и развития.

*Профессиональный долг* – убежденность человека в необходимости соблюдать нормы профессиональной этики (уважать клиента – это профессиональный долг).

*Профессиональная честь* – форма проявления профессионального самоуважения человека и чувства собственного достоинства профессионала; форма добровольного признания профессионального мастерства человека с соединением отдельных людей и общества в целом («Выполнить хорошо свою работу – это моя профессиональная честь», «Спасибо за оказанную мне честь...»).

*Профессиональная гордость* – чувство собственного профессионального достоинства, в котором проявляется уважение человека к самому себе (нужно, чтобы гордость не приводила к зазнайству).

*Профессиональный авторитет* – неофициальное признание профессиональных заслуг человека другими членами профессионального сообщества.

*Профессиональная слава* – официальное признание профессиональных заслуг человека обществом и государством (награды, поощрения, звания).

Кроме общих норм профессиональной этики имеются специфические нормы профессиональной этики для различных видов деятельности. На основе этого выделяются различные виды профессиональной этики.

### **4. Индивидуальные факторы эффективного управления**

В наше время очень важно выработать новые модели поведения, которые бы позволили руководителю успешно осуществлять управление в условиях изменчивого общества. Одно из наиболее приоритетных направлений в исследованиях современного менеджмента — разработка индивидуальных факторов эффективного управления группой, которые обеспечиваются личностными качествами руководителя и его высоким уровнем профессионализма. Индивидуальные факторы эффективного управления группой полностью зависят от руководителя и

с этой точки зрения являются субъективными, однако их влияние на процесс организации и эффективности деятельности группы столь значительно, что эти же факторы можно рассматривать как объективный феномен руководства.

Среди бесчисленного множества индивидуальных факторов эффективного управления группой можно выделить наиболее значимые. Прежде всего, это умение руководителя рационально распределять свои силы, которое связано с поддержанием физического здоровья, преодолением трудностей и выходом из стрессов. Человеческий организм — это уникальный ресурс, резервы которого могут быть использованы с максимальной или минимальной эффективностью. Разумное использование времени, свободное выражение чувств и баланс между личной и деловой жизнью — вот основные условия рационального распределения сил.

Руководителю трудно лимитировать свое рабочее время, поскольку сама деятельность связана с необходимостью решать незапланированные вопросы. В связи с этим необходимо выделять резервное время на решение таких вопросов. Второстепенные проблемы следует поручить подчиненным и заместителям, а максимальное внимание уделять перспективам развития деятельности и группы.

Свободное выражение чувств необходимо по нескольким причинам. Во-первых, неотрагированные эмоции могут накапливаться и способствовать развитию нервного перенапряжения. Во-вторых, скрывать их не имеет смысла, если они адекватны ситуации. Кроме того, подчиненные, зная руководителя, в большинстве случаев достаточно верно судят о его эмоциональном состоянии и переживаниях. Эмоциональное состояние, сопровождающее деятельность, может способствовать либо препятствовать энергетическому всплеску. В любом случае оно существует, и его можно использовать как источник определения субъективных проблем и перераспределения энергии.

Особое внимание руководителю следует уделять балансу между личной и деловой жизнью, поскольку он склонен чрезмерно увлекаться работой даже в ущерб своим интересам. Именно у руководителей, в большей степени, чем у представителей других видов деятельности, развивается работоголизм — аддикция деятельности. В данном случае чрезмерная фиксация внимания на работе не способствует нормальному личностному развитию таких субъектов. Постепенно круг их интересов сужается и профессиональный взгляд на вещи становится весьма примитивным. Конечно, умение рацио-

нально распределять свои силы связано и с другими условиями, но наибольшие трудности руководители испытывают именно в связи с необходимостью разумно использовать рабочее время, свободно выражать чувства и не нарушать баланса между личной и деловой жизнью.

Следующим важным фактором эффективного управления группой выступают навыки руководства и умение влиять на подчиненных. Навык — это автоматизированное действие, которое осуществляется на неосознаваемом уровне. Большинство успешных руководителей каждодневные управленческие функции осуществляют на уровне навыка, не рефлексировав деталей деятельности. Если роли и обязанности подчиненных четко определены, организация работы достаточно экономична и контроль осуществляется в соответствии с управленческими функциями, то руководитель имеет хорошие навыки управления. Однако такие навыки должны обязательно сочетаться с влиянием на членов группы.

Влияние на людей является важным условием эффективного руководства, потому что оно обеспечивает лидеру поддержку и участие коллег. Один из ключевых секретов влияния — поддержание чувства собственного достоинства подчиненных с помощью соблюдения меры критичности и доброжелательности, а также изменения социальной дистанции в процессе общения. Баланс критичности и доброжелательности поддерживает чувство собственного достоинства человека. Чрезмерная критичность или чрезмерная доброжелательность снижают его. А. С. Макаренко, один из наиболее влиятельных педагогов-руководителей, обращал особое внимание на принцип сочетания требовательности и уважения к воспитанникам. Максимальная требовательность в сочетании с максимальным уважением.

Четкая организация дела и высокие результаты сами по себе обеспечивают влияние на окружающих, и тогда дисциплина сотрудников выступает как побочный эффект организованной деятельности. Однако работа с так называемыми трудными людьми была и остается важной задачей руководителя. Индивидуальные особенности людей в группе проявляются по-разному. Причем, чем ярче индивидуальность, тем сложнее может идти ее сотрудничество с менее одаренными коллегами. Нередко превосходные профессионалы обладают негативно характерологическими чертами. Кроме того, члены группы могут иметь психологическую несовместимость, обусловленную различием социальных установок и потребностей. Поэтому формирование

групповой сплоченности, развитие коллектива и забота о положительных интегральных психологических характеристиках группы — важные направления деятельности руководителя, обуславливающие положительное влияние на членов группы.

Что касается коммуникативных навыков, то большинство психологов считают их основными и обязательными для всех руководителей. Гностические навыки предполагают знание предмета деятельности руководителем. Иными словами, руководитель должен хорошо знать дело и быть специалистом, профессионалом в данной сфере. К сожалению, данный принцип не всегда соблюдается на уровне общественных отношений.

Например, министр образования может быть назначен вне зависимости от сферы его профессиональной деятельности... На уровне практики и даже теории можно наблюдать игнорирование гностических навыков руководителя. В некоторых источниках можно прочесть о том, что руководство это столь универсальный процесс, что может эффективно осуществляться вне зависимости от специальности руководителя. Некоторая доля истины в этом утверждении есть. Однако вполне очевидно, что руководитель, который знает дело как профессионал, а не только как организатор, имеет больше шансов видеть подлинные перспективы его развития. И, наконец, конструктивные навыки проявляются в умении ставить задачи, моделировать деятельность, строить краткосрочные и долгосрочные планы.

Развитые навыки руководства и умение влиять на подчиненных столь важны для руководителя, что, имея такие «управленческие достоинства», многие руководители чувствуют себя вполне спокойно, не прилагая дополнительных усилий для модификации своей деятельности. В этом и заключается ключевая ошибка весьма эффективных вчера, но слабых сегодня руководителей. Важнейшим фактором эффективного управления группой в современных условиях соперничества и конкуренции являются гибкие стратегии деятельности руководителя и группы: открытость к изменениям, инновациям, новым технологиям; генерирование идей и планирование нововведений. При отсутствии конкуренции данный фактор не является важным. Но в условиях постоянного соперничества с другими успешными группами необходимо быть готовым к переменам.

Переход руководителя и группы к гибким стратегиям деятельности является весьма сложным и болезненным, особенно в России, в связи с доминированием ригидности в социальных, эко-

номических и политических отношениях на протяжении десятков лет. Это не могло не отразиться на субъективных представлениях руководителей различных рангов о своих функциях и перспективах. Некоторые психолог, занимающиеся проблемами менеджмента, рекомендуют руководителям вполне сознательно включать риск в свою деятельность. Руководитель должен понимать, что его работа предполагает наличие так называемых острых ситуаций, и быть готовым к ним. В то же время мера риска также должна быть соблюдена, особенно при импульсивном характере деятельности. Для успешного развития дела руководителям следует иметь достаточно много внешней и внутренней информации прогностического характера. Однако нельзя не заметить, что интуиция руководителя, его понимание ситуации, основанное на глубинном понимании сущности и смысла явлений мира, играет далеко не последнюю роль.

Важным индивидуальным фактором эффективности управления группой является умение руководителя высвободить свое время для развития наиболее перспективных направлений работы группы. Только очень неопытный руководитель будет заниматься рутинной работой и выполнять функции, которые могут осуществить члены группы. Его основной задачей является дело в целом, группа в целом, а не отдельные участки работы. Между тем сама управленческая деятельность содержит в себе достаточно много рутинной работы. Существует две возможности высвобождения времени руководителя: делегирование ответственности и решение дел по мере их поступления.

Делегирование ответственности означает передачу некоторых полномочий членам группы. Это не только облегчает деятельность руководителя, но и является показателем его доверия к сотрудникам. Если при отсутствии руководителя группа работает четко и слаженно, разрешая все проблемы, то это свидетельствует о хорошем уровне руководства. Вторая возможность высвобождения времени руководителя связана с текущими делами. Различного рода распоряжения, инструкции, нововведения, изменения и проблемы, с которыми сталкивается любой руководитель, являются самым серьезным препятствием размеренной деятельности и источником напряжения. Любой руководитель должен иметь в виду, что это нормативное явление. Поэтому нужно специально высвобождать время для незапланированных дел и решать их по мере поступления. В противном случае они будут накапливаться и могут дезорганизовать работу всей группы.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

Каковы основные различия между лидерством и руководством? От чего зависит изменение стиля лидерства? Кого из выдающихся деятелей прошлого и настоящего вы могли бы назвать харизматическими личностями? Почему? Как создается имидж руководителя? Назовите и охарактеризуйте функции профессиональной этики руководителя. Какие индивидуальные факторы эффективного управления группой вы могли бы назвать в дополнение к тем, что представлены в главе?

### **Лекция 3. Личность как объект управления**

#### **План**

1. Общее представление о личности. Направленность личности.
2. Закономерности психологического развития личности.
3. Диагностика личности.
4. Асоциальная личность.

#### **1. Общее представление о личности. Направленность личности**

Ядро любой педагогической системы — организация межличностного общения, взаимодействия. Поэтому нам не миновать вопроса о том, что такое личность. Есть несколько причин, чтобы ориентироваться в этом вопросе.

Во-первых, чтобы влиять на личность, следить за ее развитием, содействовать ее формированию в ценном направлении, надо иметь какое-то мысленное представление об этой (умопостигаемой) психической целостности.

Во-вторых, чтобы пользоваться своими личностными ресурсами как средствами труда (об этом речь отчасти шла во введении), тоже надо иметь знание обсуждаемого рода.

В-третьих, такое знание важно иметь (любому, впрочем, человеку, но в особенности — педагогу) для успешного самоконтроля и для работы над собой, о чем также упоминалось выше.

В обыденной речи слово “личность” (родственные по смыслу слова — особа, персона) употребляется в разных и многих значениях.

«Перейти на личности» — в обыденной речи — означает делать обидные замечания. Иногда (впрочем, редко) в просторечии под личностью разумеют даже физиономию (она ударила его по личности”).

Слово “личность” может мыслиться и в высоком смысле:

«В литературе я прежде всего искал, конечно, “героя”, “сильную”, “критически мыслящую личность»... (М. Горький. Беседы о ремесле).

В юридической литературе и соответствующей практике могут иметься в виду процедуры установления личности” (когда, например, дознаются, тот ли перед нами человек, за кого он себя выдает, требуют, скажем, от него документы — паспорт, удостоверение личности” и подобное). Существуют такие термины, как “преступления против личности”, прав личности”. Есть статьи и книги, в которых предметом рассмотрения является “личность преступника”.

В повседневности под словом “личность” обычно мыслится человек с устойчиво присущими ему душевными свойствами, качествами. Какими? Разными. О хорошем человеке могут сказать “светлая личность”, о сделавшем много ценного для народа — “выдающаяся личность”. Но не является ли обсуждаемое слово излишеством в языке и не означает ли оно то же, что “человек” или «лицо»

Говорят ведь: “должностное лицо”, «лицо, совершившее преступление», “поименованным лицам явиться за премией” и подобное.

Что же такое личность?

**Личность** с психологической точки зрения - это конкретный человек, как субъект общественной деятельности и общественных отношений во всем многообразии его социально-психологических особенностей.

Личность начинает развиваться у человека с детства. Примерно на третьем году жизни ребенок начинает все более отчетливо осознавать свою особость, отдельность от ухаживающих за ним взрослых. Это признак возникновения, формирования у него того целостного функционального которое уместно называть личностью. Ребенок сопоставляет свои действия с таковыми у взрослых. Это, повторяем, приводит к появлению суждений типа сама!”, сам!”. “Кризис трех лет” в развитии ребенка, о чем шла речь в своем месте, проявляется в стремлении малолетки освободиться от власти взрослого, в отказах подчиняться его прямым требованиям, в упрямстве, своеволии и в подобном. Это признаки развития самосознания (мысленного выделения, осознания своего «Я» и самостоятельности. Конфликты со взрослым сглаживаются, если тот придает этим признакам должное значение и преднамеренно позволяет ребенку проявить самостоятельность в рамках возможного и безопасного.

Стремление к самостоятельности — один из признаков того целого, которое дальше мы будем называть личностью.

Итак, кроме самосознания, самооценок в состав личности входят (и тоже развиваются) представления об образцах поведения, жизни людей (идеалы), устойчивые многообразные побуждения и отношения развивающегося человека, обращенные к важным сторонам действительности (людям, делам, вещам), правосознание (осознание правил поведения, принятия решений и их исполнения в обществе).

Относительная устойчивость свойств личности постоянно поддерживается разными условиями, способами (например, сознательно выбираемыми видами занятий, выбором друзей, книг и вообще образом жизни человека).

Вместе с тем свойства личности (при их относительной устойчивости) подвержены и изменениям в течение жизни человека. Например, обилие непосильных заданий может привести к утрате человеком уверенности в себе, к заниженной самооценке. Наоборот, “захваливание”, устранение трудностей с его пути не случайно приведут к нереалистичной — завышенной — самооценке, зазнайству, стремлению обвинять в своих неудачах других и пр.

Как раз для ориентировки и для правильной регуляции поведения именно в жизни общества человеку и нужно то, что мы называем личностью. Можно сказать, что личность — это система регуляторов активности человека. В сложной общественной среде. Обратимся к более детальному рассмотрению основных особенностей личности.

Одной из отличительных психологических особенностей личности является **самосознание**. Человек, как личность, сознает себя, прежде всего как живое, наделенное определенной телесной организацией, существо. Он отождествляет себя со своим физическим телесным обликом в конкретном понятии **“я”**. При этом образ “я” включает три компонента:

- **когнитивный компонент** - это представления о своих способностях, внешности, социальной значимости;
- **эмоционально-оценочный** - включает самоуважение, самокритичность, себялюбие и т.д.;
- **поведенческий (или волевой)** - включает стремление быть понятым, завоевать симпатию, уважение, статус.

Самосознание личности формируется в результате **самооценки**. Она представляет собой оценку личностью самой себя, своих

возможностей, качеств и места среди других людей. В результате самооценки происходит сравнение "я-реального" и "я-идеального". Это приводит к формированию в сознании человека желаемого уровня самооценки, т. е. **уровня притязаний**. Он проявляется в степени трудности цели, которую индивид ставит перед собой в своей деятельности.

Следующей отличительной особенностью личности является **индивидуальность**, которая представляет собой устойчивое своеобразие, принадлежащее данной личности, психических процессов, состояний и свойств как в специфических особенностях их содержания, так и в способах и формах проявления.

Человек не может механически приспособляться к окружающей среде. Перерабатывая и оценивая информацию, он управляет своим поведением в соответствии с оценкой обстановки. Поэтому **саморегулирование**, т. е. способность сознательно управлять своим поведением, своими психическими процессами и состояниями в связи с требованиями социальной среды или условиями выполняемой деятельности, также является важнейшей отличительной особенностью каждого индивида.

Личность не может существовать вне деятельности. Именно в деятельности вырабатываются качества человека, в деятельности он выражает себя. Поэтому еще одной отличительной особенностью личности является ее **активность**.

Говоря об отличительных психологических качествах личности, мы не можем не коснуться вопроса взаимосвязи индивида с социальной средой. Человек постоянно находится в определенных многогранных связях с окружающими людьми. При этом он вступает в семейные, бытовые, производственно-трудовые, социально-классовые, идейные и др. отношения. Именно они и определяют во многом направление и уровень его развития как личности.

### **Направленность личности и ее устройство**

Направленностью называют систему побуждений человека. В ее составе: идеалы, ценностные представления, мечты, потребности, интересы, склонности, убеждения.

Часто бывает важно знать и учитывать **направленность личности** человека, т. е. систему побуждений, определяющих его избирательность и активность.

Основой направленности личности является **потребность**, т. е. испытываемая человеком необходимость в определенных услови-

ях жизни и развития. Потребности отражают устойчивые требования внутренней среды организма или внешних условий жизни. **Потребности** (потребностные состояния) — переживания нашей нужды в чем-то. Они включают: а) некоторый образ себя (переживание беспокойства, напряжения); б) ясный или смутный образ своего желаемого состояния; в) более или менее ясные образы видов активности, объектов, посредством которых может быть устранено беспокойство и достигнуто желаемое состояние.

Общепонятный пример: потребность в пище характеризуется не просто врожденным состоянием голода или жажды, но и представлением о съестном, предвкушением определенной излюбленной еды либо озлобленностью или унынием из-за ее временного отсутствия (хотя, быть может, другие — не являющиеся предметом желания — пищевые продукты и имеются у человека).

Потребности многообразны. Это и потребность в деятельности (безделье тягостно), похвале, признании тебя со стороны окружающих; потребность в познании какой-то специальной области явлений. Добавим еще: потребность в общении с людьми, потребность сделать что-то значительное для общества, потребность создать семью, воспитать детей и так без видимого конца.

Потребности изменяются и развиваются в зависимости от наличных средств их удовлетворения (например, у человека неоткуда взяться потребности в слушании классической музыки, если его эстетические потребности удовлетворяются низкосортной. Можно управлять воспитанием своих потребностей, активизируя разборчивость в средствах их удовлетворения.

Будучи осознанными, они проявляются в форме **мотивов поведения**. Потребности побуждают человека к активности. Это основная побудительная сила в познавательной и практической деятельности человека. Их можно сгруппировать следующим образом:

- материальные потребности (еда, жилище и т.д.);
- духовные потребности (в познании и эстетическом наслаждении);
- общественные потребности (достижение определенного статуса, общественная оценка, дружба, товарищество).

**Интерес**, который представляет собой избирательное отношение личности к объекту, в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности, также является важным фактором направленности личности. Интересы возникают на основе потребностей, но не сводятся к ним. Потребность выражает только необ-

ходимость, а интерес - личную приязнь к какой-то деятельности. Отношение к объекту, вызывающему интерес, определяется личным опытом, образованностью, воспитанностью и т.д.

Интересы, как и потребности, можно подразделить на материальные, духовные и общественные. Помимо этого выделяют:

- непосредственные интересы - к самому процессу деятельности или предмету (познанию, труду, творчеству);
- опосредованные интересы - к результатам деятельности (к приобретению профессии, служебному положению и т.д.).

Кроме того, интересы можно подразделить на пассивные (созерцательные, при которых человек ограничивается восприятием интересующего объекта, но не проявляет активности в его познании и овладении им).

Важным фактором, характеризующим личность как социум, является *мировоззрение*. Под мировоззрением понимается система взглядов и убеждений на природу, общество и человеческое мышление. Его качественными характеристиками являются:

- научность;
- систематичность и цельность;
- логическая последовательность и доказательность;
- степень обобщенности и конкретности;
- связь с деятельностью и поведением.

Непременной составляющей мировоззрения является *убежденность*. Она представляет собой глубокую и научно-обоснованную веру человека в принципы и идеалы, которым он следует в жизни.

*Идеал* - это образ, которым руководствуется личность в настоящем, и который определяет планы самовоспитания. Человеку свойственно предвосхищать будущее на основе обобщения прошлого и настоящего. В психологии выделяют два типа отношений к идеалу: созерцательное и деятельностное.

Идеалами могут служить образы литературных героев, исторических персонажей, уважаемых людей из наблюдаемого окружения.

Идеалы могут быть и самостоятельно сконструированы, придуманы человеком (путем объединения представлений об особенностях разных людей реальных или воображаемых). Вот как рассуждала невеста из уже упоминавшегося выше произведения Н.В. Гоголя (к ней сватаются сразу четверо):

А г а ф ь я Т и х о н о в н а. Право, такое затруднение — выбор. Если бы еще один, два человека, а то четыре... Если бы губы

Никанора Ивановича да приставить к Ивану Кузьмича, да взять сколько-нибудь развязности, какая у Балтазара Балтазаровича, да, пожалуй, прибавить к этому еще дородности Ивана Павловича — я бы тотчас же решилась. А теперь поди подумай!

Несмотря на юмористичность приведенного отрывка, не следует обесценивать иллюстрируемую и “технологию” построения нового образа. (Юмор, полагаем, поможет запомнить эту “технологию”.) Поучительная же сторона дела состоит тут в следующем. Идеальный образ человека может строиться именно путем мысленного перебора ценных качеств разных людей и их (качеств) последующего мысленного соединения в новом сочетании. Получается привлекательный небывалый образ-идеал, на который можно ориентироваться как на своего рода звезду” на жизненном пути.

В качестве идеала может выступать не только конкретный образ, но и общая идея, облеченная в образную форму, например: “Светить всегда, светить везде — вот лозунг мой и Солнца”

(В. Маяковский). Здесь идеалы сближаются с убеждениями, о которых несколько ниже.

В качестве идеала может “затесаться” в сознание и образ безупречный, скажем, в моральном отношении (образ удачливого пройдохи, ловкача). Идеалы не “окаменелость”, они изменяются в ходе жизни, и полезно время от времени их критически пересматривать, быть может, и подправлять (а не относиться к ним как к наитию “свыше” или «игре природы»). Человек несет ответственность за свои идеалы, как и вообще за другие свойства своей личности.

**Ценностные представления** тесно переплетены с идеалами (и разделить те и другие можно лишь “на бумаге”). Это мысленные образы того, к чему надо стремиться, против чего бороться (в этом случае говорят об “антиценностях”), на что есть смысл тратить время и силы.

**Мечты**, как и идеалы, влекут человека вперед, в будущее. Это представления о желаемом будущем. В отличие от идеалов и ценностных представлений мечтами называют образы (даже сюжеты, сцены), не включенные в активную целенаправленную деятельность. Помечтать можно, сознавая и отсутствие реальных средств для воплощения образов в жизнь. Тем не менее, мечтать полезно. Мечта может быть направлена не на ближайшую деятельность, а на очень удаленную в будущее время. Это как бы “полет фантазии”. Временный уход в мечту может даже служить средством овладеть собой, сохранить душевное равновесие при столкновении с серьез-

ными, пока непреодолимыми жизненными затруднениями. Плохо лишь, если мечта постоянно используется человеком как замена реальной деятельности, как утешительное повседневное средство ухода от решения жизненных задач.

**Убеждения** — твердые взгляды, отображающие мир (природный и общественный), самого человека, его место и смысл существования в мире. Убеждения — это не просто знания, но и побуждения к деятельности. Они могут быть и научными (основанными на достоверном знании), и религиозными (основанными на вере); они могут быть взаимно согласованными или бессвязными, обоснованными положительными нормами морали или, наоборот, противоречащими общечеловеческой нравственности. **Система убеждений** — это **мировоззрение человека**. Уже у мальчишек 4—7 лет есть, как отмечалось, попытки осмыслить мир в целом. А в подростковом возрасте и юности важно работать над своим мировоззрением, строить, упорядочивать его.

Мировоззрение современного человека имеет весьма сложную структуру и представляет собой огромную систему в его внутреннем мире. Можно выделить в ней следующие крупные составляющие:

1. Философские, научные или религиозные убеждения.

А. О мире как целом (“там”): субъективная (свойственная данному субъекту, человеку) картина мира (как возник мир, как устроена Вселенная, как возникло, развивалось, как живет и куда устремлено и должно быть устремлено человечество), каким должен быть человек, для чего нужно жить, быть активным.

Б. О ближайшей и непосредственной среде (“тут”): окружающая природа; окружающие люди, свое (мое) место и роль в природе и среди людей; общие жизненные правила, заповеди, служащие основой повседневного поведения, поступков (житейская философия).

2. Политические и экономические убеждения.

А. Об обществе в целом: о своем народе, народном хозяйстве, государстве; основных целях и путях развития общества; о месте и роли своей страны среди других стран мира, о моральных и правовых (юридических) нормах в стране.

Б. О повседневных явлениях в ближайшей и непосредственной общественной среде: об определенных государственных и негосударственных, общественных органах, организациях, учреждениях, предприятиях, их представителях и их работе; об определенных местных задачах, условиях, способах обеспечения и улучшения

жизни людей.

3. Антологические убеждения (связанные с основной активностью деятельностью; от лат. *actus* — действие).

А. О труде, учебе, игре, о людях, занятых деятельностью: о роли труда в жизни общества и каждого человека; о важности и роли профессиональной подготовки; об образцах достижений в разных областях деятельности; о мире профессий и профессионалов.

Б. О своей собственной деятельности и условиях ее успешного осуществления: о возможных достижениях в том или ином деле (мечты, планы, идеальные образцы); об условиях, путях достижения успеха и избегания существенных неудач в построении своей профессиональной судьбы (жизненного пути); о своем месте среди товарищей по учебе, работе; об образе своей жизни.

Субъективный (свойственный субъекту, человеку) образ мира у разных людей неодинаков. Он зависит от принадлежности человека к той или иной исторической эпохе, современной общности людей (национальной, культурной, профессиональной). Разные люди живут как бы в разных мирах. Этого рода обстоятельства полезно учитывать при установлении взаимопонимания с представителями разных общностей людей. В частности, педагогу приходится по сути его работы устанавливать взаимопонимание и сотрудничество с родителями его подопечных. А ведь родители, как правило, являются представителями самых разных профессий с присущими им стереотипами видения мира и принятия решений. Например, родителю с техническим складом ума легко приходят в голову идеи “Заменить”, “сломать” (скажем, отношение к учебе и т.п.), Родителю с биологическим опытом и складом ума естественными кажутся идеи «вырастет — сам поумнеет”, от природы таков” и пр. Все это важно принимать в расчет.

Мировоззрение — это не только «картина» мира, но и система идей, идеология. Возможно, Вам пришлось встречать обесценивающие или даже просто ругательные высказывания относительно понятий “идеология”, “идеологизированность” и пр. Наличие мировоззрения, идеологии — это признак, специфически отличающий человека от животных.

Человек с развитой системой идейных побуждений (убеждений) отличается высоким уровнем саморегуляции, самостоятельности, самочинности. Со стороны им трудно управлять, командовать, помыкать. Поэтому люди, стремящиеся господствовать над другими в своекорыстных целях, бывают озабочены тем, чтобы разрушить

их убеждения, придумать выгодную для себя идеологию и тем или иным способом сформировать у других людей иные убеждения, «промыть мозги». (*Классический пример из истории времен Второй мировой войны: фашисты, стремясь к мировому господству, культивировали идеологию, в основе которой было учение о высшей (арийской) расе и прочих — низших — расах людей (как бы о недочеловеках), которых они предполагали просто истребить. Известно, чем это кончилось*).

В любом случае нелишне иметь в виду, что вопросы, относящиеся к мировоззрению, идеологии, были на протяжении обозримой истории человечества и остаются сейчас ареной острых дискуссий, споров, столкновений (вплоть до военных) между разными общностями людей, их наиболее типичными и активными представителями.

Поскольку убеждения — это не только знания, но и побуждения, они воспитываются не просто в процессе разговоров, но в активных действиях по применению знаний в практике, в жизни. Это важно учитывать при работе с учащимися, при самовоспитании.

**Способности** - это такие психологические особенности человека, от которых зависит успешность приобретения знаний, умений, навыков, но которые сами к наличию этих знаний, навыков и умений не сводятся. По отношению к ним, способности человека выступают как некоторая возможность, превращение в действительность которой, зависит от множества условий.

Способность - это возможность, а уровень навыков и умений - это действительность. Способности обнаруживаются в динамике овладения деятельностью.

Способности выступают как сложный комплекс психологических свойств человека, обеспечивающий успех деятельности, как набор "переменных величин", позволяющий идти к цели разными путями. Итак, в основе одинаковых или в чем-то сходных достижений при выполнении какой-либо деятельности могут лежать сочетания различных способностей. Это характеризует важную сторону способностей личности - компенсацию одних свойств другими, которые человек развивает у себя.

Количественные измерения способностей характеризуют меру их выраженности. Наиболее распространенной формой оценки степени выраженности способностей являются тесты (тесты достижений, интеллекта, креативности). Уровень и степень развития способностей выражают понятием *таланта и гениальности*.

**Структура совокупности психических качеств**, которая выступает как способность, в конечном счете определяется требованиями конкретной деятельности и является различной для разных видов деятельности. Так, структура математических способностей включает ряд частных способностей: способность к обобщению математического материала, способность к свертыванию процесса математического рассуждения и соответствующих математических действий, способность обратимости мыслительного процесса, гибкость мыслительных процессов при решении математических задач и др. Литературные способности предполагают высокий уровень развития эстетических чувств, наличие ярких наглядных образов памяти, чувство языка, богатую фантазию, глубокий интерес к психологии людей, потребность в самовыражении и др. Специфический характер имеет строение музыкальных, педагогических, конструктивных, медицинских и многих других способностей.

Среди свойств и особенностей личности, образующих структуру конкретных способностей, некоторые занимают ведущее положение, некоторые - вспомогательное. Так, в структуре педагогических способностей ведущими качествами будут педагогический такт, наблюдательность, любовь к детям, требовательность к ним, потребность в передаче знаний, комплекс организаторских способностей и т.д. К вспомогательным качествам относятся: артистичность, ораторские данные и др.

В психологии выделяются более общие качества, которые отвечают требованиям не одной, а многих видов деятельности, и специальные качества, отвечающие более узкому кругу требований данной деятельности. Отсюда вытекает **деление способностей на общие и специальные**.

Природными предпосылками способностей являются **задатки**. Это морфологические и функциональные особенности строения мозга, органов чувств и движения, которые выступают в качестве природных предпосылок развития способностей.

Задатки многозначны. На основе одних и тех же задатков могут развиваться различные способности, в зависимости от характера требований, предъявляемых деятельностью.

Наличие задатков не гарантирует и не детерминирует развитие способностей, для этого необходима целенаправленная, планомерно организуемая деятельность индивида.

Существенным фактором развития способностей человека являются **устойчивые специальные интересы**. Специальные инте-

рессы - это интересы к содержанию определенной области человеческой деятельности, которые перерастают в склонность профессионально заниматься этим родом деятельности.

Одна из основных задач педагогики и психологии выявить природные задатки, интересы школьников и развить их способности.

## **2. Закономерности психологического развития личности**

Психология, как наука, выделяет множество закономерностей в развитии личности человека. Основным понятием, отражающим закономерные этапы в развитии индивида, является *возраст*. Это конкретная относительно ограниченная во времени ступень психического развития. Она характеризуется совокупностью закономерных физиологических и психологических изменений, не связанных с индивидуальными различиями, являющимися общими для всех нормально развивающихся людей.

*Возрастные психологические особенности закономерны обусловлены* конкретно-историческими условиями, в которых развивается человек, наследственностью и в некоторой степени - характером воспитания, особенностями деятельности и общения индивида, которые в основном оказывают влияние на временные сроки перехода от одного возраста к другому.

Психологией установлена закономерность, показывающая, что для каждого возраста существует своя специфическая социальная ситуация развития, т. е. определенное соотношение условий социальной сферы и внутренних условий формирования личности. Взаимодействие внешних и внутренних факторов порождает типичные психологические особенности, общие для людей одного возраста.

Личность развивается в силу возникающих в ее жизни *закономерных внутренних противоречий*. Они обуславливаются ее отношениями к окружающей среде, ее успехами и неудачами, нарушениями равновесия между индивидом и обществом. Внешние же противоречия, приобретающие даже конфликтный характер, сами по себе не становятся двигателем развития. Только интериоризуясь, вызывая в самом индивиде противоположные тенденции, вступающие между собой в борьбу, они становятся источником его активности, направленной на разрешение внутреннего противоречия путем выработки новых способов поведения. Противоречия разрешаются посредством деятельности, приводящей к образованию новых свойств и качеств личности. Одни противоречия, преодолеваясь, сменяются другими. *Если они не находят своего разрешения,*

возникают задержки развития, кризисные явления, а в тех случаях, когда они относятся к мотивационной сфере личности, и болезненные ее нарушения, психоневрозы.

Одним из основных внутренних противоречий, по-своему проявляющихся на разных этапах развития личности, является ***расхождение между возникающими у нее новыми потребностями и достигнутым уровнем овладения средствами, необходимыми для их удовлетворения.*** В общественных условиях жизни личности первая сторона опережает вторую. В развитии личности постоянно возникают противоречия между достигнутым уровнем психологического развития и образом ее жизни, занимаемым местом в системе общественных отношений, выполняемыми общественными функциями. Личность перерастает в свой образ жизни, и он отстает от ее возможностей, не удовлетворяет ее. Растущая личность стремится к новому положению, новым видам общественно значимой деятельности и в реализации этих стремлений находят новые источники своего развития.

Обучение и воспитание содействует не только успешному преодолению возникающих в жизни личности внутренних противоречий, но и их возникновению. Воспитание ставит перед личностью новые цели и задачи, которые осознаются, принимаются или отвергаются ею, становятся целями и задачами ее собственной деятельности. Возникают расхождения между ними и сложившимися у личности средствами их достижения, побуждающие ее к самодвижению.

Каждый возрастной этап характеризуется особым положением человека в системе принятых в данном обществе отношений. В соответствии с этим жизнь людей данного возраста заполнена специфическим содержанием: особыми взаимоотношениями с окружающими, ведущей для данного этапа деятельностью, определенной системой прав и обязанностей.

***Социальная ситуация развития*** - это особое сочетание внутренних процессов развития и внешних условий, типичное для каждого возрастного этапа. Она закономерно определяет как динамику психического развития на протяжении соответствующего возрастного периода, так и качественно своеобразные психологические образования, возникающие к его концу.

***Переходные периоды от одного этапа возрастного развития к другому закономерно проявляются в виде возрастных кризисов.*** Такие периоды характеризуются отрицанием старого, когда

человек теряет многое из приобретенного прежде. Центральное для следующего возраста новообразование, являющееся обобщенным, результатом всего психического развития, несет в себе побудительную силу и становится исходным для формирования личности ребенка следующего возраста.

Следующей основной закономерностью развития личности является положение о том, что *человек в своем психическом развитии обязательно проходит все свойственные ему стадии*. Невозможен переход к более высокой ступени развития, минуя промежуточные.

В каждом периоде развития человека закономерна какая-то одна из многих видов деятельности является ведущей, определяющей характер развития в этом периоде. Можно выделить следующие типы деятельности в развитии человека:

1. *Непосредственно-эмоциональное общение* со взрослыми представляет собой ведущую деятельность младенца, внутри которой формируются ориентировочные и сенсо-моторно-манипулятивные действия.

2. *Предметно-орудийная деятельность*, в ходе которой происходит овладение общественно выработанными способами действий с предметами, является ведущей в раннем детстве.

3. *Ролевая игра* в которой происходит ориентация в самых общих, фундаментальных смыслах человеческой деятельности, является ведущей в дошкольном возрасте.

4. *Учебная деятельность*, в процессе которой происходит усвоение новых знаний, и управление которой составляет основную задачу обучения, является ведущей деятельностью младшего школьного возраста.

5. *Деятельность общения*, заключающаяся в построении интимно-личных отношений с товарищами на основе определенных морально-этических норм, является ведущей для подросткового возраста.

6. *Учебно-профессиональная деятельность* является ведущей для старших подростков.

7. *Профессиональная деятельность* – свойственная взрослым.

### **3. Диагностика личности**

Диагностика — общий способ получения исчерпывающей информации об изучаемом процессе или объекте.

Диагностика — важнейший компонент социальной техноло-

гии (цель — диагноз — прогноз — программа — внедрение — анализ). Вместе с тем в практике социальной деятельности сформировались собственно технологии диагностики, которые включают принципы, алгоритм процедур и способов проверки различных методов исследования. Алгоритм процедур типовой технологии предполагает:

- ознакомление с клиентом, постановку задач, выделение предмета диагностики, выбор основных показателей или критериев;
- измерение и анализ показателей;
- формулирование и оформление выводов, заключение, постановку социального диагноза.

Одним из объектов диагностики выступает личность (ребенка, взрослого). В рамках социально-педагогической диагностики личности необходимо:

- выявление специфических социальных качеств, особенностей развития и поведения;
- уточнение социальной ситуации развития;
- определение степени развитости или деформации различных свойств и качеств, обусловленных прежде всего включением человека в различные социальные связи (социальные установки, позиции, процессы адаптации и социализации, коммуникативные способности, психологическая совместимость и ранжирование, описание диагностируемых особенностей клиента, построение «социального портрета» личности.

В числе обязательных документов, составляемых руководителем — медико-психолого-педагогическая характеристика подопечных, которая относится к числу документов внутреннего пользования и не подлежит огласке.

Реализуя диагностическую функцию, социальный педагог руководствуется в своей деятельности следующими требованиями:

- соблюдать общие технологические требования: определить цель, выбрать наиболее эффективный диагностический инструментарий, непосредственно получить данные и провести их отбор, переработать и интерпретировать данные (статистическая обработка и качественный анализ), установить диагноз, составить прогноз развития ситуации и определить содержание социально-педагогической деятельности (особенности социально-педагогической деятельности) с конкретным подопечным;

- соблюдать этические нормы;
- защищать интересы подопечного: соблюдать принцип доб-

ровольности при обследовании; сообщать обследуемому цели изучения; информировать его о том, кто будет ознакомлен с полученными данными; знакомить его с результатами исследования, предоставляя ему возможность некоторой корректировки этих результатов, а также в собственно педагогических целях;

- обладать профессиональной компетенцией: знать теоретические основы, используемые средства диагностики; вести картотеки используемых методов, квалификационных нормативов, соблюдать профессиональную этику (сохранять втайне результаты, не допускать непрофессионалов к осуществлению методик и т.п.).

Руководитель может самостоятельно выполнять диагностические операции, а также прибегать к услугам специалистов, применяя их данные в своей работе. Разные лица могут использовать диагностические данные с разными целями:

Руководитель — для последующей работы с данным подопечным;

специалисты-смежники — для формулирования административного решения, постановки профильного или комплексного диагноза (в медицине, судебной практике, медико-психолого-педагогической экспертизе и т.п.);

сам подопечный — в целях саморазвития, коррекции поведения и т.п.

Результаты диагностической деятельности оформляются социальным педагогом в единую «Карту-характеристику личности». Единообразного образца данного вида документов в настоящее время нет. Руководитель может использовать широкий спектр диагностических методик: социально-психологических, психологических, социологических, педагогических, медицинских. Охарактеризуем отдельные из них.

**Наблюдение** — метод познания и исследования, который используется при изучении внешних проявлений поведения человека без вмешательства в протекание его деятельности. Социально-педагогическое наблюдение требует определенной подготовки: чтобы успешно изучать поведение, нужно выработать умение точно дать все внешние проявления (действия, движения, речь), а главное, научиться правильно истолковывать их социальное значение. Только систематическая, тщательно продуманная фиксация поступков и высказываний может вскрыть действительные особенности личности и закономерности ее становления. Наблюдение обычно проводится в естественных условиях, без вмешательства в ход деятельности и общения. Когда нужно, поступки и слова наблюдаемого запи-

сываются, тщательно анализируются. Перед наблюдением необходимо составить план, предусматривающий то, на что надо обратить особое внимание.

**Беседа** в социально-педагогической работе метод получения корректировки информации на основе вербальной (словесной) коммуникации, являющийся важным способом проникновения во внутренний мир личности и понимания ее затруднений. Успех беседы зависит от предварительно установленного контакта; от степени ее подготовленности; от умения социального педагога выстраивать беседу. Началу беседы предшествует краткое вступление, где излагаются тема, цели и задачи опроса. Затем предлагаются вопросы наиболее простые, нейтральные по смыслу. Более сложные вопросы, требующие анализа, размышления, активизации памяти, размещаются в середине беседы. Вопросы объединяются по тематическому и проблемному принципам. При этом переход к новому направлению беседы должен сопровождаться пояснениями, переключениями внимания.

**Анкетирование** — метод множественного сбора статистического материала путем опроса испытуемых. Анкета может быть рассчитана на получение материала, касающегося или непосредственно испытуемого, или третьего лица. Анкетный материал вскрывает преимущественно конечный результат, а не динамику процесса. Применение анкетного метода ограничено в изучении эмоциональной и волевой сферы человека, так как словесные высказывания об эмоциях и желаниях не есть еще эмоциональные переживания и волевые действия. Для успешности анкетирования большое значение имеют нормальное самочувствие испытуемого, определенный интерес и отсутствие предвзятости к испытанию, доверие к исследователю. При составлении анкеты важно учитывать ее содержание и форму. По содержанию анкета должна охватывать только определенную проблему. Каждый вопрос обязательно сопровождается дополнительным вопросом, касающимся мотивов высказывания. Дополнительные вопросы лучше всего формулировать словами «почему именно так?». Это позволяет при обработке полученных данных сделать не только количественный, но и качественный анализ.

При составлении анкет используются вопросы:

- о фактах сознания (выявление мнений, пожеланий, ожиданий, планов на будущее и т.п.); любое высказанное при этом мнение представляет собой оценочное суждение и носит субъективный характер;

- о фактах поведения (поступки, действия, результаты деятельности);

- социально-демографического характера (вопросы, выявляющие пол, возраст, национальность, образование, профессиональное, семейное положение);

- на выявление уровня информированности и знания (вопросы экзаменационного типа, содержащие задания, экспериментальные или игровые ситуации, решение которых требует от испытуемого определенных знаний, навыков, а также знакомства с конкретными фактами, событиями, именами).

По форме вопросы могут быть: закрытыми (с приведением полного набора вариантов ответов); открытыми (не содержат подсказок и не «навязывают» вариант ответа, поэтому при помощи открытых вопросов можно собрать более богатую по содержанию информацию); прямыми; косвенными.

Интервью предусматривает заранее подготовленные вопросы, адресованные каждому конкретному испытуемому. Интервью организуется и направляется таким образом, чтобы максимально приспособить вопросы к возможностям отвечающего. Требования к организации интервью: проведение интервью в привычных для испытуемого условиях или в условиях, связанных с предметом опроса (домашняя или рабочая обстановка); определение достаточного количества времени; устранение или уменьшение влияния третьих лиц; формулировка вопросов, рассчитанная не на чтение, а на ситуацию беседы (разговорный стиль).

#### **Виды интервью:**

- свободное интервью (проводится без заранее подготовленного опросника или разработанного плана, определяется только тема; направление беседы, ее логическая структура, последовательность вопросов, их формулировки зависят от индивидуальных особенностей того, кто проводит интервью; полученная информация не нуждается в статистической обработке; информация ценна и интересна своей уникальностью);

- фокусированное интервью (его целью является сбор мнений, оценок по поводу конкретной ситуации; участников интервью заранее знакомят с предметом беседы, вопросы также заготавливаются заранее; каждый вопрос обязателен, хотя их последовательность может меняться);

- формализованное интервью (строго регламентировано детально разработанными вопросником и инструкцией);

- стандартизированное интервью (преобладают закрытые вопросы);
- интервью с открытыми вопросами (по времени более затратная норма исследования).

Метод экспертной оценки основан на анкетировании или интервьюировании, с помощью которых выявляется информация, отражающая знания, мнения, ценностные ориентации и установки испытуемых, их отношение к событиям, явлениям действительности. На практике используется в ситуациях, когда та или иная проблема нуждается в оценке компетентных лиц — экспертов, имеющих глубокие знания о предмете или объекте исследования.

Опросы компетентных лиц именуется экспертными, а результаты опросов — экспертными оценками. Процедура опроса экспертов может быть очной или заочной. Одна из наиболее простых экспертного прогноза — обмен мнениями всех экспертов «за круглым столом», где происходит выявление доминирующей позиции по дискутируемому вопросу. Оптимальное число экспертов за круглым столом — не более 12 человек. Подобная форма выработки общего мнения или оценки осуществляется по схеме, каждый участник круглого стола» берет на себя определенную роль:

«генератор идей» — активно выдвигает всевозможные предположения о прогнозируемом явлении; «селекторы» — оценивают и отбирают наиболее значимые Идеи, выдвигаемые «генераторами идей»;

«стимуляторы» — стимулируют «генераторов идей» к выработке различных оценок, формулируя все новые и новые предположения;

«регуляторы» следят за тем, чтобы полемика не приобретала хаотичный характер, оставалась в рамках объективного обсуждения; не переходила в русло взаимной оценки компетентности друг друга;

«президент «круглого стола» — удерживает внимание экспертов на центральной теме дискуссии.

Обсуждение проблемы может происходить в несколько туров, пока не удастся выработать некоторую более или менее согласованную оценку. Обобщенная оценка может составляться на основе анализа и обобщения письменных мнений экспертов по той или иной проблеме.

Вариантом метода экспертных оценок выступает метод экспертного прогноза — «дельфийская техника», который заключается в выработке согласованных мнений путем многократного повторения опроса одних и тех же экспертов. Приведем алгоритм использования данного метода:

- первый опрос экспертов;
- обобщение результатов;
- сообщение итогов;
- повторный опрос экспертов. На этом этапе возможны варианты: эксперты либо подтверждают свою точку зрения, высказанную на первом этапе, либо изменяют свою оценку в соответствии с мнением большинства.

Данная схема повторяется 3—4 раза, пока не вырабатывается согласованная оценка. При этом не игнорируется мнение тех, кто после неоднократных опросов остался на своей позиции.

Параметрический метод состоит в сопоставлении двух ключевых параметров: прежнего состояния социальной единицы («на входе») и нынешнего состояния социальной единицы («на выходе»). Разница между этими двумя параметрами представляет собой «социальный эффект» (реабилитационный, коррекционный и т. п.) или результат, свидетельствующий об эффективности использования средств, методик, уровне квалификации персонала и т.п.

**Метод оценки эффективности** (МОЭ) имеет разновидности:

а) прямой оценочный метод, когда периодически проводятся устные и письменные (например, с помощью анкет) опросы клиентов;

б) параметрический метод, с помощью которого производится сопоставление (сравнение) того, что положено клиенту по нормам, нормативам или стандартам, и того, что фактически выполняется в процессе социально-педагогической деятельности;

в) сочетание первого и второго вариантов.

МОЭ весьма прагматичен, так как позволяет систематизировать факторы эффективности и факторы неэффективности, представлять их в наглядном и обозримом виде, например в виде соответствующих таблиц, а также разрабатывать и выполнять программы (планы) по совершенствованию деятельности. При использовании данного метода возможно деление факторов эффективности на три группы:

1) факторы, реализация которых не зависит от анализируемой системы, структурной единицы (верхние, внешние или «чужие» факторы);

2) факторы, реализация которых зависит от данной системы, структурной единицы (внутренние факторы);

3) факторы, находящиеся на границе внешних и внутренних факторов.

**Анализ документов** — один из наиболее часто используе-

мых методов в социально-педагогической работе. Документы подразделяются:

- по степени персонификации — на личные и безличные;
- в зависимости от статуса документального исследования — на официальные и неофициальные;
- по источнику информации — на первичные (включающие данные, полученные на основе прямого наблюдения или опроса) и вторичные (обобщающие или описывающие первичные документы).

По надежности информации официальные документы более надежны, чем неофициальные, а личные более надежны, чем безличные. При использовании вторичных источников важно установить их первоначальный источник, так как надежность одних документов зависит от надежности других. Проверка надежности документа предполагает различение событийной и оценочной информации, анализ целевых намерений и мотивов составителя документа, уяснение общей обстановки, в которой составлен документ.

Данный метод экономичен, позволяет оперативно получить фактографические данные об объекте, которые в большинстве случаев носят объективный характер. К числу основных ограничений метода можно отнести следующие:

- учетная и отчетная информация не всегда бывает достоверной и нуждается в контроле с помощью наблюдений и опросов;
- отдельные блоки информации очень быстро устаревают;
- цели создания документов чаще всего не совпадают с теми задачами, которые решает исследователь, поэтому информация, содержащаяся в документах, должна перерабатываться, переосмысливаться;
- подавляющее большинство данных в ведомственных документах не содержит информации о сознании, мотивах, ценностных установках, направленности человека.

**Тестирование** — исследовательский метод, в основе которого лежат определенные стандартизированные задания. Могут использоваться разнообразные тесты: тесты развития, тесты общей результативности, психометрические, графические, ассоциативные тесты и др. Большинство тестов включает инструкцию для испытуемого по выполнению заданий, собственно сами задания, ключ к расшифровке полученных результатов, инструкцию по интерпретации результатов, методику обучения того, кто будет «читать» тест, инструкцию по повторному заключению. Для исследователя несомненно значимы имеют заключения, на основе которых строят-

ся выводы по изучаемой проблеме.

**Биографический метод** — один из наиболее часто используемых методов в социальной педагогике. Предпочтение отдается «социальным биографиям», которые позволяют на основе анализа личных документов исследовать субъективные стороны общественной жизни. Фиксируются личные отношения человека к тем социальным процессам, социально-психологическим ситуациям, в которые он был включен опосредованно или непосредственно. Существуют различные источники биографических данных: направленные интервью, свидетельства родственников, различного рода переписка, фотографии, автобиографические фрагменты, сообщения о своей жизни в целом, об отдельных этапах или жизни каких-либо родственников. Все эти источники дают возможность с разной степенью глубины и обобщенности выявить специфику жизненного опыта человека в процессе совместной жизнедеятельности с другими людьми, при включении его в какие-либо социальные группы. При использовании метода «социальных биографий» следует учитывать два момента: «эффект дистанции (по прошествии времени человек может иначе оценивать те или иные события своей и чужой жизни) и необходимость анализа получаемой от индивида информации, так как извлеченный из нее смысл, как правило, не совпадает с тем, который в нее первоначально вложил субъект.

Вариант этого метода — семейная биография. Изучение истории конкретной семьи позволяет выявить внутренние факторы, влияющие на становление и социальное функционирование человека, выделить механизмы трансляции процесса социализации (стиля, уровней, моделей поведения, ценностных ориентаций, жизненных позиций и т.п.).

Существуют и другие методы социально-педагогической диагностики: ситуационный анализ, методы обработки данных, контент-анализ и др.

Реалистическая оценка и сформулированный диагноз служат основой для принятия решения, определения стратегии и тактики деятельности.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

Что имеют в виду, когда говорят о человеке как о личности? Дайте характеристику свойства направленности личности и попытайтесь оценить у себя качество каждого компонента. Охарактеризуйте основные психологические сферы личности. Каковы возмож-

ности развития и саморазвития личности в любом возрасте? В чем сущность диагностики личности? Какие способы диагностики Вам известны? Проведите диагностическое исследование вашего знакомого, студента группы и т. п., используя один из методов диагностики. Проведите анализ и выясните в чем сходство и различия свойств личности двух знакомых вам людей (предмет рассмотрения — по Вашему выбору)? Каковы, по вашему мнению, типичные свойства личности хороших руководителей? Назовите типичные свойства личности успевающих и неуспевающих работников.

#### **Лекция 4. Социально-психологические аспекты деятельности руководителя**

##### **План**

1. Учет психологических свойств личности в кадровом менеджменте.
2. Психические состояния человека и их влияние на работоспособность личности.
3. Понятие и причины психической напряженности (стресса). Управление стрессами.

##### **1. Учет психологических свойств личности в кадровом менеджменте**

Производственный коллектив — это общность людей, объединенная производственной целью. Для того чтобы коллектив был способен выполнять стоящие перед ним задачи, необходимо формировать его с учетом социально-психологических факторов. По мнению специалистов, первичный производственный коллектив должен иметь по численности не более 25-30 человек. Это согласуется с нормой управляемости для руководителей первого уровня. Кроме того, в больших коллективах люди чувствуют скованность и стараются не привлекать к себе внимание. В коллективах же численностью до 30 человек каждый его член чувствует себя психологически комфортно, это очень важно, так как именно в первичных производственных коллективах производится материальная продукция и любое проявление инициативы приводит к улучшению результатов.

Социологи и психологи рекомендуют создавать производственные коллективы со смешанной возрастной структурой (40% работников в возрасте до 30 лет, 40% - в возрасте от 31 до 55 лет, 20% — в возрасте старше 55 лет). Сочетание в коллективе людей

разного возраста, стажа и профессионального мастерства позволяет лучше организовать передачу опыта.

В последнее время при формировании коллективов стали учитывать и такой фактор, как психологическая совместимость. Выделяют два вида психологической совместимости: психофизиологическую и социально-психологическую.

Первая подразумевает сходство в направленности психофизиологических реакций, синхронность психической деятельности людей. Учет этого вида психологической совместимости позволяет подобрать людей с приблизительно одинаковыми двигательными действиями, реакциями для работы на конвейерах.

**Социально-психологическая совместимость** является следствием наилучшего сочетания типов поведения людей и основывается на общности их интересов, привычек, потребностей и ценностных ориентаций.

Деятельность работников не укладывается полностью в рамки официально утвержденных структур, процедур, должностей и взаимоотношений. Неформальная структура в значительной степени основана на личных отношениях, симпатиях и антипатиях работников, их интересах и т.п. Выполнять задачи, стоящие перед предприятием, когда бывает трудно, если следовать только утвержденным положениям, в работе помогают личные контакты. Знакомство с работниками других подразделений, общение с ними во время отдыха и другие, трудно формализуемые факторы.

В связи с тем, что отношения в коллективах строятся не только на формальной основе, но и на основе личной симпатии друг к другу, и коллективах наряду с официальным руководством может быть один или несколько лидеров.

Лидер — это стихийно выдвинутый руководитель из среды исполнителей, не имеющий официальных прав и ответственности. Он привлекает к себе людей и пользуется у них авторитетом в силу личных черт характера. Лидер способен объединить вокруг себя людей и возглавить достижение какой-либо групповой цели.

Неформальная структура придает деловым отношениям гибкость, позволяет повысить интерес работника к своему труду, дает ему дополнительные источники удовлетворения работой.

Официальный руководитель должен иметь представление о неформальной структуре коллектива, чтобы через систему неформальных отношений влиять на работников. В своей деятельности официальные руководители должны учитывать мнения лидеров.

Попытки руководителей “расформировать” ту или иную нежелательную группу путем создания различных препятствий для контактов ее членов, подрыва авторитета лидера не только не приводят к желаемому результату, но и могут способствовать еще большему ее сплочению.

Между лидером и официальным руководителем могут возникнуть отношения либо сотрудничества либо противоборства антипатии. В первом случае лидер помогает своей деятельностью руководителю, компенсируя недостатки в его работе. Во втором случае при неумелом руководстве фактическое управление может перейти к лидеру. Оптимальным следует считать положение, когда официальный руководитель является и лидером коллектива.

Успех работы руководителя во многом зависит от его умения определить психологические качества подчиненных, до недавнего времени большее внимание уделялось изучению профессионально-деловых качеств. Однако, как показали социологические исследования, наибольших успехов достигают те предприятия и фирмы, руководители которых имеют не только хорошие профессиональные знания, но и стараются разобраться в особенностях характера, вкусах и стремлениях исполнителей.

В группе психологических качеств важное место занимают темперамент, характер и способности людей.

*Темперамент — это индивидуальные особенности человека, определяющие его личность со стороны динамики психических процессов.* Встречаются наиболее выраженные черты типов нервной системы. Один из них слабый, а три - сильные. Слабый тип нервной системы соответствует меланхолическому темпераменту. Сильные типы делятся на безудержный, живой и инертный, которым соответствуют холерический, сангвинический и флегматический темперамент.

**Холерик** - человек быстрый, порывистый, способный отдаваться делу с исключительной страстью, но неуравновешенный, склонный к бурным вспышкам, резким сменам настроения. У него отсутствует равновесие нервных процессов. Увлечшись каким-либо делом, он расточительно расходует свои силы. Ему свойственно плохое самообладание. В случаях неудач может принять опрометчивое решение. Однако самообладанию можно научить, если во всех подобных случаях “охлаждать” холерика спокойным, но впечатляющим замечанием, не унижая его достоинства. Всякая монотонная работа холерику противопоказана. Работу он может выпол-

нять только циклическую, но на всплеске активности способен решать самые сложные и ответственные задания, не связанные с длительными сроками их выполнения. Склонен к созданию конфликтных ситуаций, всегда стремится к лидерству при любом масштабе деятельности. Критику воспринимает как личное оскорбление. Таким темпераментом обладали Отелло, Петр I, А.В.Суворов, С.П.Королев, И.П.Павлов.

**Сангвник** — человек живой, подвижный, стремящийся к частой смене впечатлений, быстро отзывающийся на окружающие события, сравнительно легко переживающий неудачи и неприятности.

Он может быть надежным в любой работе, кроме механической, однообразной и медлительной. Более способен к живой, подвижной деятельности, требующей смекалки, находчивости и активности.

Сангвник обычно целеустремлен, но эта целеустремленность и настойчивость проявляются, когда работа разнообразна и удовлетворяет его склонность к смене впечатлений.

Во всех делах в меру сдержан и спокоен. Однако не терпит помех в работе с чьей-либо стороны. В случае таких задержек в работе часто проявляет безразличие к делу и даже апатию. Для него характерны быстрая ориентация в любых ситуациях и инициативность. Таким темпераментом обладали М.Ю. Лермонтов, Наполеон, Ю.А. Гагарин.

**Флегматик** медлителен, невозмутим, с устойчивыми стремлениями и настроениями, слабым внешним выражением душевного состояния. Он настойчив и упорен в работе, а его медлительность компенсируется прилежанием. Флегматик приступает к работе не спеша, но готовится к ней обстоятельно. Вработывается в нормальный ритм сравнительно долго. Темп работы невысок. Однако благодаря обстоятельной подготовке к работе, упорству и настойчивости, производительность его труда может быть вполне удовлетворительной. Он требователен к качеству работы, но не стремится сделать больше и лучше, чем от него требуется. Более расположен к однообразной, хорошо освоенной им работе, не любит перемен. Флегматика надо поторапливать, помогая и подбадривая, но не лишая самостоятельности и излишне не опекая, так как медлительность не зависит от его воли.

Флегматики мало общительны, слабо реагируют на внешние возбудители, склонны к лени. Таким темпераментом обладали М.И.Кутузов, И.А.Крылов.

Меланхоликами называют людей легко ранимых, склонных глубоко переживать по мелочам. Очень тяжело переносят они обиды и неудачи, плохо сдерживают волевым усилием свои переживания, что называется эмоциональной слабостью.

Внешне робки и застенчивы. Вполне успешно могут работать в спокойной и безопасной обстановке, не требующей от них быстрых реакций и частой смены характера деятельности.

С меланхоликами надо быть особенно тактичными и максимально терпеливыми. Таким темпераментом обладали Жан-Жак Руссо, П.И.Чайковский, Н.В.Гоголь, И.И.Левитан.

В жизни чаще встречаются люди со смешанным темпераментом, однако преобладание черт какого-либо одного типа позволяет относить людей к одному из рассмотренных.

**Способности** человека надо рассматривать как совокупность свойств личности, которая определяет ее успех в каком-либо виде деятельности, В отличие от всех других свойств личности способность — это качество, существующее только относительно определенной деятельности, в которой человек умеет делать что-либо лучше других.

Основой, истоками формирования у человека умения являются такие качества, как склонность к творчеству, эрудиционная способность, рутинность и активность.

Склонность к творчеству проявляется в стремлении решить задачу не шаблонно, а внести что-то свое, найти более эффективный способ решения.

Эрудиционная способность позволяет накапливать знания по множеству различных вопросов. И это позволяет эрудиту отыскать совершенно неожиданное для многих решение задачи. Такой человек имеет хорошую избирательную память.

Рутинность проявляется в способности соблюдать заведенный порядок выполнения однообразных операций, т.е. в способности выполнять нетворческую техническую работу добросовестно и аккуратно.

Активность характеризует способность человека не терять зря времени, сосредоточить свою энергию на выполнении конкретной работы.

Знание темперамента и способностей подчиненных позволяет руководителю правильно расставить людей, дать им соответствующую работу.

Сочетание активности и рутинности формирует у человека

высокую работоспособность, с помощью сочетания творческих и эрудиционных способностей создается интеллект человека, а совокупность работоспособности и интеллекта формирует высшие возможности человека. Талант — это высокая степень одаренности. Отличие гения от таланта не столько в степени одаренности, сколько в том, что гений создает эпоху в области своей деятельности.

Помимо изучения характера и способностей подчиненных руководитель должен изучать интересы, потребности людей, мотивы их труда и ценностные ориентации в жизни.

## **2. Психические состояния человека и их влияние на работоспособность личности**

Психические состояния представляют собой целостные характеристики психической деятельности за определенный период времени.

Психические состояния сменяют друг друга, и из них складывается жизнь человека. Психические состояния определяют взаимоотношения человека с отдельными людьми и обществом в целом.

Психические состояния человека имеют ряд **свойств**:

- целостность;
- подвижность;
- относительная устойчивость;
- взаимосвязь с психическими процессами и свойствами личности;
- индивидуальное своеобразие и типичность;
- крайнее многообразие, полярность.

Целостность психических состояний заключается в том, что психическое состояние человека в данный промежуток времени характеризует всю его психическую деятельность в целом.

Подвижность психических состояний - их изменчивость.

Несмотря на изменчивость психических состояний, они относительно устойчивы, например, по сравнению с психическими процессами. Психические состояния влияют на психические процессы и являются фоном для их протекания. Также психические состояния могут и ломать какие-либо свойства личности. Это происходит в результате возникновения конфликтных ситуаций на фоне психических состояний.

Существует огромное многообразие психических состояний. Психические состояния всегда полярны (например, уверенности соответствует неуверенность).

Психические состояния каждого человека индивидуальны. Но, несмотря на это, можно выделить типичные положительные и отрицательные психические состояния разных людей.

Как примеры типичных положительных психических состояний можно рассмотреть:

- любовь;
- счастье;
- профессиональную заинтересованность;
- творческое вдохновение;
- решительность.

3. Полярными для положительных состояний являются типичные отрицательные психические состояния.

Вот некоторые из них:

- психическая напряженность;
- операционная напряженность;
- эмоциональное напряжение;
- стресс;
- беспокойство;
- тревога;
- фрустрация (тревожность, напряжение, чувство безысходности как следствие уход в мир грез и фантазий или агрессивное поведение);
- агрессия;
- персеверация (повтор п. образа, действия, состояния (при сильном утомлении) и ригидность (недостаточная подвижность, переключаемость, приспособляемость мышления)

### **3. Понятие и причины психической напряженности (стресса). Управление стрессами.**

Для обозначения психической напряженности, психических состояний человека в трудных условиях исследователи пользуются разными понятиями, среди которых наиболее популярно понятие “стресс”. Его применяют для обозначения широкого круга не только психических, но и физиологических состояний, например физического напряжения и утомления, а также разнообразных явлений, относящихся к другим областям знания. Стресс — это состояние напряжения, которое возникает у личности под влиянием сильных воздействий. Это обязательный компонент человеческой деятельности.

Как уже сказано, состояние психической напряженности возникает при выполнении человеком продуктивной деятельности в

трудных условиях и оказывает сильное влияние на ее эффективность. Характер этого влияния определяется как самой ситуацией, так и особенностями личности, ее мотивацией и т. д. Физиологический стресс характеризуется нарушением гомеостаза и вызывается непосредственным действием неблагоприятного стимула на организм.

Анализ психологического стресса требует учета таких моментов, как значимость ситуации для субъекта, интеллектуальные процессы, личностные особенности. Эти психологические факторы обуславливают и характер ответных реакций: в отличие от физиологического стресса, при котором ответные реакции являются высоко-стереотипными, при психологическом стрессе они индивидуальны и не всегда могут быть предсказуемы. Так, на угрозу один субъект реагирует гневом, а другой - страхом. Главной составляющей, “фундаментальным компонентом” психологического стресса является эмоциональное возбуждение. В сущности, эмоциональные переживания, эмоциональная насыщенность деятельности выделяются в большинстве исследований в качестве основной характеристики этого состояния.

В литературе имеются многочисленные описания порождающих психическую напряженность воздействий и ситуаций, которые называют **стрессорами**. При характеристике стрессогенных ситуаций указываются такие признаки, как: *сложные; трудные; особые; эмоциогенные; критические; аварийные; чрезвычайные; экстремальные; сверхэкстремальные; гиперстрессовые*.

Уже сам по себе этот перечень свидетельствует о том, что не существует единой терминологии для описания рассматриваемых ситуаций. Прежде всего, не выдерживается какое-то одно основание деления. Так, в одном случае акцент ставится на характеристике объективных особенностей стимуляции (“сложные условия”), в другом - на отношении субъекта к этой стимуляции (“трудные условия”), в третьем - на преобладающем компоненте возникшего состояния (“эмоциогенные условия”).

Особенностью стрессоров является экстремальность. Хотя существует несколько определений экстремальности, но при употреблении этого понятия обычно ясно, что речь идет не о нормальных, обычных условиях деятельности, а о существенно отличающихся от них обстоятельствах: экстремальность обуславливается не только интенсивностью, но и другими параметрами стрессоров. К ним относятся:

- качественное своеобразие последних, характеризующее фи-

зиологически особую среду, в которой может протекать человеческая деятельность;

- характер действия стимула;
- объективная сложность самой задачи.

Одним из важных, но до сих пор мало исследованных факторов экстремальности является время. Считается, что этот фактор может существенно определять экстремальность стимула и, следовательно, степень напряженности и ее эффект.

Общая особенность рассмотренных выше факторов заключается в том, что они превышают диапазон оптимальных воздействий и тем самым придают ситуации качество экстремальности.

Однако эффект стрессора не ограничивается лишь его специфическим действием, но обусловлен также и психологическими особенностями человека. Так, непосредственная опасность для жизни, сильная боль, которые признаются эффективными стрессорами, могут не быть таковыми в связи с выполнением определенной социальной роли или, например, в связи с религиозными мотивами. Психология располагает большим числом исследований, свидетельствующих о том, что мотивационные, интеллектуальные и другие психологические характеристики человека, его жизненный опыт, объем знаний и т. д. существенным образом корректируют влияние объективных свойств раздражителя.

Это дает основание считать, что основная роль в возникновении угрозы принадлежит не столько объективной опасности и объективным возможностям противостоять этой опасности, сколько тому, как человек воспринимает ситуацию, оценивает свои возможности, то есть субъективному фактору.

В зависимости от механизмов возникновения стресса различают два вида стрессоров: физиологический и психологический.

Несмотря на условность, такая дифференциация позволяет учитывать, к каким характеристикам субъекта преимущественно адресуются стимулы - биологическим или психологическим, выделяет физиологические и психологические стрессоры.

Физиологические стрессоры в своем биологическом влиянии на индивида превосходят некоторые средние, оптимальные величины, что ведет к нарушению равновесия внутренней среды организма и угрожает его гомеостазису.

Таким образом, эти стрессоры превышают адаптационные возможности индивида и связаны с характеристикой его как организма. К ним относятся различные изменения среды обитания, ли-

шение сна, фармакологические воздействия, шум, вибрация и т. д. Психологические стрессоры в отличие от физиологических затрагивают психологические структуры. Их анализ требует учета потребностно-мотивационных, волевых и других особенностей личности, ее опыта и т. д. дифференциация физиологических и психологических стрессоров основывается на том, что они “запускают” разные механизмы, участвующие в реализации состояний напряженности. Однако в действительности воздействие стрессоров на индивида имеет интегральный, комбинированный характер, вовлекая одновременно и физиологические, и психологические процессы.

В зависимости от вида и характера стрессы бывают физиологическими и психологическими.

Физиологические стрессы возникают, когда происходит накопление критической массы усталости от стрессовых ситуаций — «синдром хронической усталости». Результаты физических стрессов — болезни (язва, астма, мигрень, болезнь сердца и т. д.).

Психологические стрессы, в свою очередь, делятся на информационные и эмоциональные. Информационные стрессы возникают в ситуации информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачами, не успевает принимать решения и т. д. Эмоциональные стрессы появляются в ситуациях угрозы, опасности, обиды. Человек становится раздражительным, теряет аппетит, попадает в депрессию, понижается интерес к общению.

Причинами стресса могут быть:

- организационные факторы: перегрузка, недогрузка, несогласованность, низкое качество плановых заданий;
- конфликт ролей, когда к работнику предъявляются противоречивые требования;
- неопределенность ролей в будущем; неинтересная работа;
- личностные факторы.

Стресс наряду с отрицательным может оказывать и положительное влияние. Положительное влияние его состоит в том, что он способствует мобилизации усилий человека для выполнения работы.

Поскольку стрессы неизбежны, менеджер должен научиться управлять ими. Есть два подхода к управлению стрессами:

- внести изменения в менеджмент, чтобы устранить причины стрессов; для этого надо оценить способности, потребности, склонности работников, четко определить зону своих полномочий и ответственности, использовать двустороннюю коммуникацию и т. д.;
- принять конкретные меры индивидуального характера, раз-

рабатывать программы по нейтрализации стрессов (медитация, расслабление, психоанализ, диета, спорт и т. д.).

Многочисленные наблюдения и эксперименты показали, что оборонительное поведение человека, особенно пассивное,— наименее эффективная стратегия преодоления стресса для сохранения душевного и физического здоровья в социально-психологическом плане.

Менее агрессивные люди преодолевают жизненные трудности с меньшими отрицательными последствиями, избегая депрессии. У человека, перенесшего психическую травму и не давшего выхода эмоциям в словах и действиях, тяжелые чувства вытесняются из сознания, но могут проявляться в невротических и телесных расстройствах.

Избавить от такого состояния может оживление в памяти, осознание всех вытесненных переживаний. Освобождение и выражение ущемленной эмоции может быть осуществлено при пересказе, который лишает пережитый травматический опыт человека болезненной силы.

### **Управление стрессами**

Ряд авторов выделяют три основных способа, позволяющих успешно бороться со стрессом, а также управлять событиями, вызывающими его.

1. Решить свою проблему. В этом случае необходимо четко сформулировать конкретную проблему, рассмотреть имеющиеся возможности и выбрать один из вариантов в качестве решения. Есть данные, что люди, которые решают свои проблемы, чаще других довольны собой и ощущают себя хозяевами своей жизни.

2. Изменить отношение к проблеме. Например, можно посмотреть на неприятности как на способ закалки характера. Подчас людям удается найти в стрессовых ситуациях смешные стороны.

3. Смириться с наличием проблемы, но постараться уменьшить влияние вызванного ею стресса на свой организм. Когда человек расстроен и испытывает стресс, полезно взять тайм-аут и немного отдохнуть. Этот метод особенно эффективен в том случае, если проблему нельзя ни обойти, ни решить.

Кроме того, нельзя не вспомнить, что шутка, юмор — повелители хорошего настроения и одно из самых сильных лекарств от стресса. Люди, лишенные чувства юмора, гораздо чаще и сильнее страдают от стрессов, чем те, кто всегда готов посмеяться над собой, своими неприятностями и недомоганиями.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

Перечислите основные психические состояния человека и охарактеризуйте их влияние на работоспособность личности. Что такое психическая напряженность. Назовите причины психической напряженности. Какова разница между физиологическими и психологическими стрессорами? Управление стрессами. Как руководитель может управлять стрессами?

## **Лекция 5. Взрослый человек как объект управления**

### **План**

1. Понятие взрослого и взрослости.
2. Общая характеристика ранней взрослости.
3. Средняя взрослость (от 40 до 60). Поведенческие особенности и специфика мотивационной сферы.
4. Средняя взрослость (от 60 и старше).

### **1. Понятие взрослого и взрослости**

Говоря о взрослости, мы можем утверждать определенную степень ее субъектности, которая проявляется в природной, социальной и духовной сферах. Рождаясь индивидом, субъект несет в себе черты индивидуальности, наследственной и постоянно приобретаемой. Попадая в социум (для новорожденного самым первым социумом является мама), субъект приобретает черты личности. Его личность возрастает по мере полезности социуму, разным его уровням.

Биологическая взрослость состоит в понимании собственной ответственности за гармонию отношений себя как индивида и окружающей среды, за здоровье и жизнь, свою собственную и ближайшего пространства. Мы давно усвоили, что в здоровом теле здоровый дух, пришла пора понять и обратную связь: психическое здоровье обуславливает физическое. Они в непрерывном взаимопроникновении. Если взросло не только тело, но и сознание, то можно говорить о взрослости физической и психической.

Социальную взрослость в самом общем виде следует понимать как собственную ответственность за гармонию отношений себя как личности и социума. Социум как совокупность единичных и коллективных субъектов выстраивает отношения с каждым своим членом на принципах обмена. Одно из первых слов, произносимых ребенком, «дай». По мере своего взросления с помощью взрослых

он понимает, что за все взятое надо что-то отдать. Он понимает это с помощью родителей, которые учат его говорить «спасибо», с помощью своих сверстников, которые на просьбу поиграть с их игрушкой неизменно вопрошают: «А ты мне что дашь?». Чем раньше взрослеющий ребенок поймет, что «беру — даю» находятся в балансе, тем прочнее сформируется понимание категорий совести, долга, чести, являющихся не только «высокой материей», а методологической основой социальных отношений на всех уровнях. Баланс между «потребляю» и «произвожу» регулируется всеми формами общественного сознания: право (законы), мораль (общественное мнение), религия (заповеди) и т.д. Личность находится в сложных отношениях с социальным пространством. Их анализ требует разделения, расчленения (буквальный смысл слова анализ) его на составные части уровни: семья, группа, коллектив общность, общество, мировое сообщество.

Социальная взрослость в семье определяется тем вкладом, который каждый вносит в жизнедеятельность семьи, ее благосостояние, благополучие, эмоциональную атмосферу. Здесь тоже происходит обмен совокупным продуктом: материальным (кто-то приносит деньги), интеллектуальным (кто-то знает, как их лучше потратить, чтобы разрешить проблемы), эмоциональным (кто-то улаживает конфликты, делает все, чтобы все были довольны и в доме царил мир, спокойствие, гармония). Недооценка одного из этих компонентов, непонимание их равной значимости приводит к конфликтам, что является типичной ситуацией в семьях, где господствует материалистическое мировоззрение, где недооценивается и не присутствует духовность как совокупность эмоционального и интеллектуального.

Каждый в семье — личность. Размер личности соотносится с размером уважения и обусловлен вкладом, совокупным продуктом (материальным, интеллектуальным, эмоциональным). С появлением ребенка все становится добрее, заботливее, в доме устанавливаются отношения любви и спокойствия, и это его вклад в социум под названием семья. Если в семье появился пенсионер — человек, который не ходит на работу, вкладывает всю свою энергию не в производственный коллектив, а в семью, он достоин уважения и за домашний труд, и за неторопливое общение с внуками и детьми, за тепло, заботу, доброту. Размер этого уважения должен компенсировать и то, что человек получал ранее вне дома, в производственной и общественной жизни. Кто-то в семье берет на себя ре-

шение крупных проблем (а это интеллектуальный продукт), кто-то улаживает мелкие (может, только эмоционально). В каждой семье это происходит по-своему, главное, чтобы с пониманием, признанием значимости другого, который иной и его вклад иной, но заслуживающий уважения. Социальная зрелость предполагает стремление к высокому профессионализму и квалификации, патриотизм и гражданственность, ответственность за социальное положение своей семьи.

Духовная зрелость в буквальном смысле означает — вырос дух. Дух в светском понимании, в земном, не запредельном (трансцендентном) — это человеческое начало в каждом из нас, которое динамично: то укрепляется, то ослабевает в зависимости от степени разумности, от веры, надежды, любви, внутренней свободы и самостоятельности. Человек рождается с предрасположенностью к мышлению, которое в зависимости от условий развивается, становится либо в большей степени репродуктивным, либо продуктивным. Мышление связано с собственными открытиями, которые дают ощущения творца, божественного. В сомнениях, размышлениях, выборе, самоопределении взрослеет дух, формируется субъект, укрепляется человеческое начало.

В описании духовности идут либо путем науки, либо путем религии. Однако история их противостояния, наполненная борьбой и конфликтами, завершается демонстрацией единства их целей. Книга практикующего психолога Кэролайн Мисс «Анатомия духа» уникальна по своей убедительности, в ней автор показывает, что объединяет многовековые духовные традиции восточных религий, христианства, иудаизма, и доказывает, что в основе их корреляции — семь уровней духовности, единых по своей сути, по-разному называемых в силу отдаленности их исторических путей становления и развития.

К. Мисс, тщательно проанализировав их интерпретацию в разных религиях и обобщив, показала их так.

**Первый уровень:** «Все едины» (обеспечивается родовой энергией, биологической семьей)

**Второй уровень:** «Уважайте друг друга» (обеспечивается партнерскими отношениями «Каждый, кто встречается нам в жизни, играет значительную роль в нашем развитии».)

**Третий уровень:** «Уважайте себя» (предполагает личную силу, переход в зрелое состояние, умение оценивать свои достижения, здоровое чувство «самости, терпение, ответственность за свои действия»)

**Четвертый уровень:** «Любовь является Божественной силой» (предполагает эмоциональную энергию. «По своей природе мы все являемся сострадательными существами, расцветающими в атмосфере гармонии и спокойствия»).

**Пятый уровень:** «Подчиняй Личную волю Божественной». «Это подчинение — самое большое, что мы можем сделать, чтобы привести в свои жизни духовную стабильность. Каждый из нас хоть немного осознает, что мы пришли в этот мир ради какой-то цели, что жизнь идет по определенному Божественному плану».

**Шестой уровень:** «Ищите только правду» (энергия этого уровня «постоянно заставляет нас оценивать истинность и чистоту наших убеждений», помогает нам «придерживаться правды и принимать решения, последствия которых будут наилучшими для нас самих и для тех, с кем мы взаимодействуем»).

**Седьмой уровень:** Живи настоящим моментом. «Подсознательно наш дух стремится к этой священной истине. Она может дать нам вдохновение, которое приведет нас в состояние экстаза. Мы растем — и одновременно исцеляемся — в эти моменты наш дух становится сильнее тела, и тело подчиняется командам духа».

Мы рождаемся уже зная эти семь священных истин. На самом деле каждый из нас является по сути «биологической копией» этих истин. И, даже если нас никто этому не учил они пробуждаются в нас автоматически — в наших внутренностях, в умах, в чувстве естественного порядка жизни. В процессе возмужания мы постигаем содержание этих истин с возрастающей ясностью и глубиной понимания, и мы развиваем способность расшифровывать их информацию и отвечать на их послания.

Доктор Р. Шуллер, который называет себя динамичным теологом, соединил психологию и теологию и сформулировал восемь принципов счастливой жизни:

- Мне нужна помощь — я не могу сделать это один.
- Я действительно страдаю — но все будет хорошо.
- Я останусь спокойным уравновешенным и буду правильно себя вести.
- Я действительно хочу поступать правильно.
- Я буду относиться к другим так, как я хочу, чтоб относились ко мне.
- Пусть от меня исходит вера.
- Я могу возводить мосты.
- Я могу выбрать счастье — несмотря ни на что.

Другой известный публицист Уэйн Дайер в своей работе «десять секретов успеха и душевного покоя» предлагает «освоить десять секретов, с помощью которых ваш собственный дух станет путоводителем вашей жизни»:

- Откройте свой ум всему и ни к чему не привязывайтесь.
- Не дайте умолкнуть своей музыке.
- Вы не можете отдать то, чего у вас нет.
- Придите в объятия тишины.
- Избавьтесь от своей личной истории.
- Ум, создающий проблему, не способен ее разрешить.
- Оправданных обид не бывает.
- Относитесь к себе так, будто вы уже стали тем, кем хотите быть.
- Дорожите своей божественностью.
- Мудрость отречения от мыслей, которые вас ослабляют.

Отношения понятий «взрослый» и «взрослость» следует рассматривать по аналогии отношений сущности и явления. Взрослый категория общая, фундаментальная (потому так трудно дается ее определение), взрослость — это свойство, качество, которые проявляется так или иначе. Во всех литературных источниках по образованию взрослых или крайней мере в большинстве из них делается попытка определить яятие «взрослость». Приведем некоторые из них.

В научном издании авторов Г.А. Ключарева и Е.И. Огарева «Непрерывное образование в условиях трансформации» говорится:

**Состояние взрослости характеризуется комплексом биологических и социальных показателей:**

- хронологический возраст, наступающий всегда за детством и юностью;
- психофизиологическая зрелость;
- социальная зрелость;
- полная гражданская дееспособность;
- экономическая самостоятельность;
- вовлеченность в сферу профессионального (оплачиваемого) труда.

Интересные попытки определить взрослость даны авторами учебника «Акмеология».

Поскольку взрослость человека очень часто отождествляется с его зрелостью как гражданина, как супруга, как родителя, как специалиста в какой-то конкретной области труда, то некоторые ученые, работающие в сфере акмеологии, заменяют понятие взрослости понятием зрелость, хотя, конечно, эти понятия не эквивалентны.

В настоящее время, к сожалению, не существует единой общепринятой классификации возрастных периодов развития человека. В андрагогике представление о том, кто же такой взрослый (приводятся ниже) - это список черт, качеств, свойств, а не определение.

**Взрослый — это:**

- умеющий принимать решения;
- умеющий принимать на себя ответственность;
- имеющий жизненный опыт;
- умеющий убеждать;
- отвечающий за свои слова и действия;
- оценивающий ситуацию и принимающий конкретное решение;
- правильно оценивающий свои возможности;
- отвечающий за результат;
- индивид;
- личность,
- человек, имеющий образование;
- создающий семью;
- достигающий поставленных целей;
- имеющий навыки для определенного качества жизни;
- человек, действующий в соответствии с высшим воздействием;
- действующий осознанно;
- планирующий действие;
- предвидящий результат;
- умеющий разрешить конфликт;
- индивид, достигший определенного культурно-образовательного уровня, навыков, используемых в определенной ситуации; способный к самореализации, к общению с людьми и воздействию на них по различным средствам коммуникаций;
- индивид, вступающий в общественные отношения с законом.

Взрослый — субъект взаимодействия с окружающим миром, который представлен 3 компонентами: природа («био»), общество («социо») и духовное пространство («дух»).

Итак, взрослый в отношениях с внешним миром содержит компоненты:

**индивид** — особенный вид, природное существо, субъект природосообразной деятельности;

**личность** — субъект социальных отношений и социально значимой деятельности;

**человек** — субъект духовной жизни.

## 2. Ранняя зрелость (20 - 40)

Развитие познавательных психических процессов в период ранней зрелости носит неравномерный гетерохронный характер. Интеллектуальное развитие человека, достигшего ранней зрелости, проходит в тесном взаимодействии с формированием или трансформацией его личности. Причем с прекращением развития психофизиологических функций на рубеже 25 лет интеллектуальное развитие не прекращается, а длится еще многие годы.

Развитие высших психических процессов, или интеллектуальных характеристик, продолжается на протяжении всего периода ранней зрелости. Причем если показатели невербального интеллекта достигают своего оптимума в 30—35 лет, то вербальный интеллект развивается еще после 40. Интеллектуальное развитие человека, достигшего ранней зрелости, проходит в тесном взаимодействии с формированием или трансформацией его личности.

Развитие когнитивной сферы человека в значительной степени имеет индивидуально обусловленный характер: взрослый человек в состоянии самостоятельно контролировать ход своего интеллектуального развития и добиваться высот профессионального мастерства и творчества. На этот процесс оказывают влияние многие факторы, в частности степень одаренности человека, уровень его образованности и род деятельности.

Желание молодых людей заключить супружеский союз может быть обусловлено такими мотивами: любовь, духовная близость, материальный расчет, психологическое соответствие и моральные соображения.

Наиболее значимыми мотивами выбора профессии являются практические соображения, родительские установки, желание реализовать свои способности, интерес к профессии, ее престижность и ориентация на сложившуюся систему ценностей, которая может измениться с возрастом.

К 30-ти годам на смену романтически окрашенным ценностям приходят более практичные. На первый план выступают внешние факторы мотивации труда в виде заработной платы и материального поощрения. Человек реальнее оценивает свои возможности, корректирует свои жизненные цели и уровень притязаний.

Многие представления о себе, которые формируют Я-концепцию в период зрелости, продолжают обогащаться опытом активного самопроявления личности как сексуального партнера, супруга, родителя, профессионала и гражданина.

В эмоциональной сфере главные проблемы, требующие своего разрешения в период ранней взрослости,— это достижение идентичности и близости.

Близость — основа любви. Любовь складывается из таких эмоций, как интерес—возбуждение и удовольствие—радость. Зачастую любовь сопровождается чувством ревности, которое может выражаться эмоциями гнева, печали, злости и т. д.

В период ранней взрослости человек переживает новый комплекс эмоций. Среди них — эмоции родительских отношений, которые включают в себя: радость от общения с ребенком, чувство привязанности и взаимного доверия, чувствительность к потребностям ребенка, чувство интереса к ребенку и восхищение им.

В целом эмоциональная сфера человека в этом возрасте уже сформирована и стабильна.

Мотивационная сфера характеризуется тем, что молодой человек, вступающий во взрослую жизнь, стоит перед необходимостью выбора и решения многих проблем, среди которых наиболее важными являются брак, рождение детей и выбор профессионального пути. Именно эти события требуют от него принятия особенных решений. Таким образом, поддерживаются, расширяются или подрываются ранее сложившиеся взгляды человека, формируются новые мотивы его поведения.

В соответствии с восприятием своих физических особенностей, осознанием психологического возраста, профессиональной ориентацией и основными личностными и социальными установками. В период ранней взрослости поведение человека связано с освоением профессиональной деятельности и самосовершенствованием, созданием собственной семьи, воспитанием детей, а также с проведением свободного времени и досуговой деятельностью, которая позволяет воплотить в жизнь нереализованный потенциал личности.

Каждая сфера человеческой активности характеризуется специфическим характером деятельности и общения: труд — общественной полезностью деятельности, семья — концентрацией и разнообразием межличностных отношений, досуг — реализацией личностного потенциала.

Следует отметить, что ведущим фактором развития в период ранней взрослости является трудовая деятельность, а главными задачами возраста являются профессиональное самоопределение и создание семьи.

### **3. Средняя зрелость (от 40 до 60). Поведенческие особенности и специфика мотивационной сферы**

Одна из главных особенностей периода средней зрелости состоит в крайнем субъективизме человека при оценке своего возраста. Вместе с тем это совершенно не означает, что нет никаких изменений как на психологическом, так и на биологическом уровнях. Изменения происходят и влекут за собой изменения в личностной сфере.

У людей, достигших возраста средней зрелости, отмечается относительное снижение характеристик психофизических функций. Однако это никак не отражается на функционировании когнитивной сферы человека, не снижает его работоспособность, позволяя ему сохранять трудовую и творческую активность.

Развитие отдельных способностей человека продолжается в течение всего среднего возраста. Особенно это относится к тем из них, которые связаны с трудовой деятельностью человека и его повседневной жизнью.

Интенсивность инволюции интеллектуальных функций человека зависит от двух факторов: одаренности и образования, которые противостоят старению, затормаживая инволюционный процесс.

Специфика интеллектуального развития человека и показатели его интеллектуальных возможностей во многом зависят от личностных особенностей человека, его жизненных установок, планов и жизненных ценностей.

Главное достижение этого возраста может быть определено как обретение состояния мудрости. В этот период своей жизни человек, как правило, обладает обширными фактуальными и процедурными знаниями, умением оценивать события и информацию. Данный возраст может быть для человека периодом расцвета его семейной жизни, карьеры или творческих способностей. Но при этом он все чаще начинает задумываться о том, что он смертен и что его время уходит.

Труд становится важнейшим источником человеческих чувств. Те эмоции, которые играют в жизни обычно очень большую роль и существенно сказываются на общем эмоциональном состоянии, настроении человека, связаны с ходом его трудовой деятельности, ее успехом или неуспехом.

Этот период жизни человека обладает чрезвычайно высоким потенциалом для развития стресса, который способствует развитию многих заболеваний среднего возраста.

В зрелом возрасте люди часто испытывают депрессию и чувство одиночества.

Желание человека среднего возраста действовать без промедления и тут же получать результат изменяет структуру его мотивации, смещая образующие ее компоненты в сторону удовлетворения обостряющихся потребностей. Среди них основными являются: реализация своего творческого потенциала; необходимость передать что-то следующему поколению; корректировка деятельности с точки зрения возможной стагнации и упущенных возможностей; забота о сохранении близких отношений с родными и друзьями; подготовка к спокойной и обеспеченной жизни в пожилом возрасте. В контексте этих изменений происходит осмысление и переоценка жизни в целом; корректировка сложившейся системы ценностей в трех связанных между собой сферах: личной, семейной и профессиональной.

Резкие социальные и жизненные изменения в любой из этих сфер могут вызвать мотивационный кризис, связанный с ослаблением или отказом человека от ведущего жизненного мотива, его сменой, а также определить последующий путь мотивационного развития личности.

В период средней зрелости Я-концепция личности обогащается новыми Я-образами, принимает во внимание постоянно меняющиеся ситуационные отношения и вариации самооценок и детерминирует все взаимодействия.

Я-концепция зрелого взрослого развивается в результате возникновения большого числа частных Я-концепций и в процессе генерирования концептуального ядра личности.

В более широком контексте и способностью справляться с неопределенностью.

Развитие аффективной сферы человека в период средней зрелости протекает неравномерно. Сутью Я-концепции становится не самоактуализация любыми доступными индивиду средствами, а самоактуализация в пределах нравственных правил и более значительных, чем ситуационные, личностных ценностей.

Для самооценки периода средней зрелости характерна тенденция усиления когнитивного компонента. Осознанное, взвешенное, реалистичное отношение к себе ведет к тому, что знания о себе начинают регулировать и вести за собой эмоции, адресующиеся собственному Я. Число частных самооценок сокращается, самооценка приобретает обобщенный характер.

Я-образ динамически гармонично развивающейся личности в этом возрасте преобразуется в Я-образ, преимущественно связанный с обеспечением развития других личностей (детей, учеников, младших сослуживцев и т. д.).

У самоактуализированной личности развивается эффективная Я-концепция, а для пограничных состояний характерна диффузность самоидентичности, или расколотое самосознание.

Поведенческие особенности обусловлены тем, что в возрасте средней зрелости ведущим видом деятельности человека остается труд. К этому возрасту большинство людей накапливает достаточно большой опыт в выбранной профессиональной деятельности, которая позволяет человеку компенсировать наступающие возрастные изменения в его организме.

Отношения с супругом к этому возрасту, как правило, определяются и стабилизируются, а на передний план выступают проблемы помощи; с одной стороны, вступающим в самостоятельную жизнь детям, с другой — пожилым родителям.

Основную часть свободного от основной работы времени большинству людей приходится тратить на дополнительные заработки и обеспечение быта, поэтому досуговую самореализацию могут позволить себе очень немногие.

Следует отметить, что ведущим фактором развития в этом возрасте является успешная трудовая деятельность, обеспечивающая самоактуализацию личности.

#### **4. Поздняя зрелость (от 60 и старше)**

В социуме старики часто воспринимаются сквозь призму стереотипов. Многие считают перспективу состариться настолько мрачной, что предпочитают вообще ничего не знать об этом. В наше время некоторым молодым людям кажется, что старость — это состояние полусуществования. Подобные стереотипы мешают воспринимать пожилых людей дифференцированно, как индивидуумов с действительно существующими между ними различиями. Все это может приводить к социальным установкам и действиям, которые отбивают у пожилых людей охоту принимать активное участие в коллективном труде и проведении досуга.

Для периода поздней зрелости характерны специфические изменения, в том числе и в эмоциональной сфере. Как правило, это неконтролируемое усиление аффективных реакций (сильное нервное возбуждение) человека, со склонностью к беспричинной грусти,

слезливости. Поводом для реакции может послужить кинофильм о прошлых временах (не потому, что жаль эти времена, а жаль себя в этих временах) или разбитая чайная чашка (и опять не чашки жаль, а того, что вместе с ней уходит что-то памятное).

Каждый человек подходит к итоговой черте со своим грузом ошибок и разочарований, но как минимум два аргумента в пользу жизни являются общими для многих.

Во-первых, жизнь кончается значительно раньше физической смерти человека, если он перестает радоваться дню сегодняшнему и верить в завтрашний.

Во-вторых, гораздо предпочтительнее считать удачи и успехи постараться не вспоминать обиды, промахи и удары судьбы.

Если человек дожил до солидного возраста — это уже удача. Люди преклонного возраста, задумывающиеся о своем предназначении, не могут не вспомнить о своих победах, пусть даже над собой.

Древние римляне говорили: Высшая власть — это повелевать собой. Любому человеку есть чем гордиться, и у каждого в жизни было намного больше хорошего, чем плохого. Сорокалетние исследования ученых Калифорнийского университета показали, что люди, обладающие эмоциональной и психологической устойчивостью и активностью в 30 лет, сохраняют жизненную энергию и в 70 лет. Те же, кто был подвержен депрессиям, страхам, комплексу неполноценности в молодости, остаются такими же до конца дней.

Старение может по-разному сказываться на мужчинах и женщинах: мужчины становятся более пассивными и позволяют себе проявлять черты характера, более свойственные женщинам, в то время как пожилые женщины становятся более агрессивными, практичными и властными. Некоторые исследования обнаружили общие тенденции склонности пожилых людей к эксцентричности, уменьшению чуткости, погружению в себя и снижению способности справляться со сложными ситуациями.

В старости большинство жизненных планов уже реализованы или утратили свою актуальность, а наиболее продуктивные периоды жизни остались в прошлом. Поэтому именно прошлое приобретает для человека наибольшую ценность. «Если юноши все измеряют надеждой,— писал еще Скалигер, - то старики — прошлым». Это положение находит подтверждение при исследовании возрастной динамики эмоциональных процессов. В старости ослабление аффективной сферы лишает красочности и яркости новые впечатления, отсюда привязанность пожилых людей к прошлому, власть воспоминаний.

## **Основные типы приспособления к старости**

Индивидуальная реакция человека на старение может определять как степень последующего приспособления к нему, так и особенности развития личности в преклонном возрасте. Британский психолог Д. Бромлей выделила пять типов приспособления человека к старости:

1. Конструктивная установка, когда человек внутренне уравновешен, спокоен, удовлетворен эмоциональными контактами с окружающими, критичен в отношении самого себя, полон юмора и терпимости в общении с другими. Он принимает старость как факт, завершающий его профессиональную карьеру, оптимистически относится к жизни, рассматривает смерть как естественное явление, не выражал отчаяния и сожалений. Жизненный баланс такого человека вполне положителен, он с доверием рассчитывает на помощь окружающих.

2. Установка зависимости присуща индивидам, проявляющим пассивность и склонным к зависимости от других. Люди этой категории не имеют высоких жизненных стремлений и легко оставляют профессиональные занятия. Семейная среда обеспечивает им чувство безопасности, дает ощущение внутренней гармонии, поэтому они не страдают от эмоциональной неуравновешенности и различных стрессов.

3. Защитная установка характерна для самодостаточных людей, обладающих психологической броней, поглощенных профессиональной деятельностью. Они разделяют общепринятые взгляды и установки, избегают обнаруживать собственное мнение, не любят говорить о своих проблемах. Внешняя сторона жизни значит для них больше, чем внутренние переживания. Они подвержены страху смерти и маскируют свою беспомощность перед этим фактом усилением внешней деятельности.

4. Установка враждебности присуща разгневанным старикам, которые агрессивны, мнительны, вспыльчивы и имеют обыкновение предъявлять массу претензий к своему окружению — близким, друзьям, обществу в целом. Они не реалистичны в своем восприятии старости, не могут смириться с неизбежными возрастными издержками, завидуют молодым, бунтуют против смерти и страшатся ее.

5. Та же установка враждебности, но направленная на самого себя, характерна, как правило, для лиц с отрицательным жизненным балансом, которые избегают воспоминаний о прошлых неудачах и трудностях. Они не восстают против своей старости, напротив, пас-

сивно воспринимают удары судьбы. Неудовлетворенная потребность в любви и сочувствии является поводом для депрессии и острой жалости к себе. Смерть рассматривается ими как освобождение от страданий.

### **Психические нарушения в период поздней взрослости и старости**

Отечественная и зарубежная медицинская статистика свидетельствует, что от 10% до 25% всех лиц старше 60—65 лет страдают психическими нарушениями различной тяжести. Психические отклонения у пожилых различны по силе, происхождению, причинам и характеру протекания.

Характер протекания заболевания зависит от комплекса факторов:

— чисто медицинских (груз соматических, телесных болезней, возрастных недугов, изменяющих все системы и органы);

— психологических (снижение эмоционального фона, изменение интересов, их смещение в сферу физического и материального благополучия, тревожная мнительность, консерватизм, недоверчивость, недостаточная активность, инертность психических процессов, ослабление интеллектуальной деятельности).

Предстарческие психозы возникают в возрасте от 45 до 60 и проявляются либо депрессией, либо бредом ущерба и преследования. Депрессия оборачивается тревогой, мнительностью, уверенностью в тяжелом, неизлечимом заболевании. Речь таких больных обычно возбужденная, сверхэмоциональная. Нередки попытки к самоубийству. Предстарческие психозы могут быть спровоцированы трагическими ситуациями или тяжелыми соматическими состояниями человека. Со временем и при соответствующем лечении острые тревожно-депрессивные и бредовые проявления утихают, сменяются унылым пессимизмом, занудливым беспокойством по пустякам, ослаблением памяти и снижением интеллекта, но не обязательно слабоумием.

Несмотря на то, что психические проявления нивелируются, в поведении человека по-прежнему наблюдается постоянная напряженность, подозрительность, беспричинная ревность, преувеличенная обидчивость.

### **Смена мотивов у пенсионеров**

Обычно человек старается подготовиться к выходу на пенсию. Томпсон считает, что этот процесс условно можно разделить на три части, в каждой из которых реализуются определенные мотивы поведения человека.

1. Сбрасывание оборотов. Этот этап характеризуется желанием человека освободиться от ряда трудовых обязанностей и стремления сузить сферу ответственности чтобы избежать внезапного резкого спада активности при выходе на пенсию.

2. Перспективное планирование. Человек старается представить свою жизнь на пенсии, наметить некоторый план тех действий или занятий, которыми он будет заниматься в этот период времени.

3. Жизнь в ожидании пенсии. Людями овладевают заботы о завершении работы и оформлении пенсии. Они практически уже живут теми целями и потребностями, которые будут побуждать их к действиям в оставшийся период жизни. С выходом на пенсию положение и роль людей изменяются. Они приобретают новый социальный статус. Теперь из группы, которую условно называют поколением руководителей они переходят в так называемую группу людей на заслуженном отдыхе, предполагающую снижение социальной активности. Для многих подобное изменение общественной роли оказывается одним из самых значительных событий, происходящих в период поздней зрелости.

Каждый человек, ушедший на пенсию, по-разному переживает это событие. В связи с тем, какое отношение формируется у него в процессе осознания данного факта, происходят соответствующие изменения в его мотивационно-потребностной сфере.

Одни воспринимают свой выход на пенсию как сигнал конца своей полезности, безвозвратной потери главного смыслообразующего мотива всей жизни. Поэтому они изо всех сил стараются подольше остаться на своем рабочем месте и работать до тех пор, пока хватает сил. Для таких людей работа — это стремление к определенным целям: от обычного поддержания материального благополучия до сохранения и приумножения карьерных достижений, а также возможность перспективного планирования во многом определяющего их желания и потребности.

Отсутствие работы приводит человека к осознанию ослабления своей роли в обществе, а иногда и к ощущению ненужности и бесполезности. Иными словами, переход к жизни пенсионера служит для него сигналом утраты власти, беспомощности и автономии. В этом случае человек сосредоточивает свои усилия на поддержании социального интереса, выражающегося в целенаправленном поиске тех видов деятельности, которые дают ему ощущение своей полезности и сопричастности с жизнью общества. Это участие в общественных акциях и организациях, ведение общественной рабо-

ты и, конечно, обычная трудовая деятельность.

Чем старше становится человек, тем больше он дорожит своим рабочим местом. В ходе исследования работающих представителей среднего класса в возрасте от 46 до 71 года 90% опрошенных мужчин и 82% женщин сообщили, что они бы продолжали работать, даже если бы могли этого не делать.

Даже те, чей возраст приближался к пенсионному, предпочли бы в подавляющем большинстве — трудиться хотя бы неполный рабочий день.

Для других людей, которые воспринимали свою работу как обязанность или вынужденную необходимость, выход на пенсию означает освобождение от скучной, утомительной, рутинной работы, необходимости подчинения начальству и т. д. Теперь они имеют много свободного времени, которое могут посвятить своим увлечениям или заботе о близких, помощи детям, внукам, правнукам.

В целом можно сказать, что многие пожилые люди по-прежнему смотрят на жизнь с точки зрения предоставляемых ею возможностей, а не навязываемых ограничений, и надеются в будущем стать лучше, сильнее, глубже, мудрее, веселее, свободнее, сексуальнее и еще больше радоваться жизнью.

К сожалению, российская действительность не позволяет пожилым людям в полной мере реализовать свои потребности в самоуважении и самореализации. Низкая социальная защищенность, общественная нестабильность, трудные материальные условия побуждают человека пожилого возраста сосредоточиться на удовлетворении своих физиологических потребностей, на создании для себя приемлемых бытовых условий.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

Кого можно назвать взрослым? Как Вы понимаете понятие «взрослости»? Какие возрастные периоды выделяют в психологии? Назовите и охарактеризуйте когнитивные особенности ранней взрослости. Что можно считать критериями когнитивной зрелости взрослого человека? Какие изменения происходят в эмоциональной сфере взрослых в каждый период? Какие психические нарушения возникают в старости? Как меняются мотивы профессиональной деятельности? Охарактеризуйте основные типы приспособления к старости (по Д. Бромлею).

## **Лекция 6. Коллектив как объект и субъект управления**

### **План**

1. Понятие о коллективе.
2. Основные виды коллективов.
3. Психологическая характеристика коллектива.
4. Функции межличностных отношений в трудовом коллективе.
5. Работа по сплочению трудового коллектива.

### **1. Понятие коллектива**

Люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе групп, то есть совокупности лиц, объединенных по какому-то принципу: общности территории, профессии, социальных условий, из-за случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это, разумеется, не означает, что члены групп должны постоянно находиться рядом и совместно выполнять свои функции — делать это можно самостоятельно, но работник в любом случае оказывается включенным в систему управленческих отношений. В рамках этой системы группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправяемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов — от неорганизованной толпы до единого коллектива. Именно коллектив составляет основу любой организации.

Коллектив состоит из работников, обладающих определенными личными чертами и особенностями. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам, первым и главным из которых можно считать наличие общей цели. Цель может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей членов коллектива или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех, а не просто одинаковой, схожей.

Вторым признаком коллектива являются психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с ней, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т. д., хотя переоценивать эти моменты не следует.

Психологическое признание делает возможным личное практическое взаимодействие людей в процессе достижения совместной цели, что составляет третий признак коллектива. В результате такого взаимодействия Потенциал коллектива оказывается существенно больше суммы потенциалов каждого из его членов. Это объясняется

тем, что в результате взаимодействия становится возможным то, что в принципе недоступно одному человеку. Во-первых, преодолевается ограниченность физических и Интеллектуальных способностей каждого — без коллективного труда невозможна была бы и современная цивилизация; во-вторых, на основе совместной деятельности удается выполнить гораздо больший объем работ. Это возможно вследствие разделения труда, специализации, обуславливающих рост его эффективности, а также возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и повышающего интенсивность деятельности.

Четвертый признак коллектива состоит в постоянстве взаимодействия на протяжении всего времени существования группы, но необязательно всех ее членов со всеми. В результате становится возможным их влияние друг на друга, ведущее к формированию общих целей и интересов, реальному осознанию общности и единству Практических действий.

Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека. Прежде всего, в его рамках удовлетворяется естественная потребность человека в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в коллективе он находит признание своих успехов и достижений.

Воздействуя на поведение человека, коллектив во многом способствует его изменению. В коллективе человек имеет возможность взглянуть на себя со стороны, оценить себя и свою роль в обществе; ему приходится учиться жить и работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы; коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, пробуждает в них стремление к совершенствованию, первенству в соревновании.

Однако нужно иметь в виду, что в зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Так, сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив может разлагающе влиять на человека, вынуждать его к антисоциальному поведению.

В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив. Результативность воздействия зависит от сил сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним; слабая, напротив, сама подчиняется коллективу, растворяется в нем, а последний взамен берет на себя

заботу об ее благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями коллектива и его членов, не отказывающихся от собственных позиций, но уважительно относящихся к целям и нуждам коллектива.

## **2. Основные виды коллективов**

Коллектив — это сложное социальное явление, классификацию которого можно осуществлять по множеству признаков. По статусу коллективы можно разделить на официальные и неофициальные. Первые являются юридически оформленными образованиями, действующими в рамках правового пространства, как, например, персонал предприятия и его подразделений. Вторые базируются на нигде не зафиксированном, а то и не объявленном желании людей сотрудничать друг с другом и реальной практике такого сотрудничества.

По характеру внутренних связей различают формальные и неформальные коллективы. Официально созданные коллективы предполагают наличие обоих типов связей, причем формальные несут основную нагрузку, а неформальные их дополняют. В неофициальных коллективах связи исключительно неформальные.

Формальные связи представляют собой отношения между должностями, им свойственна иерархичность; неформальные существуют между личностями независимо от того, какое место они занимают на официальной служебной лестнице.

Границы формального и неформального коллективов чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в них могут не приниматься или по собственной инициативе придерживаться нейтралитета.

По механизму формирования можно выделить стихийно сложившиеся и сознательно организованные коллективы. К первым относится, например, студенческий, а ко вторым — преподавательский. В то же время стихийно сложившиеся коллективы могут в дальнейшем структурироваться сознательно (таким образом в зависимости от изучаемого иностранного языка комплектуются учебные группы), а сознательно организованные — по воле случая, например по алфавиту.

Исходя из сроков существования, коллективы подразделяются на временные и постоянные. Временный коллектив обычно пред-

назначен для решения какой-то разовой задачи.

Важным признаком, в соответствии с которым могут классифицироваться коллективы, является степень свободы, предоставляемая их членам. Во-первых, это свобода вхождения в коллектив, которая варьирует в довольно значительном диапазоне — от безусловной обязательности для призывников служить в армии до полной добровольности вступления в тот или иной клуб. Во-вторых, можно говорить о свободе активного участия в деятельности коллектива. В одном случае она требуется постоянно, во втором — может быть эпизодической или даже формальной.

В соответствии с функциями выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели, как официальной, так и неофициальной (политическая партия, персонал фирмы); реализацию совместного интереса (различные общества); общение (клубы по интересам). В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по видам деятельности.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутриколлективного разделения труда, которое на деле может быть самым разнообразным. В одних коллективах оно существует только как количественное, создавая возможность полной взаимозаменяемости работников. В других имеет место специфика отдельных видов труда в пределах одного и того же качества, что уже ограничивает взаимозаменяемость. В-третьих, имеет место глубокое качественное разделение труда, делающее какую бы то ни было взаимозаменяемость в принципе невозможной.

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие, причем в данном случае исходя не из числа участников, а из возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между членами. В больших коллективах это осуществлять практически невозможно, а в малых — реально.

Малые коллективы, сформировавшиеся в рамках больших и объединяющие наиболее активных членов, вершащих значительную часть дел, получили название первичных. Обычно они включают от двух до пяти человек, объединенных личными интересами, связи между которыми имеют преимущественно неформальный характер.

Самоуправляемые коллективы могут различаться по такому специфическому признаку, как степень коллективности принимаемых решений. Если она минимальна, то совместно определяются только основные направления деятельности, которые в дальнейшем

конкретизируются в индивидуальном порядке и каждый действует независимо друг от друга. В других случаях самостоятельно определяется также и то, кто чем будет заниматься, но текущая деятельность не координируется, и члены коллектива оказывают друг другу помощь лишь в необходимых случаях. При максимальной степени развития коллективности происходит не только координация работы каждого, но и ее оценка.

Каждый коллектив вырабатывает свою систему социального контроля — совокупность способов воздействия на своих членов через убеждения, предписания, запрещения, признание заслуг и прочее, с помощью которых их поведение приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами.

Система социального контроля опирается, во-первых, на привычки, то есть укоренившиеся способы поведения в определенных ситуациях; во-вторых, обычаи — виды поведения, которые коллектив с моральной точки зрения высоко оценивает и принуждает своих членов признавать и поддерживать; в-третьих, на санкции, бывающие формальными и неформальными и представляющие собой реакцию групп на поведение индивида в социально значимых ситуациях; в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.

### **3. Психологическая характеристика коллектива**

Коллективы различаются между собой микроклиматом, психологическим состоянием работников, степенью их сплоченности.

Психологический климат коллектива формируется совокупностью обстоятельств, в рамках которых происходит деятельность людей. Эти обстоятельства порождают определенные установки членов коллектива, проявляющиеся в их отношении к окружающим и содержанию работы. О важности благоприятного психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что плохое настроение снижает эффективность работы коллектива примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства во многом поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат в определенной степени можно корректировать.

Психологическое состояние коллектива характеризуется степенью удовлетворенности своей деятельностью и ее результатами. На степень удовлетворенности влияют такие обстоятельства, как характер и содержание деятельности, отношение к ней людей (любовь или нелюбовь), престижность, размеры вознаграждения, пер-

спективы роста, сопутствующие возможности (решить какие-то собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с интересными или полезными людьми и т. д.).

Определенную роль играют специфические особенности коллектива, например место его деятельности. Удовлетворенность во многом зависит и от умения членов коллектива сознательно жить по его законам, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

Сплоченность коллектива проявляется в силе притяжения к нему его членов, возможности их совместно воздействовать на отдельного человека, побуждать сохранять активность в группе и препятствовать выходу из нее. Сплоченность обусловлена тяготением людей друг к другу в поисках помощи или поддержки в достижении тех или иных целей, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении тех или иных целей, тех или иных гарантий.

Сплоченность коллектива, удовлетворенность людей своим пребыванием в нем зависят также от их психологической и социально-психологической совместимости. Основу первой составляет соответствие темпераментов членов коллектива; в основе второй — соответствие профессиональных и моральных качеств.

Условиями, обеспечивающими социально-психологическую совместимость, считаются:

- соответствие личных возможностей каждого работника структуре и содержанию его деятельности, что обеспечивает ее нормальный ход, отсутствие зависти по отношению к успехам других;

- близость или совпадение моральных позиций, создающих основу для взаимного доверия между людьми;

- однородность основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующая их лучшему взаимопониманию;

- возможность реального взаимодополнения и органичного соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;

- рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором никто не может добиться успеха за счет другого.

Сплоченность коллектива позволяет улучшить индивидуальную адаптацию, более активно вовлекать людей в деятельность, дает ощущение личной безопасности.

Помимо совместимости в основе сплоченности коллектива лежит восприятие его членами друг друга, заключающееся в полу-

чении и обработке соответствующей информации и формировании субъективного образа каждого и группы в целом.

На восприятие окружающих оказывают влияние следующие основные обстоятельства как объективного, так и субъективного характера.

Во-первых, это ситуация, в которой поступает информация или происходит знакомство с людьми: если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем объект этого заслуживает, если негативна — все представляется гораздо хуже, чем есть на самом деле.

Во-вторых, на восприятие влияет умение видеть реальную ситуацию. Много знающий и понимающий человек обычно спокойнее относится к другим людям, происходящим событиям, не склонен драматизировать или, наоборот, превозносить что-либо и в целом более трезво оценивает события.

В-третьих, восприятие во многом зависит от личностных и социальных свойств данного субъекта. К личностным свойствам относятся доброжелательность, терпимость, отсутствие комплексов, манера поведения, разговора, внешний вид. Близки к личностным свойствам и анкетные характеристики, такие, как пол, возраст, образование, профессия, национальность, вероисповедание и др. Те, у кого эти характеристики не совпадают, обычно относятся друг к другу настороженно.

В-четвертых, на адекватность восприятия окружающих во многом влияют стереотипы, то есть наборы упрощенных представлений о сложных явлениях окружающей действительности. Стереотипы дают предварительное представление, хотя и основанное на чужом мнении, о том, с чем человеку сталкиваться еще не приходилось, и этим в определенной степени облегчают ориентацию в окружающей действительности. В то же время, снимая неопределенность существующей ситуации, стереотипы в значительной мере искажают реальность, развивают консерватизм в сознании и мышлении. Часто старые стереотипы служат основой формирования новых, поскольку в соответствии с психологическим законом предшествования существующая информация определяет усвоение последующей.

Восприятие действительности осложняется трудно предсказуемостью поведения человека, которое зависит от слишком многих, порой самых неожиданных обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, досто-

инства, внутренней жизни, сокрытие или искажение информации о себе и т. д. В результате человек или группа людей воспринимаются не такими, каковы они на самом деле, а такими, какими хотят себя показать или какими их хотят видеть. В то же время именно адекватное восприятие людьми друг друга является важнейшим условием формирования сплоченного, работоспособного коллектива.

#### **4. Формирование коллектива**

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу — этому предшествует длительный процесс становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно или формируется сознательно и целенаправленно.

Прежде всего, речь идет о ясных и понятных целях предстоящей деятельности коллектива, соответствующих внутренним стремлениям людей, ради достижения которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже незначительных достижений в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной. Если речь идет о неформальном коллективе, эти достижения сами по себе будут достаточным вознаграждением его участникам. В формальном коллективе, участие в котором обязательно, любые достижения необходимо поощрять.

Сплоченный коллектив не может существовать без совместности образующих его людей и правильного распределения между ними обязанностей в соответствии со способностями и желаниями каждого, что позволяет им сотрудничать и успешно решать возникающие проблемы.

Для успеха официальному коллективу необходим СИЛЬНЫЙ руководитель, а неофициальному — лидер, которым люди готовы подчиняться и за которым готовы идти к поставленной цели, несмотря на трудности и невзгоды.

Наконец, каждый коллектив должен найти свое место, свою нишу в формальной или неформальной структуре предприятия, где бы он мог полностью реализовать свои цели и потенциал, не препятствуя другим.

Началом формирования официального коллектива является

решение об этом, надлежащим образом оформленное юридически. У неофициального коллектива днем рождения» становятся обычно какое-то чрезвычайное событие или достижение некоего предела в развитии ситуации, которые порождают всплеск эмоций, толкают людей на объединение и установление определенных отношений. После возникновения неформального коллектива идет длительный процесс его организации и самоорганизации, состоящий из нескольких этапов. На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдая окружающих и демонстрируя им собственные возможности. В тех коллективах, которые дальнейшему изменению не подлежат, определяется руководитель. На втором этапе происходит сближение людей, между ними устанавливаются необходимые для работы контакты и складываются общие нормы поведения. На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются цели, налаживается надежное сотрудничество между людьми, позволяющее получать гарантированные результаты.

С ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание друг друга в ряде случаев позволяют функционировать на принципах самоуправления.

В то же время любой коллектив подстерегают две серьезные опасности: возникновение раскольнических группировок, преследующих узкокорыстные цели и стремящихся захватить власть, и бюрократизация и сопровождающий ее застой. Это проявляется в так называемой групповщине, характеризующейся тем, что члены коллектива замыкаются в основном на собственных интересах, не обращая внимания на нужды и потребности других, некритически относятся к себе и к своей роли в коллективе, считают себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми. Для такого коллектива характерны единомыслие и конформизм.

Эффективность работы коллектива зависит от ряда факторов. Рассмотрим **основные факторы**.

1. Размер коллектива. Исследованиями установлено, что коллективы, насчитывающие от 5 до 11 человек, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этого числа. В коллективах меньшего размера работники могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется, становится более трудным достижение согласия по вопросам деятельности и выпол-

нения задач. Увеличение размера коллектива также усиливает тенденцию к неформальному разделению его на группы, что может привести к появлению несогласующихся целей.

2. Состав коллектива. Под составом понимают степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые работники применяют при решении проблем. Рекомендуется использование различных позиций для нахождения оптимального решения, поэтому хорошо, когда коллектив состоит из непохожих личностей. Одни обращают внимание на важные детали, проблемы, другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые подходят к проблеме с системных позиций и рассматривают взаимосвязь различных аспектов. Множество точек зрения принесет свои плоды.

3. Групповые нормы. В трудовых коллективах существующие нормы оказывают сильное влияние на поведение личности и то, в каком направлении будет работать коллектив: на достижение целей организации или противодействие им. Нормы призваны подсказать членам коллектива, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Они оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии соотнесения своих действий с нормами личность может рассчитывать на признание коллектива, его поддержку. Это относится как к формальным, так и к неформальным коллективам.

4. Групповое единомыслие — это тенденция подавления личностью своих взглядов на какое-нибудь явление, с тем чтобы не нарушать гармонию коллектива. В таком случае считается, что несогласие подрывает чувство принадлежности к коллективу, поэтому его следует избегать. В атмосфере группового единомыслия перво-степенная задача для личности — держаться общей линии в обсуждении проблемы, даже если имеются иная информация или убеждения. Эта тенденция может самоукрепиться. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. В результате проблема решается менее эффективно, так как необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

5. Конфликтность. Как отмечалось выше, различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе коллектива, но оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями полезен, он может привести к внутригрупповым спорам, проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

6. Статус членов коллектива. Статус той или иной личности в

организации или коллективе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Обычно члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения коллектива, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Человек, поработавший на предприятии непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и опыт в отношении какой-либо проблемы, чем человек с высоким статусом. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать все идеи. Для эффективного функционирования коллектива, возможно, придется прилагать усилия, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали.

7. Роли членов коллектива. Критическим фактором, определяющим эффективность работы коллектива, является поведение каждого из его членов. Коллектив функционирует эффективно, когда работники стараются способствовать достижению его целей и социальному взаимодействию. Существует два основных направления ролей для создания нормально работающего коллектива. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать коллективные задачи и выполнять их (инициирование деятельности, поиск информации, сбор мнений, проработка, координация, обобщение). Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности коллектива (поощрение, обеспечение участия, установление критериев, исполнительность, выражение чувств коллектива).

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

Что представляет собой коллектив? Каковы признаки коллектива? Назовите основные виды коллективов. Как сказывается на результатах деятельности психологический климат в коллективе? Каковы условия достижения сплоченности и совместимости в коллективе? Каковы особенности восприятия действительности членами коллектива? Каковы пути формирования коллектива? От чего зависит возможность повышения эффективности работы коллектива?

## Лекция 7: Особенности воспитательной работы в трудовом коллективе АПК

### План

1. Понятие и принципы воспитательной работы в трудовом коллективе.
2. Методы и формы воспитания в трудовом коллективе.

### 1. Понятие и принципы воспитания.

*Воспитание* является одной из центральных категорий педагогики.

В рамках нашего курса, и в этом мы разделяем точку зрения Б.Т.Лихачева, воспитание будет пониматься как основополагающая, исходная категория педагогической науки, которая включает другие основные категории педагогики: образование, обучение, педагогическую деятельность и т.д. Схематически это можно представить следующим образом (рис. 1.4.):

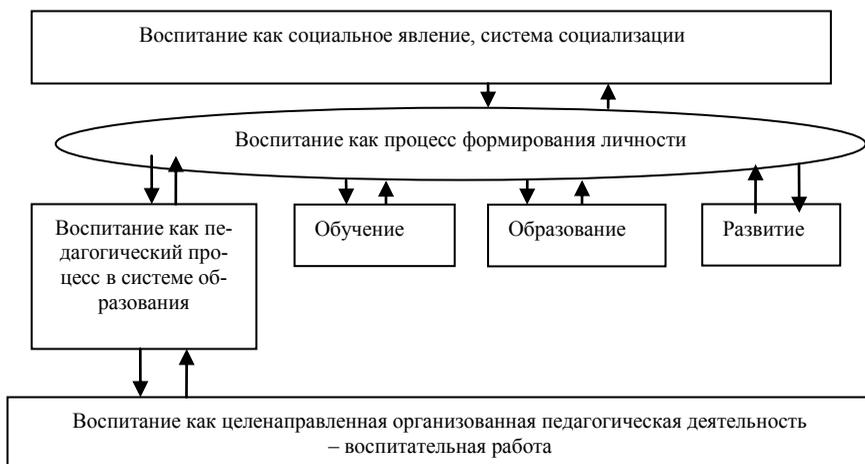


Рис. 1. Воспитание как родовое понятие

Х. Лийметс определял воспитание как взаимодействие воспитанника и воспитателя, в котором создаются благоприятные условия для *управления* развитием личности (Рис. 2).

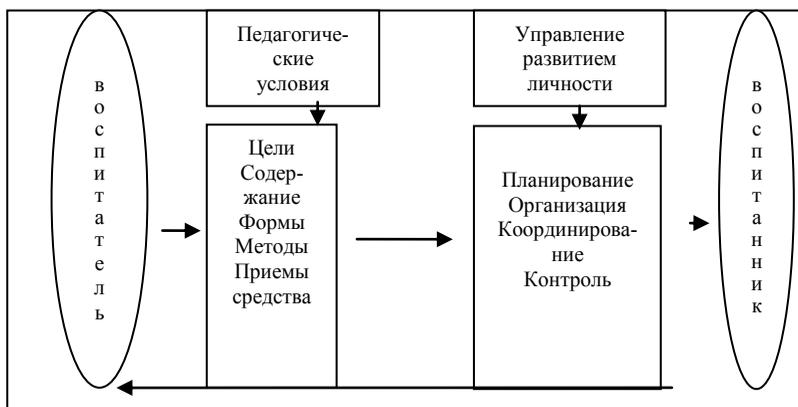


Рис. 2. Воспитание – это управление развитием личности

Сегодняшний подход к пониманию процесса воспитания расширяет взгляд: процесс воспитания протекает в рамках педагогической системы, воспитательная работа носит характер управления, регулирования процесса, т. е. имеется отслеживание его состояния, принятие решений, оказание воздействия, проверка и корректировка результатов — все то, что характеризует систему управления.

Современная теория воспитания трактует его как процесс взаимодействия воспитателя и воспитанника. В этом случае особое значение имеет характер их отношений. Для сопоставления напомним, что один из современных подходов к управлению характеризует управленческую деятельность как взаимодействие (В.Г. Афанасьев, В.И. Зверева, П.И. Третьяков, Т.И. Шамова и др.), которое предполагает психолого-педагогическое содержание. Можно сделать вывод о том, что данные виды деятельности очень близки по своим сущностным характеристикам:

- управлять – значит воспитывать, систематическим воздействием формировать навыки;
- воспитывать – значит управлять формированием, развитием личности.

Сложность воспитательного процесса состоит в том, что его результаты не так явно ощутимы и не так быстро обнаруживают себя, как, например, в процессе обучения. Между педагогическими проявлениями воспитанности или невоспитанности лежит длительный период образования необходимых свойств личности.

Личность подвергается одновременному воздействию множества разнохарактерных влияний и накапливает не только положительный, но и отрицательный опыт, требующий корректировки. Сложность воспитательного процесса обусловлена и тем, что он очень динамичен, подвижен и изменчив.

Воспитательный процесс отличается продолжительностью в течении всей жизни. К. Гельвеций писал: *«Я продолжаю еще учиться; мое воспитание еще не закончено. Когда же оно закончится? Когда я не буду более способен к нему: после моей смерти. Вся моя жизнь есть, собственно говоря, лишь одно длинное воспитание»*.

Если педагогами процесс воспитания определяется, как процесс формирования и развития личности, включающий в себя как целенаправленное воздействие извне, так и самовоспитание личности, то процесс воспитания взрослого человека, прежде всего, отличается необходимостью учета уже сформировавшихся понятий, ценностей и установок. Поэтому его основой становится не столько формирование, развитие и воздействие, сколько помощь в совершенствовании либо перестройке сформированных качеств, ценностей и прочего. Кроме того, основой воспитания взрослого человека будет не “целенаправленное воздействие извне”, а взаимодействие руководителя (воспитателя) и стажера в определении цели, планировании и организации самого воспитательного процесса.

Как известно, принципиально важным необходимым условием и одновременно, результатом воспитательного процесса является собственная активная деятельность личности по саморазвитию. Поэтому задачи воспитания заключаются в том, чтобы активизировать личностные возможности и потребности в саморазвитии, оказывать целенаправленное влияние и помощь в самовоспитании. Помимо этого воспитателю необходимо помочь личности в организации адекватной по содержанию, методам и формам (коллективной и индивидуальной) деятельности. Следует использовать различные мотивационные, стимулирующие и поощрительные механизмы. Эффективность процесса самовоспитания обусловлена выбором адекватных средств.

Кроме того, при работе с взрослыми (особенно в системе АПК) чаще всего речь идет о перевоспитании. Воспитание и перевоспитание не исключают, а дополняют процесс саморазвития личности. Процесс перевоспитания, не смотря на то, что он относится к наиболее сложным воспитательным явлениям, одновременно явля-

ется и менее разработанным.

Перевоспитание связано с перестройкой личностных качеств, установок, взглядов, ценностей, и способов поведения. Оно основано на изменении самосознания и устойчивых стереотипов поведения. Василькова Т.А. предлагает алгоритм самовоспитания в виде следующей последовательности действий:

- осознанное обращение за помощью к специалисту,
- конкретизация цели,
- диагностирование состояния,
- специалист консультирует, советует, поощряет свободное самовыражение,
- проявление позитивных изменений,
- проявление инсайта (озарения)
- уточнение достигнутой ситуации,
- стимулирование независимости,
- снижение степени поддержки руководителем (воспитателем).

Однако процесс воспитания не должен обрываться при достижении поставленной конкретной цели. Воспитание не завершается ни на минуту, и отличается перманентностью. Поэтому цель не должна ограничиваться перевоспитанием личности, а преследовать более отдаленные перспективы с помощью перевоспитания, вывести личность на процесс самовоспитания. Приоритетными при этом являются принципы сотворчества, свободы и стимулирования деятельности, самоорганизации и развития интересов.

Все рассмотренное с очевидностью показывает, что в сложном изменяющемся мире руководителю приходится решать бесчисленное множество задач воспитания, которые всегда являются задачами социального управления, поскольку обращены к гармоничному развитию личности. Чтобы уверенно прогнозировать результат, принимать безошибочные научно обоснованные решения, руководитель (воспитатель) должен профессионально владеть не только методами управления, но и методами воспитания. Использование методов воспитания в значительной мере служит делу формирования добросовестного отношения к труду, формированию чувства долга и ответственности за порученное дело, привитию экономного и бережного отношения к различным видам собственности, развитию общественной активности работников и др.

Необходимо отметить, что взрослая личность чаще всего не приемлет вторжения во внутренний мир. Поэтому необходимо использовать целенаправленное влияние. «Влияние в воспитании рас-

смагивается как деятельность воспитателя в едином процессе социального взаимодействия, приводящая к изменению каких-либо аспектов индивидуальности воспитуемого, его поведения и сознания, форма осуществления функций педагога». Воспитательное влияние должно осуществляться в соответствии с принципами воспитания.

### **Принципы воспитательной работы в трудовом коллективе**

Принципы — это исходные положения, отражающие общие закономерности процесса воспитания, которыми необходимо руководствоваться при его проведении. Усвоив их сущность, бригадир может осознанно следовать этим правилам и требованиям при решении конкретных вопросов в разнообразных производственных и жизненных ситуациях.

К основным принципам воспитания относятся:

**Принцип комплексного подхода к воспитанию** означает, что при организации воспитательной работы в коллективе важно учитывать все направления развития личности. Типичная ошибка, которую допускают некоторые бригадиры при проведении воспитательной работы, состоит в том, что они часто сводят ее к формированию у рабочих навыков организованности, соблюдения трудовой и технологической дисциплины и недостаточно уделяют внимания вопросам морально-нравственного характера, считая их второстепенными; малозначительными и не имеющими прямого отношения к работе.

Принцип комплексного подхода предполагает создание системы воспитательного воздействия, а не проведение различных разрозненных воспитательных мероприятий. Вместе с тем следует помнить, что критерием комплексности в постановке воспитательной работы выступают не наличие многочисленных планов мероприятий по нравственному, трудовому и другим видам воспитания, а сами результаты работы в коллективе. Только в том случае, если в бригаде наблюдается рост трудовой активности, развивается соревнование, рабочие непримиримы к нарушениям трудовой дисциплины и норм общежития, к таким чуждым нашему обществу явлениям, как хулиганство, равнодушие к человеку, националистические проявления, мы можем говорить об успешной реализации комплексного подхода к воспитанию.

**Принцип единства воспитательного воздействия** предполагает однозначность требований и преемственность в работе всех лиц, участвующих в воспитательном процессе. Так, вряд ли можно

будет воспитать у молодых рабочих, принятых в бригаду, чувство гордости за свою профессию, необходимость добросовестного выполнения любой операции, если в этом коллективе найдутся рабочие, халатно относящиеся к своим обязанностям, говорящие о том, что их профессия неинтересная и отживающая. Не случайно выдающийся педагог В.А. Сухомлинский отмечал, что непременным условием успешного воспитания является гармония педагогического воздействия.

**Принцип учета возрастных и индивидуальных особенностей членов коллектива.** Из него вытекает необходимость дифференциации воспитательного воздействия. Хорошее знание товарищей по работе, особенностей их психики, интересов, семейных отношений помогает бригадиру находить нужную интонацию, слова и убедительные доводы при проведении воспитательной работы в коллективе. Если такая работа носит общий характер, рассчитанный на всех сразу, то, как правило, она не достигает нужного результата. Когда удастся найти подход к каждому человеку в отдельности, выяснить, что его волнует, чем он интересуется, чего стремится достичь и т.д., тогда можно говорить о появлении благоприятных условий для проведения воспитательной работы. В таких случаях и осуществляется воспитательное воздействие.

Из этого же принципа вытекает еще одно важное правило: *обязательное уважение к личности воспитуемого и повышение требовательности к ней по мере ее развития.* Чем большим уважением пользуется человек в коллективе, тем больше требований следует предъявлять к нему.

**Принцип опоры на положительные качества человека** означает, что, проводя воспитательную работу, нужно обязательно верить в хорошие начала, заложенные в человеке, доверять ему. Помочь человеку поверить в себя, в свои силы — главная задача воспитателя. Именно эта вера в себя и помогает воспитаннику преодолевать свои недостатки, делает его активной стороной в двустороннем процессе воспитания, служит важным стимулом в самовоспитании.

**Принцип единства слова и дела.** Соблюдение этого принципа означает необходимость обязательного подтверждения своим поведением, конкретными действиями и поступками тех общих моральных, нравственных и мировоззренческих положений, которые выдвигаются и отстаиваются воспитателем. Если, к примеру, на собраниях бригады и заседаниях совета бригады члены совета и бригадир часто говорят о необходимости бережного, хозяйственного от-

ношения к материалам и электроэнергии и в то же время члены бригады знают, что учет этих средств налажен плохо, расходуются они бесконтрольно, то в таких условиях сформировать у рабочих чувство хозяина будет невозможно. Наоборот, чем больше об этом будет говориться, тем больше вреда может нанести такое воспитание.

### **Принцип воспитания в коллективе и через коллектив.**

Сущность этого принципа состоит, во-первых, в том, что для формирования гармонично развитой личности необходимо развить у человека коллективистские интересы. Это особенно важно для того, кто трудится в бригаде. Во-вторых, воспитать эти качества лучше всего можно в том случае, если на человека воздействует сам коллектив, в котором он работает. Иногда бригадиры стремятся всю воспитательную работу в коллективе проводить лично. В результате не используются большие воспитательные возможности самого коллектива.

Другая распространенная ошибка состоит в том, что в бригадах пытаются воспитать отдельного человека, не разбираясь в том, почему у него возникли и проявились те или иные отрицательные качества. Бригадир всегда должен задумываться над тем, где кроются корни совершенного проступка: в личности рабочего или во влиянии самого коллектива. А.С. Макаренко писал: Воспитывая отдельную личность, мы должны думать о воспитании всего коллектива. На практике эти две задачи будут решаться только совместно и только в одном общем приеме. В каждый момент нашего воздействия на личность эти воздействия обязательно должны быть и воздействием на коллектив. И наоборот, каждое наше прикосновение к коллективу обязательно будет и воспитанием каждой личности, входящей в коллектив.

## **2. Методы и формы воспитания в трудовом коллективе**

При проведении в трудовом коллективе воспитательной работы используются различные способы воздействия. Мы рассмотрим классификацию, предложенную профессором Д.М. Гришиным, где за основание берется логика процесса воспитания.

В этой классификации все методы делятся на две большие группы:

**1-ая группа - Основные методы.** В эту группу входят:

а) методы формирования сознания (убеждение, внушение, метод проблемных ситуаций), призванные формировать взгляды, убеждения, идеалы человека, воздействующие на разум, чувства и

волю воспитанников;

б) методы формирования поведения (инструктаж, упражнение и метод примера), которые приучают выполнять правила поведения, формируют социально значимые способы поведения и деятельности, приучают действовать в соответствии со своими убеждениями.

**2-ая группа - Вспомогательные методы.** Она так же включает в себя две подгруппы:

а) методы педагогического стимулирования (перспектива, поощрение, требование) - призванные стимулировать, т.е. ускорять воспитательные процессы;

б) методы педагогической коррекции (критика, наказание, замена интереса) - позволяющие изменить неправильный ход воспитания, т.е. неверно формирующееся сознание, взгляды, убеждения, идеалы, а так же асоциальные поведенческие привычки.

### **Методы формирования сознания**

**Убеждение** - это воздействие, осуществляемое через рациональную сферу личности и основанное на ее критическом восприятии информации и внутреннем принятии ее, согласии с ней на основе аргументации, доказательства тех или иных положений. С помощью данного метода осуществляется передача другому человеку по общению образов мыслей, умозаключений. Несомненно, данный метод является одним из наиболее значимых в осуществлении управленческой деятельности специалиста.

Среди методов убеждения ведущее значение имеет словесное воздействие (беседы, лекции, дискуссии, собрания и др.).

Используя в качестве средства воспитания слово, бригадир — при индивидуальной беседе с рабочим или при выступлении в качестве агитатора — должен стремиться убедить слушающих в своей правоте. Он должен уметь влиять не только на мысли, но и на чувства слушающих, чтобы добиться от них необходимых поступков. Для того чтобы словесное обращение приобрело силу убеждающего воздействия, необходимо соблюдение следующих условий:

1) воспитатель должен быть глубоко убежден в правоте своей точки зрения;

2) содержание того, о чем говорит воспитатель, должно учитывать уровень развития собеседников, быть доступным их пониманию, В то же время оно не должно повторять того, что им уже хорошо известно;

3) до изложения своей точки зрения необходимо выяснить

отношение собеседников к рассматриваемому вопросу. Если их позиция расходится с той, которой придерживается воспитатель, ему нужно начинать с тех общих моментов, которые сближают эти позиции, и лишь затем переходить к рассмотрению отличий, постепенно обосновывая правильность своей точки зрения;

4) стремиться убеждать с помощью не только приводимых цифр, но и конкретных фактов, эпизодов, способных вызвать у слушающих определенные переживания. Если эти факты известны слушателям, то важно дать им правильную трактовку;

5) для активного восприятия излагаемого материала очень важно не перегружать беседы лишними деталями. При этом следует избегать поучающего, высокопарного тона. Не случайно умение разговаривать с воспитанниками А.С. Макаренко считал важным элементом педагогического мастерства.

**Психологи выделяют общие этапы реализации убеждения:**

1. Первым важным этапом в реализации данного метода является определение конкретных воспитательных задач, которые необходимо решить для формирования или коррекции сознания. При этом воспитатель, изучая личность осужденного, выявляет сформированные нравственные и правовые установки и убеждения, ориентируется на поведенческие проявления воспитанников, их уровень воспитанности, возрастные и индивидуальные особенности, психологическое состояние и т.д. Завершается этот этап отбором содержания, которое будет предъявляться воспитанникам.

2. Затем в зависимости от возрастных, индивидуальных особенностей и интеллектуального уровня воспитанников, уровня педагогического мастерства воспитателя выбираются приемы реализации метода. Это может быть разъяснение, сравнение, аналогия и т.д.

3. После этого необходимо продумать создание благоприятных психологических условий, которые бы определяли необходимый эмоциональный фон. Он должен помочь концентрировать внимание воспитуемых на рассматриваемых вопросах, вызывать определенное отношение к ним. Завершается этап составлением плана общения с воспитанниками. Данные этапы являются предварительными. Но от качества их проработки во многом зависит конечный результат реализации метода убеждения.

4. Следующим этапом будет непосредственное предъявление информации воспитанникам, т.е. реализация намеченного плана. Важное значение здесь имеет педагогическое мастерство воспитателя, его кругозор, самообладание и др., так как в процессе воспитания

порой не все поддается прогнозированию и планированию. Здесь важно умение педагога быстро корректировать свои планы, добиваться осознания предъявляемой информации, ориентировать воспитанников на ее использование в повседневной практике и поведении.

5. Заключительным этапом является учет результатов применения метода убеждения.

**Внушение** - это способ словесного воздействия на психику воспитанника при пониженной критичности его восприятия. Он представляет собой бездоказательное изложение. Этот метод в большей степени должен воздействовать не на сознание, а на подсознание воспитанника. При этом формируется отношение к своему поведению, деятельности, направленность деятельности, отношение к окружающим и др.

В практике работы в системе АПК применяются различные виды внушения:

- Прямое внушение, которое может представлять собой внушающее наставление, приказ, команду.

- Косвенное - в виде намека, косвенного осуждения или одобрения.

- Самовнушение.

Реализуется этот метод следующим образом:

1. Вначале необходимо подготовить воспитанника к восприятию информации. Такой этап в психологии и педагогике часто называют этапом релаксации, когда воспитанника вводят в состояние повышенной самовнушаемости. Осуществляется он путем создания соответствующей обстановки, воздействия внешним видом, голосом и т.д. При этом необходимо сделать так, чтобы воспитанник поверил воспитателю, его психика перестала сопротивляться воздействию.

2. Затем идет непосредственное предъявление информации, где важную роль играют голосовые качества внушающего. Практика показывает, что лучше воспринимаются в этой ситуации более низкие тона голоса.

3. После этого необходимо проверить правильность усвоения внушаемой информации и в дальнейшем пронаблюдать за результатами внушения.

Можно выделить следующие условия эффективного использования метода внушения:

- при применении метода необходим учет степени внушаемости воспитанника, так как он индивидуален для каждого человека;

- отношения между воспитателем и воспитанником должны носить доверительный характер, необходимо строгое соблюдение педагогического такта;

- очень внимательно необходимо отнестись к отбору информации;

- воспитатель должен владеть техникой внушения;

- эффективность метода возрастает, если одновременно с ним применяются и другие методы воспитания.

Метод проблемных ситуаций - это способ словесного моделирования человеческих отношений при показе типичных приемов преодоления моральных противоречий.

Данный метод помогает формировать сознательную и подсознательную оценку окружающей действительности, поступков и поведения людей, а так же собственного поведения, позволяет воздействовать на мотивационную сферу человека, его взгляды и суждения.

Проблемные ситуации можно условно разделить на следующие виды:

- аналитические - когда анализируются мотивы поведения людей;

- оценочные - дается оценка поступков в определенных ситуациях;

- прогностические - делается прогноз дальнейшего хода событий;

- альтернативные - подробно разбирается конкретная аналогичная ситуация.

При реализации данного метода необходимо:

1. добиться осмысления содержания ситуации.

2. Вычленив ведущее противоречие и сформулировать задачи.

3. Углубленно проанализировать ситуацию и мотивы поведения ее героев,

провести поиск оптимального способа разрешения противоречия.

4. Сформулировать моральные нормы и правила поведения, определить

поведенческое решение.

5. Проверить правильность выводов воспитанников в новых подобных ситуациях.

Применение метода будет эффективно при доверительности отношений между воспитателем и воспитанниками, соответствии содержания ситуации конкретным воспитательным задачам и взаи-

мосвязи данного метода с другими методами воспитания.

### **Методы формирования поведения**

В педагогике выделяют несколько способов формирования социального поведения человека, которые называют методами формирования поведения. Остановимся на наиболее важных из них:

Упражнение - это способ приучения воспитанников к выполнению норм и правил поведения путем многократного повторения и закрепления ценных действий и отношений.

Этот метод нашел широкое применение в различных сферах воспитательной и перевоспитательной работы. Формы практического применения его разнообразны. Выделим основные методы формирования поведения:

- Режим - когда воспитанники периодически в установленное время выполняют определенные социально значимые действия и поступки (примером может являться соблюдение режима дня, труда, расписания занятий и т.д.). Ежедневное выполнение социально значимых норм деятельности и межличностных отношений приводит к закреплению их в поведении человека.

- Поручения (одноразовые или постоянные) - это способ, при котором, воспитаннику дается задание периодически или одноразово выполнять определенный вид деятельности. Что в последствии должно привести к закреплению полученных полезных умений и навыков деятельности и общения и превращению их в поведенческие привычки. По характеру предполагаемой деятельности, поручения могут быть учебные, трудовые и общественные. .

- Практические занятия по культуре поведения представляют специально организованную форму применения метода упражнения. Здесь демонстрируется образец поведения, выполняются пробные действия, и происходит их закрепление в специально организованных ситуациях.

Для реализации метода упражнения необходимо:

1. Четко сформулировать цели применения метода и разработать программу деятельности или поведения.
2. Словесно или личным примером продемонстрировать образец необходимого поведения.
3. Организовать пробное выполнение деятельности. При необходимости скорректировать ошибки.
4. Закрепить порядок и способы выполнения действий путем организации самостоятельного неоднократного их выполнения.

5. Регулярно анализировать достигнутое, оценивая результаты деятельности.

6. Ориентировать воспитанников на повседневное использование приобретенного навыка.

Можно выделить следующие важнейшие условия эффективности применения метода упражнения в пенитенциарных учреждениях:

- желание осужденного стать лучше;
- систематичность и последовательность организации упражнений;
- посильность и постепенное усложнение упражнений;
- взаимосвязь с другими методами воспитания.

**Метод примера** - это способ предъявления образца как готовой программы поведения и деятельности. Пример в педагогике часто выступает и как способ самопознания.

В психолого-педагогической практике применяют различные виды примера. Это может быть:

- Личный пример воспитателей или родителей, когда их реальное поведение является образцом для воспитанников.
- Словесный пример - в данной ситуации образцом является конкретный

пример поведения, рассказанный воспитателем.

- Обобщенный пример - здесь примером служит собирательный, обобщенный образ поведения или поступка.

Реализацию метода примера условно можно разделить на ряд этапов:

1. Первый этап предполагает целенаправленный выбор образца поведения. Он должен быть сориентирован на формирование идеала, приемлемого обществом, соответствовать конкретной воспитательной ситуации, возрастным и индивидуальным особенностям воспитанников.

2. Затем необходимо организовать зрительное или вербальное восприятие предлагаемого образа, осознание его достоинств. Воспитателю необходимо продумать и реализовать ситуацию, когда пример выглядел бы естественно.

3. В ходе реализации метода необходимо ненавязчиво выделить нравственные качества героя предлагаемого примера и сопоставить их с личностными качествами воспитанников. Это позволит включить пример или его компоненты в программу самовоспитания воспитанников.

Из сказанного выше следуют ряд условий, позволяющих по-

высить эффективность применения метода примера:

Привлекательность образца. Она определяется возрастными и индивидуальными особенностями воспитанников, их взглядами и убеждениями, общественным мнением, сложившемся в группе. Если образец будет непривлекательным, некрасивым, то вряд ли воспитанники последуют его примеру.

Реалистичность оценки предлагаемого образца поведения, которая предполагает учет исторических условий и общественного мнения, сложившегося в настоящее время. • Недопустимость «лобового» противопоставления предлагаемого примера уровню воспитанности или качеств воспитанников, что обычно вызывает отрицательную психологическую реакцию и неприятие примера для подражания и в качестве программы самовоспитания.

- Ненавязчивость примера. В противном случае будет так же отрицательная психологическая реакция.

- Сочетание с другими методами воспитания (формирования сознания, поведения, стимулирования или коррекции).

### **Методы педагогического стимулирования**

**Стимулирование** мы будем понимать как воздействие, ускоряющее динамику психических процессов личности, направленных на ее социальное становление и формирование.

К воспитательным методам стимулирования относятся поощрения и наказания. Они могут оказывать сильное воспитательное воздействие только в том случае, если при их применении соблюдаются определенные психолого-педагогические требования. Так, поощрения не должны применяться слишком часто, иначе они могут превратиться в будничное повседневное явление. Поощрения должны быть соразмерны достигнутым успехам. Типичная ошибка состоит в том, что рабочих поощряют чаще всего к праздникам (грамоты, благодарности и т.п.) и определяют количество отмечаемых рабочих, исходя из численности бригады без учета конкретных достижений отдельных работников. Это приводит к падению престижности поощрений.

В педагогике формы поощрения подразделяют на два вида:

1. Моральные поощрения - куда входят похвала, одобрение, объявление благодарности, занесение на доску почета, предоставление дополнительных прав в коллективе и какого-нибудь почетного поручения.

2. Материальные поощрения - это денежное вознаграждение, награждение ценным подарком, грамотой, дипломом и т.д.

Выделяют следующие этапы реализации метода поощрения:

- Во-первых, необходимо изучить коллективное мнение и на этой основе, с учетом возрастных и индивидуальных особенностей воспитанников, определить форму поощрения. Иногда это бывает не совсем простой задачей.

- Во-вторых, важно создать благоприятную психологическую обстановку, способствующую формированию положительного эмоционального фона, торжественности.

- Третьим этапом - будет непосредственное педагогическое воздействие, т.е. поощрение воспитанника или группы воспитанников.

- Метод не будет завершен, если не учесть результатов поощрения, его воздействия на формирующуюся личность.

Как уже было отмечено, применение данного метода должно опираться на коллективное мнение. Поощрение по форме и содержанию должно быть объективным, соответствовать заслугам воспитанника, его возрастным и индивидуальным особенностям, учитывать мотивы его поступка. Несоблюдение этих условий приводит к дискредитации метода, потери авторитета воспитателя, разобщению коллектива и другим негативным последствиям.

Воспитатель должен строго соблюдать меру поощрения. В противном случае у воспитанников может формироваться неадекватная самооценка, в коллективе могут появиться «любимчики» и «изгои» и т.д.

И конечно, очень важным условием эффективности применения метода поощрения является его взаимосвязь с другими методами воспитания.

### **Педагогическое требование как метод стимулирования**

Педагогическое требование - это способ четкой, одноплановой регламентации деятельности и поведения воспитанников. Является исходным методом воспитания.

Требование, как педагогическое воздействие, должно опережать развитие воспитанников. Оно должно превращаться в требование личности к самой себе.

В педагогической науке выделяют *прямое требование*, представляющее собой указание, приказание, распоряжение и *косвенное* - намек, совет, просьба, рекомендация.

Все косвенные требования могут быть разделены на три группы:

1-я группа связана с выражением положительного отношения к воспитаннику. Это просьба, доверие, одобрение. Назовем их пози-

тивными требованиями.

2-я группа косвенных требований не проявляет отчетливого отношения воспитателя к воспитанникам. Она основывается на уже сложившихся отношениях воспитанников к стимулируемой деятельности. Это совет, намек, условное требование и требование в игровом оформлении. Назовем их нейтральными требованиями.

3-я группа косвенных требований демонстрирует отрицательное отношение к деятельности воспитанника, к проявлению тех или иных нравственных качеств. Это осуждение, выражение недоверия и угроза. Их можно назвать негативными требованиями.

Применение того или иного вида требования зависит от уровня сформированности коллектива, взаимопонимания воспитателя и воспитанников, их взаимоотношений, возрастных и индивидуальных особенностей воспитанников, педагогического мастерства воспитателя.

В реализации данного метода условно выделяют ряд **этапов**:

1-ый этап предполагает оценку педагогической ситуации, формулировку воспитательных задач;

2-ой - соотнесение данных задач с возможностями воспитанников, и на основании этого - выбор вида требования;

3-ий этап включает в себя непосредственное предъявление требования воспитаннику или коллективу;

4-ый - представляет собой проверку выполнения требований и учет результатов применения данного метода.

Важнейшим условием эффективности применения метода является уважение к личности воспитанника. В пенитенциарной работе недопустимо унижение человеческого достоинства, попрание прав и свобод личности. В этой связи, более предпочтительными являются косвенные требования, но их эффективное использование зависит от степени зрелости коллектива.

Требования воспитателя должны быть понятны воспитанникам, опираться на общественное и коллективное мнение. Их двусмысленность, непонятность снижают эффективность применения метода, создают ситуацию неуправляемости в коллективе. При этом нельзя потребовать сделать то, что не принято в обществе или в отдельном коллективе. Такое требование выполняться не будет.

Следующим важным условием реализации данного метода является умение воспитателя довести требование до его полного исполнения. Если в воспитательном процессе принимают участие несколько воспитателей, то важно также и единство предъявляемых

требований. В противном случае эффективность воспитательного процесса резко падает и коллектив или отдельный воспитанник становится неуправляемым.

Педагогическое требование, как метод в воспитательной практике, должен сочетаться с другими методами воздействия

### **Метод перспективы**

Метод перспективы - это способ выдвижения и достижения целей, способных вовлечь воспитанников в совместную деятельность.

Данный метод детально разработан А.С. Макаренко и применяется при стимулировании работы коллектива воспитанников.

Перспектива - это цель, способная вовлечь всех членов коллектива в совместную деятельность. Обычно выдвигается три вида перспектив:

- Близкая перспектива - ее характерными чертами является сравнительно быстрое достижение, она должна быть увлекательной и затрагивать личные интересы воспитанников.

- Средняя перспектива - это цель, достижение которой требует больших затрат труда, волевых усилий, времени. Она социально значима. Ее выдвижение возможно тогда, когда в коллективе есть хороший, работоспособный актив, способный довести начатое дело до конца.

- Далекая перспектива - это цель, ради достижения которой образован коллектив. Она обычно связывается с какими-то жизненными планами людей, имеет социально значимую ценность.

Реализация данного метода предполагает следующие этапы:

- 1) выдвижение перспективы и определение сроков ее достижения;
- 2) расчленение перспективы на ряд задач, составление плана работы;
- 3) выбор ответственных лиц и распределение поручений;
- 4) целенаправленная деятельность коллектива по реализации плана работы;
- 5) подведение итогов.

Для эффективного применения данного метода воспитания в учреждении нужно соблюден ряда условий:

- необходимо добиться совпадения коллективных и личных целей, что должно обеспечить активность большинства членов коллектива;

- выдвигаемые перспективы должны быть реальны и посильны, так как невозможность их достижения снизит интерес к сов-

местным делам;

- распределение поручений должно обеспечить возможность проявления инициативы и творчества каждым воспитанником;
- необходимо, чтобы перспектива имела общественно полезную окраску.

### **Методы педагогической коррекции**

Под коррекцией мы будем понимать педагогическое воздействие, направленное на изменение формирующегося или сформированного сознания и поведения.

Коррекция является наиболее сложным и ответственным направлением воспитательной работы, так как здесь порой приходится сталкиваться с уже сложившимися взглядами, убеждениями, идеалами, стереотипами поведения, которые довольно трудно изменить. Эффективность ее во многом зависит от знаний и умений воспитателя в использовании педагогических методов

В педагогике выделяют ряд методов педагогической коррекции, остановимся на некоторых из них.

**Критика** как метод педагогической коррекции предполагает оценку проступка с помощью негативного суждения о нем, побуждающую работника к самокритике и раскаянию. Основным условием и критерием эффективности применения метода является осознание работником своей вины и раскаяние. В итоге критика должна быть переведена во внутренний план, т. е. в самокритику. Естественно, учитывая специфику работы с взрослыми, необходимо обратить внимание руководителя на максимальную тактичность в применении данного метода, на преобладание суждения над осуждением, опору на положительные качества работника.

В зависимости от характера взаимоотношений воспитателя и воспитанника, его уровня развития, возрастных и индивидуальных особенностей, применяют прямую или косвенную критику. Последняя может быть в форме юмора, иронии, сатиры.

В педагогике выделяют следующие **этапы** в реализации рассматриваемого метода:

1. Первый этап предполагает учет педагогической ситуации и психологического состояния воспитанника. На этой основе выбирается оптимальное, благоприятное время для критики. Эмоциональное состояние воспитанника должно способствовать осмыслению или переосмыслению им некоторых своих взглядов, убеждений, совершенных поступков или поведения в целом.

2. Затем должен последовать детальный анализ проступка, приводящий к раскрытию причин и мотивов его совершения.

3. На основе изучения личности воспитанника, его психического и физического состояния, взглядов, убеждений, характера вины определяется мера критики и психолого-педагогические условия реализации метода, т.е. его драматургия.

4. Далее следует непосредственное предъявление информации, где воспитатель должен проявить свои педагогические и психологические знания, эрудицию, педагогическое мастерство, умение ориентироваться в сложных ситуациях, применять различные приемы воздействия на сознание и эмоциональную сферу воспитанника.

5. Важным, также, является последующее наблюдение за поведением и деятельностью воспитанника, которое позволит сделать анализ последствий критики.

Основным условием и критерием эффективности применения метода является осознание воспитанником своей вины и раскаяние. Необходимо перевести критику во внутренний план, т.е. в самокритику.

Для успешного воздействия необходима опора на коллективное мнение, учет степени его зрелости и сформированности. При этом критика должна носить тактичный характер, с преобладанием суждения над осуждением. Воспитатель обязан опираться на положительные качества человека, уметь использовать юмор.

Применение метода будет более эффективным, если его связать с другими методами, например, методами формирования сознания.

В том случае, когда все испробованные методы воспитания недостаточны, малоэффективны, руководитель АПК использует **наказание** как способ торможения негативных проявлений личности с помощью отрицательной оценки её поступков, порождающий чувство вины и раскаяния.

**Формы** применения данного метода очень разнообразны:

- Наказание может выступать в форме словесного осуждения: замечания, порицания, выговора.

- Наказать можно по логике естественных последствий. В этом случае воспитанник попадает в ситуацию, которая является логическим следствием его неправильного поведения.

- Эффективной формой наказания при высоком уровне сформированности коллектива является ограничение провинившегося в правах в коллективе.

- Еще одной формой корректирующего воздействия является наложение на провинившегося дополнительных обязанностей.

- Крайней мерой наказания в воспитательном процессе является исключение воспитанника из коллектива (т.е. его изоляция).

Несмотря на многообразие форм применения данного метода, в его реализации выделяют следующие условные этапы:

1. Анализ проступка, раскрытие причин его совершения. При этом для понимания мотивов необходимо детальное изучение личности воспитанника, его взглядов, убеждений, экономических и социальных условий его предшествующего воспитания.

2. Изучение коллективного мнения, психического состояния провинившегося, его возрастных и индивидуальных особенностей и на этой основе выбор меры наказания.

3. Учет и прогнозирование психолого-педагогической ситуации и выбор времени наказания. Этот этап предполагает продумывание драматургии применения метода.

4. Непосредственное наложение взыскания.

5. Помощь провинившемуся в выборе правильной линии поведения, что очень важно для исправления, осознания вины и раскаяния. Необходимо также уделить внимание налаживанию отношений исправляющегося с окружающими.

6. Наблюдение за последующими поведением воспитанника, что позволит проанализировать и учесть последствия наказания.

Важнейшим условием и критерием эффективности применения метода наказания является осознание вины и раскаяние провинившегося.

При воздействии на воспитанника не допустимо унижение его человеческого достоинства, необходима опора на его положительные личностные качества, учет эмоционального состояния, возрастных и индивидуальных особенностей.

Прибегая к нему, соблюдают следующие требования:

- 1) наказание должно быть строго индивидуальным. Групповое наказание без выяснения степени вины каждого применять не рекомендуется, так как оно объединяет и сплачивает виновных, мешает им осознать свою вину и вызывает отрицательные чувства у невиновных. Но соблюдение этого требования не означает отказа от коллективной ответственности первичного трудового коллектива за каждого своего члена;

- 2) наложение наказания должно всегда разрешать конфликт до конца. После его применения не следует напоминать виновнику о его проступке. Об этом правиле, к сожалению, часто в первичных трудовых коллективах забывают. Многие бригадиры ошибочно счи-

тают необходимым на собраниях и других мероприятиях обязательно упоминать тех, кто получил наказания в прошлом. А это часто порождает чувство досады и обиды у виновных;

3) наказание должно быть соразмерно проступку. Слишком строгое наказание воспринимается как несправедливое и вызывает внутренний протест, а попустительское — пренебрежение к мнению коллектива и оценке его руководителя.

При выборе наказания следует учитывать индивидуальные особенности воспитуемого. Самолюбивый человек болезненно реагирует даже на незначительные наказания. Важно также учитывать отношения наказуемого с коллективом. Если он находится в конфликте с бригадой, то взыскание может привести к озлоблению и оказать отрицательное воздействие.

Поощрения и наказания эффективны тогда, когда при их применении не допускается ошибок. Лучший способ избежать ошибок — согласование принимаемых решений с коллективом. Бригадир должен помнить, что решение, одобренное коллективом, идущее от его лица, приобретает большее воспитательное воздействие.

В исследовании проблем воспитания взрослых Т.А. Василькова отмечает, что акцентирование внимания педагогов на «целенаправленно организованном взаимодействии» в процессе воспитания демонстрирует отказ от ранее практиковавшегося прямого воздействия, сопровождавшегося методами жесткого и прямого управления воспитанием личности (наказания, приказа и проч.). Не всегда специалисту удается вступить в воспитывающее воздействие с взрослым человеком, даже имея четкое представление о том, в чем и как ему следует помочь, соответствующими навыками и в совершенстве владея методами прямого воздействия. Далеко не последнюю роль должны играть методы не прямого социального влияния, то есть методы обучающего, развивающего и воспитывающего влияния. Влияние на воспитание взрослых наиболее приемлемо в силу того, что оно оставляет за объектом-субъектом — взрослой личностью — право на выбор, а, следовательно, и принятия личной ответственности за его последствия.

В воспитывающем влиянии взрослых Т.А. Василькова выделяет в качестве основных *убеждение, внушение, заражение и подражание*.

**Психическое заражение** как способ оказания влияния предполагает бессознательную, невольную подверженность человека психическим эмоциональным состояниям. Под влиянием этого ме-

ханизма происходит своеобразная интеграция социальной группы, масс людей, как на позитивной, так и на негативной основе. Особенно опасны групповые панические состояния, при которых у людей утрачивается контроль за своим поведением. Необходимо помнить, что заражаемость личности, ее подверженность эмоциональным состояниям возрастает в толпе, незнакомой социальной среде при неудачах, в экстремальных и опасных с ухудшением самочувствия, психического здоровья, увеличивается пропорционально массе людей.

Следующим методом воспитательного воздействия на людей является **подражание**. Это способ принятия и воспроизводства человеком демонстрируемых другими черт и образцов поведения, действий, ношения одежды, атрибутики внешности и т. п. Это частный случай проявления всеобщего закона повторения в животном мире и человеческом обществе. Через действие этого механизма передается и накапливается опыт, осуществляются развитие человека, общества и его прогресс. Подражание может быть различным: от слепого копирования до осознанно-мотивированного. Заметим, что руководителю-воспитателю необходимо помнить основные законы подражания:

- оно идет от внутреннего подражания к внешнему;
- низшие подражают высшим;
- отстающие подражают впереди идущим, младшие — старшим;
- чем более высок уровень развития личности, тем менее она подвержена действию подражания.

**Психическое принуждение** определяется как механизм и правового, и социально-психологического регулирования взаимоотношений людей. С их помощью осуществляется передача образов поведения, действий, ношения одежды и т.п. вопреки желаниям объекта влияния.

Однако применительно к нашей теме исследования следует отметить, что с учетом специфики работы в агропромышленном секторе руководителю в процессе осуществления воспитания взрослых часто наряду с методами воспитания приходится использовать методы перевоспитания и коррекции.

Так **переубеждение** эффективно при работе по формированию убеждений, **переучивание** связано с приучением к иному виду деятельности, «реконструкция» характера — с **критикой и самокритикой** в коллективе.

Также в работе с взрослыми используются метод взрыва, переклочение.

**Метод «Взрыва»** предназначен для разрушения отрицательных качеств, негативного стереотипа поведения. С этой целью происходит нагнетание отрицательных переживаний до предела, доведение до абсурда негативного в поведении работника.

**Метод переключения** позволяет изменить направленность, переориентировать на следование положительному примеру. Для этого используются различные поручения со стороны руководителя, распределение управленческих обязанностей среди работников и др.

Из вышеизложенного следует, что широкое разнообразие используемых практикой методов воспитания ставит перед руководителем-воспитателем вопрос об адекватности выбора и техники использования метода. Поэтому в арсенале руководителя должен быть широкий спектр методов. Выбор метода зависит, прежде всего, от преследуемой цели. Только после этого сопоставляются и приводятся во взаимосвязанную систему содержание, степень воспитанности индивидуумов, уровень развития межличностных отношений, авторитетность и опыт руководителя (воспитателя), возрастные, гендерные и индивидуальные особенности. Так в слаборазвитом коллективе будут необходимы четкие требования; в группе со здоровым общественным мнением и традициями уместны советы, индивидуальные беседы.

Известно, что воспитание осуществляется в разных формах. Однако приоритет в современном воспитательном процессе отдается групповым формам работы, как более эффективным и экономичным, а главное, социально заряженным.

Понятно, что работа руководителя с коллективом должна строиться в соответствии с особенностями его развития. Каждый коллектив проходит в своем развитии определенные стадии, и А.С. Макаренко были сформулированы адекватные им требования:

1) педагог организует жизнь и деятельность группы, объясняя цели и смысл деятельности и предъявляя ясные, решительные требования;

2) требования руководителя (воспитателя), поддержанные активом, предъявляются им к товарищам;

3) большая часть членов группы предъявляет требования к товарищам и себе и помогает специалистам корректировать развитие каждого.

4) стадии движения (как развитие идеи А.С. Макаренко).

В процессе развития коллектива меняются отношения его членов к целям и деятельности, друг к другу, вырабатываются об-

щие ценности, традиции.

Слабые стороны групповой формы проявляются в доминировании отдельных членов группы, в отходе от цели или от плодотворной работы и в некоторых других, которые вполне могут быть при достаточной квалифицированности руководителя (воспитателя) взяты им под контроль и сглажены.

Несомненно, поддержка и понимание, проявляемые со стороны группы, обладают огромной воспитательной ценностью. В группе у индивида есть возможность найти понимание не только у руководителя (воспитателя). Более того, чаще всего наиболее эффективную помощь личность получает от другого участника группы, который столкнулся с подобной проблемой. Кроме того, в случаях психологической несовместимости руководителя-воспитателя и личности группа может служить амортизатором. Группа предоставляет ее участникам уникальную возможность углубить не только умение вразумительно выражать свои пожелания, но и умение слушать. Это может показаться второстепенной задачей, но, учитывая все, сложности с которыми приходится сталкиваться даже в повседневных взаимоотношениях, умение общаться в группе, в семье или на работе является хорошим преимуществом.

Таким образом, при выборе формы организации воспитательного влияния на взрослых следует учитывать содержание проблем, которые могут быть как нежелательными, так и предпочтительными для обсуждения в группе. Поэтому в особых случаях приоритет будет за индивидуальными формами воспитательной деятельности.

Чаще всего воспитание взрослых осуществляется комплексно. Привлекают к совместной работе психологов, социальных работников, андрагогов-воспитателей, готовых оказать помощь в самоактуализации, саморазвитии. Для этого комплексно используются воспитывающе-развивающие, психологические, психотерапевтические методы. А поскольку в сельской местности подобные службы отсутствуют, специалистам и руководителям АПК необходимо владеть знаниями и умениями в данной области.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

Дайте определение воспитания в широком и узком смысле. В чем сущность воспитательной деятельности? Какова структура воспитательного процесса? Охарактеризуйте основные принципы воспитательной работы в трудовом коллективе. Что следует понимать под методами и средствами воспитания? Назовите и охарактеризуйте

те методы формирования сознания. Назовите и охарактеризуйте методы формирования поведения. Какие методы стимулирования вам известны? Расскажите о методах коррекции и способах их реализации. Какова особенность воспитательной работы в АПК? Охарактеризуйте воспитательную деятельность с позиции андрагогического подхода.

## **Лекция 8. Основы психологической и педагогической техники**

### **План**

1. Понятие о психологической и педагогической технике.
2. Техника использования вербальных средств.
3. Техника использования невербальных средств.
4. Общая психотехника общения.

### **1. Понятие о психологической и педагогической технике**

Слово «техника» произошло от гр. *techne* — искусственный, искусство, мастерство. Применительно к действиям человека это слово характеризует их операциональную сторону, т.е. совокупность операций, приемов их выполнения. Люди чаще всего знают, чего надо добиться, нередко знают, какие действия надо совершить, но не знают, как их выполнять, т.е. то, что именуется техникой выполнения. Правильная, эффективная техника выполнения профессиональных действий — обязательное условие достижения полноценных результатов.

Психологическая и педагогическая техника заключается в умелом владении словом, голосом, мимикой, жестами, позой, осанкой, походкой, одеждой, манерами. **К психологическим и педагогическим действиям, которыми может и должен пользоваться каждый образованный человек, профессионал, относятся:**

- **психологические:** психологические приемы профессионального наблюдения, психологическое наблюдение, психологический анализ, психологическая диагностика (психодиагностика), составление психологического портрета, психологическое решение, психология общения, психология разрешения конфликтов, установление психологического контакта, психологическое воздействие, разработка психологического сценария предстоящих действий, психологическое сопровождение, психологическая поддержка, психо-

логическое консультирование и др.;

• **педагогические:** педагогическое наблюдение, педагогический анализ, педагогическое изучение человека и группы, педагогическое решение, педагогическое общение, воздействие, консультирование, помощь, оценивание, разработка педагогического сценария предстоящего действия или проводимого мероприятия, педагогическое поведение и др.

Техника выполнения психологических и педагогических действий более комплексна и предполагает использование средств, а также психологических и педагогических методов, приемов и операций (особые движения, образ действий, частные действия и иные проявления активности, выполняемые с соблюдением определенных правил), технических средств (в педагогике, например, использование средств наглядности, учебных приборов, макетов, проекционных устройств, учебного оборудования, учебной доски, информационных средств), некоторых технологий, тактики (выбор места и времени, создание условий, занятие определенной позиции применяющим, линии поведения).

**Выполнение психологических и педагогических действий может иметь самостоятельное значение в жизни и профессиональной деятельности человека, тогда они носят характер основных, например в деятельности руководителя, при работе с сотрудниками.** Но в других видах профессиональной деятельности они нередко выступают и в виде обеспечивающих, облегчающих и ускоряющих достижение иных по своей природе целей — производственных, управленческих и др.

Таким образом, *психологическая и педагогическая техника — это совокупность психологических и педагогических действий, средств, приемов, правил, используемых в интересах получения максимального психологического и педагогического результата, как основного, так и обслуживающего, в различных ситуациях жизни и профессиональной деятельности.*

Мастер знает не только, что надо делать, но и до мелочей как. Он подмечает, учитывает и делает то, что менее компетентный не замечает, чему не придает значения, отбрасывает как лишнее. Учет «мелочей» или пренебрежение ими определяет различия в результатах успешных и неуспешных специалистов, которые внешне вроде бы делают одно и то же. Главное — как делают. Вот почему так важно овладеть техникой действий.

## 2. Техника использования речевых средств

Техника начинается с умения пользоваться словом, речью. В профессии руководителя слову принадлежит решающая роль.

Возможности человека пользоваться словом связаны с богатством словарного запаса, с точным словоупотреблением — использованием слов в соответствии с их значением, что позволяет подбирать самые нужные, самые лучшие, самые точные, самые яркие слова, чтобы точнее передать свою мысль собеседнику. Это же определенным образом характеризует уровень интеллекта. Надо почаще обращаться за справками к словарям русского языка, иностранных слов, энциклопедиям, записывать новые слова в записную книжку, запоминать их.

Возможности речи связаны с богатством и культурой словесного оформления мыслей, словесных оборотов, с использованием образов исторических и литературных героев, исторических событий, отрывков стихотворений, народных пословиц и поговорок, высказываний мудрых людей, поучительных историй и т.п. Одно простое слово, один удачный эпитет иной раз могут сказать больше, чем длинные бледные рассуждения. Скучно, трудно, нудно слушать речь, состоящую из бесцветных, тусклых, затасканных, общих, мало что значащих выражений, а тем более засоренную вульгарными, почерпнутыми из криминального жаргона и иностранными словечками. Культурность и образованность человека проявляются в любви к своему национальному языку, стремлении беречь его чистоту, как завещали нам наши великие предки, много сделавшие для его расцвета и силы. **Обязательное условие высокой культуры и техники речи — правильные произношение и ударение, отсутствие слов-паразитов** («так сказать», «значит», «понимаешь», «ну» и пр.) и посторонних звуков («м-м-м-м...», «э-э-э-э» и пр.).

Самое важное уметь излагать мысли точно, ясно, логично. Ясно, логично, убедительно говорит тот, кто так же мыслит. Не развив свой интеллект, невозможно говорить толково.

Другое техническое умение — **умение пользоваться выразительными возможностями речи:**

- эмоциональной выразительностью (экспрессивностью). Нужны выражение искреннего отношения говорящего к произносимому, «артистичность» интонаций. По некоторым данным, понимание речи на 40% зависит от ее экспрессивной партитуры;
- лексической выразительностью — использованием точных, ярких, нестандартных, образных слов и словесных оборотов, сино-

нимов, омонимов, терминов;

- фонетической выразительностью — хорошим произношением, дикцией, ритмикой, темпом, громкостью. Плох «пулеметный» темп, еще хуже крик, а тем более визг. Старая восточная мудрость гласит: если ты кричишь, значит, ты не прав и слаб;

- грамматической выразительностью;

- звуковой выразительностью — сопровождением высказываний уместным покашливанием, вздохами, хмыканием, хохотком, смехом, несущими смысл звуками у-у-у», «а-а-а» и др.

Таким образом, педагогически совершенная речь отличается ясностью вложенной в нее мысли, выразительностью слов и интонаций, четкостью произношений, нужной громкостью, использованием разнообразных словесных оборотов, ярко сформулированных выражений, применением уменьшительных и ласкательных слов, афоризмов, пословиц и др.

**Тембр голоса** — обязательный атрибут речи каждого, ее музыка. Бас, баритон всегда ласкают слух, а визгливый, хриплый, глухой голос портят восприятие даже правильных по смыслу слов. Нередко тембр характеризует человека: у злого — злой голос, у грубого — грубый, у веселого — веселый, у доброго — добрый, неуверенный в себе человек говорит неуверенно, тихо. Следует обращать внимание на тембр своего голоса, по возможности придавать ему нужные звуковые краски, тренироваться в этом (например, с использованием магнитофона).

### **3. Техника использования неречевых средств**

Речь, слово воспринимаются другими в «обрамлении» сопровождающего их комплекса неречевых средств: мимики, жестов, позы, осанки, походки говорящего. В них столько же, а порой и больше, красноречия, искренности, доброжелательности или неприязни, заинтересованности или равнодушия, искренности или лживости, уверенности или сомнения, сколько в словах.

Полезно взять за правило следить за своей мимикой, отдавать себе отчет, какая она есть, продумывать, какая она должна быть, когда и как ее менять. Многие вообще не знают, какое у них выражение лица, стоит временами бросать взгляд в зеркало и мгновенно оценивать, каково оно обычно. Управляя мимикой при разговоре, придавать нужное выражение глазам (искреннее, сомневающееся, с прищуром, хитринкой, насмешливое, смеющееся и др.), положению головы (прямо, высокомерно поднятый подбородок, наклон вперед

с взглядом исподлобья, наклон вбок), носогубным мышцам.

Разумно использовать возможности жестов при разговоре, но не допускать бессмысленной жестикуляции — размахивания руками, избегать стереотипных жестов (одного-двух, например, «рубки воздуха», «указующего перста») и не пользоваться вульгарными.

Мимика, пантомимика, поза, походка, осанка позволяют создавать впечатление о себе, повышать воздействие произносимых слов на собеседника, придавать им особый смысл. Они свидетельствует о значимости для говорящего произносимых слов, вере в то, что он говорит, интересе, его психическом состоянии, отношении к собеседнику и к себе, демонстрируют ряд имеющихся качеств (интеллигентность, ум, образованность, воспитанность, культурность, самомнение, глупость, решимость, волнение, неуверенность, испытываемый страх и др.). даже походка может немало сказать о человеке. Взгляните на идущего впереди человека и попытайтесь что-то сказать о нем. даже не будучи натренированным в такой диагностике, можно сказать что-то, что будет соответствовать действительности.

В большинстве профессий не должно быть раздвоения между содержанием речи, ее выразительностью и неречевыми средствами. В противном случае одни и те же слова могут приобрести противоположный смысл. Можно, например, произносить уважительные слова и ненавидеть глазами. Лишь в отдельных случаях и профессиях бывают обстоятельства, когда все призвано маскировать действительный смысл высказываний, отношения и намерения говорящего.

Психологическая и педагогическая техника заключается в продуманном и умелом использовании всех абсолютно средств при контактах и общении с людьми. Они во многом сказываются на формировании имиджа человека его образе во мнении других, впечатлении о нем. Говорить надо не только ушам, но и глазам людей. Этому надо учиться, занимаясь отработкой голоса, произнесения слов и фраз, использованием мимических и пантомимических средств перед зеркалом, магнитофоном и видеокамерой, в паре с товарищем.

#### **4. Общая психотехника общения**

Общением с людьми насыщена жизнь каждого человека. Без этого не бывает не только быта, досуга, семейной жизни, но и труда. Причем в труде умение общаться имеет нередко огромное значение для успеха.

**Прием подготовки предстоящего общения.** Люди в обще-

нии не просто передают-принимают информацию, но вступают во взаимодействие, взаимоотношения, изучают, воздействуют друг на друга, побуждают, проводят свою линию поведения и отстаивают интересы. **Правила подготовки к общению**, имеющему повышенное значение:

- максимальная психологичность. Стремиться к пониманию и учету всех психологических компонентов общения и намеренно строить его технику на основе психологических обоснований и рассуждений;

- разработка сценария предстоящего общения. Продумать, мысленно представить и проиграть предстоящее общение с возможными вариантами; коммуникативная проработка общения. Продумыванию подлежит не только общая схема общения, но и то, что сказать, как сказать, когда сказать.

**Прием создания благоприятных исходных психологических условий для общения.** Необходимо добиваться спокойной, деловой обстановки и с желанием достигнуть взаимопонимания и согласия с помощью выполнения следующих правил:

- создание благоприятных обстановочных условий. Имеют значение время, место и окружающая обстановка. Чаще всего предпочтителен разговор с глазу на глаз, на равных (например, собеседники сидят в креслах). Различия, когда один сидит, а другой стоит: один — за служебным столом, а другой — на стуле перед ним, затрудняют раскрепощенное, искреннее, доверительное общение;

- оказание благоприятного впечатления на собеседника. Задают тон ваш внешний вид и поведение при встрече: одежда, мимика, слова, вежливость, проявление расположения к собеседнику;

- удачное начало разговора. Не начинать сразу со сложных и болезненных вопросов, а лучше начать с непринужденных, вежливых и не относящихся к предмету предстоящего разговора:

«Как добрались?», «Вы прямо с работы?», «Я не отрываю Вас от неотложных дел?», «Как самочувствие?» и пр.

**Прием развития взаимоотношений в ходе общения.** Удачная встреча задает тон общению, но начальный успех надо развивать и быть психологичным до конца, руководствуясь такими правилами:

- поведенческая и коммуникативная культура. Вспомним, что ничто не стоит так дешево и не ценится так дорого, как вежливость. Хорошее впечатление производит соблюдение правил речевого этикета (здороваться, благодарить, вежливо формулировать несогласие,

не «тыкать», не грубить и пр.);

- диалогичность. Собеседник будет вести себя разумно, если чувствует, что его уважают, слушают, хотят понять. Инициатор общения должен быть заинтересован в диалоге и потому, что говорящего легче понять и легче довести разговор до успешного конца. Поэтому нужно даже стимулировать и поддерживать активность собеседника. Слушать следует не только слова, но человека, стремиться понять, что он хочет и не хочет сказать, что отстаивает, чего добивается;

- умение слушать. Всем своим видом надо выражать готовность понять человека и помочь ему. Недопустимо заниматься чем-то другим, отвлекаться на телефонные разговоры, поглядывать все время на часы, демонстрировать торопливость и желание побыстрее расстаться с пришедшим. Позиция активного слушания реализуется: наклоном тела в сторону говорящего; визуальным контактом, выразительной мимикой: «Я весь внимание»; реагированием жестами, сужением и расширением глаз, движением бровей, губ, челюстей, положением головы, тела; словами «Понимаю», «да что вы?!», «Представляю, что вы чувствовали!» и др.; стимулированием подробного изложения: «Не понял. Уточните это», «Расскажите детальнее» и пр.; резюмированием с предложением подтвердить правильность понятого или внести уточнение: «Я вас понял так... Правильно?», «Вывод из ваших слов я делаю такой...».

**Прием установления психологического контакта.** Психологический контакт — синхронность мыслей, намерений, доверительность отношений, содействие друг другу в поисках истины, решения вопроса, проблемы. В отличие от дружбы, товарищества он имеет временный характер и локален, ограничен конкретным содержанием разговора (иногда только частью его). Его можно сравнить с ниточкой, временно протягивающейся между собеседниками. Найти такую «ниточку», «потянуть за нее» — важное условие достижения успеха в разговоре с использованием следующих **правил**:

- последовательное психологическое сближение. Надо упорно и последовательно приближаться к нужному результату разговора, устраняя на пути к нему одно препятствие за другим и расширяя область согласия (умножая и укрепляя связывающие «нити»). Это достигается формированием у партнера по общению:

- заинтересованности в положительном решении вопроса;

- уверенности, что вы относитесь к нему доброжелательно, готовы учитывать его интерес и будете справедливы;

— готовности честно, справедливо, по-деловому искать взаимоприемлемые пути решения вопроса;

— эмоционально-уравновешенного психического состояния.

На пути к этому используются не только слова, но и весь арсенал речевых и неречевых средств, поведения, внешнего вида, тона. Надо стараться, чтобы не допускать и снимать у партнера по общению возможные психологические барьеры недоверия, подозрительности, враждебности. Установлению контакта благоприятствует отказ от обвинения, разговор с глазу на глаз, отсутствие посторонних лиц (как правило), уютная обстановка, сокращение дистанции между разговаривающими (с 1—2 м до 30—50 см);

- демонстрация общности собеседников и формирование диалекты «Мы». Следует отыскивать и подчеркивать все общее, сходство, сравнимость, что есть у собеседников: пол, возраст, место жительства, элементы биографии (место рождения, семейные условия, служба в армии или на флоте, события в жизни и др.), увлечения на досуге, рыбалка, спорт, автомобиль, дача, мнение о телепередачах, фильмах, положении в экономике, торговле, стране, общие знакомые и пр. На этой основе часто произносятся слова «Мы с вами», не скупиться на это, подчеркивая психологическую близость и доверительный характер общения;

- сильное разрешение просьб собеседника. Хорошо, когда инициатору общения до или по ходу разговора удается выполнить высказанные собеседником просьбы. Тогда и тот психологически будет испытывать обязанность ответить добром на добро;

- «психологическое поглаживание». Оно представляет собой признание ведущим разговор положительных моментов в поведении и личных качествах собеседника, занимаемой в разговоре позиции, словах, выражение понимания его. Подобное способствует формированию у собеседника мнения о справедливом отношении к нему и психологически обязывает соглашаться с тем, что говорят ему. Число совпадающих мнений и оценок целесообразно постепенно увеличивать.

**Прием доказывания.** Чтобы убедить собеседника, необходимо самому быть убедительным, помня правила:

- «от собеседника». То, что абсолютно убедительно для вас, может быть столь же неубедительным для другого. Надо «идти от» собеседника, адаптировать всю словесную партитуру речи к особенностям собеседника, рефлексивно ставя себя на его место и представляя, как он воспринимает слышимое, и на этой основе решать, что и как сказать. Определять логику, доводы, ясность, понят-

ность, убедительность с полным учетом его интересов, интеллектуального и культурного развития, занимаемой в разговоре позиции;

- содержательная точность и логичность. Излагать точные сведения точными словами, ясно, понятно и немногословно. Кто говорит много, у того нет хорошо продуманных и точных мыслей. Как говорят, «словам должно быть тесно, а мыслям — просторно»; «сорные мысли хуже сорных слов». Строить свою речь логично и структурированно, последовательными и содержательно аргументированными шагами, связно переходящими из одного в другой;

- формальная логика. Формальная логика учение об общих законах и требованиях к построению доказательств и опровержений. Основные требования их воплощены в правилах тождества, непротиворечивости, аргументации, достаточного основания;

- риторичность. Используются две группы способов: собственно риторических (содержательно-логического доказывания) и «спекулятивных» (ловля на слове, обыгрывание словесных промахов и оговорок собеседника, подача реплик в выгодный момент; доказательство от противного и показ ущербности альтернативы; избегание слов, вопросов и рассуждений, вызывающих ненужные осложнения; способ «не давать козырей», способ «не в ваших интересах...» и др.). Риторические способы составляют основу доказываний, но в сложных случаях допустимо использование и вторых, особенно когда собеседник не гнушается ничем;

- фактологическая обоснованность. Факты — мать доказательств. Доказательны включаемые в речь цифры, фотографии, документы, вещи, аналогичные случаи, графические изображения (китайская пословица: «Одна картина лучше тысячи слов»);

- аксиоматичность. Уместно и весомо звучат аргументы и обоснования, базирующиеся на неопровержимых истинах, положениях науки, законах, нормах справедливости и морали.

Прием разрешения противоречий. В общении нередко случается, что мнения собеседников расходятся, причем дело доходит до спора, даже конфликта. Это свидетельствует прежде всего о том, что предыдущие приемы были использованы не лучшим образом. Надо проявить самокритичность и в более совершенном виде повторить их, а также дополнительно действовать по таким правилам:

- сдерживание эмоций. В атмосфере эмоций логические рассуждения и доводы утрачивают силу и ничего решить нельзя. Если собеседник очень взволнован, полезно выждать некоторое время, дать ему «разрядиться», «излить душу», несколько успокоиться,

сделать перерыв. Свои эмоции сдерживать, показывая ему пример;

- накопление согласий. Его рекомендовал еще древнегреческий философ Сократ (ок. 470—399 до н.э.). Основания его психологичны: если человек изначально ответил «нет», то сказать потом «да» ему психологически трудно; если же человек несколько раз подряд сказал «да», то у него возникает подсознательная установка сказать «да» в очередной раз. Поэтому согласие наращивается серией вопросов собеседнику, начиная с простых, безобидных, «нейтральных, на которые, кроме «да», практически никак ответить нельзя. Постепенно вопросы усложняются, приближаясь к сути обсуждаемой проблемы и «болезненных» точек, но для начала не самых главных;

- озвучивание и последовательное рассмотрение разногласий. Бывает, что люди спорят, не разобравшись, что противоречий по существу между ними нет, или не поняв, в чем они. Поэтому стоит временно прекратить препирательства и подвести промежуточный итог, четко сформулировать, в чем есть согласие. По «правилу Сократа» необходимо добиться подтверждения собеседником позиций, по которым есть согласие. После этого четко сформулировать позиции, с которых начинаются противоречия, добиться вместе с собеседником правильности перечня их и формулировки и последовательно рассмотреть каждое, оценивая доводы «за» и «против»;

- опровержение возражений. Надо признать право оппонента на свое мнение и с чем-то не соглашаться. Часть возражений, особенно произнесенных сгоряча, оставить без опровержений, не ввязываясь в дискуссию по мелочам и сохраняя достоинство. Следует просить представлять убедительное обоснование возражениям, особое внимание уделять наиболее уязвимым местам в возражениях, прибегая к контрвопросам, вскрывающим их слабость. Использовать довод «да, но», где «но» оказывается очевидно опровергающим все, с чем можно было бы, не учитывая его, согласиться;

- отсрочка. Если после всего цель и согласие в разговоре не достигнуты, целесообразно перенести продолжение разговора на некоторое время, вплоть до нескольких дней, констатировать перед этим позиции, по которым достигнуто согласие, и предложить собеседнику подумать над неразрешенными вопросами. Бывает, что перенос необходим даже раньше, если эмоции слишком накалились и в споре господствуют они, а не разум.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

Что подразумевается под педагогической техникой? Дайте

характеристику неречевым средствам. В чем заключаются особенности техники использования выразительных возможностей речи? Что из описанного в технике педагогической речи с учетом имеющихся у вас индивидуальных особенностей вы считаете важным для себя? Чем из них вы умеете пользоваться, и отвечают ли они педагогическим требованиям?

## **Лекция 9. Управление конфликтами**

### **План**

1. Конфликт как процесс.
2. Функции и виды конфликтов.
3. Предупреждение и нейтрализация конфликтов.

### **1. Конфликт как процесс**

Под конфликтом понимают столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

Считается, что стороны находятся в конфликте, если действия хотя бы одной из них оказывают отрицательное влияние на другую, причем если он не переходит определенных рамок, то это называется конкуренцией.

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смыслах: в узком — это непосредственное столкновение сторон; в широком — развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого само столкновение является лишь одним из них.

На первом этапе возникает конфликтная ситуация, то есть такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Она может возникнуть как по инициативе сторон, так и без их участия.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать дискомфорт, то есть объективное ощущение того, что что-то не так, которое трудно выразить словами; напряжение отношений под воздействием взаимных негативных установок; недоразумения, возникающие на основе ложных выводов из ситуации или сказанного вследствие отсутствия взаимопонимания, нечеткого выражения

мыслей, чрезмерных эмоций и т. д.

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем состоянии; трансформироваться в другую; обостриться под воздействием инцидента, то есть столкновения оппонентов.

Инцидент, представляющий собой второй этап конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, то есть существовать лишь в воображении сторон.

Субъективно возникшая конфликтная ситуация или инцидент могут закончиться как сами по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов. Ситуации, возникшие объективно, должны заканчиваться путем установления объекта, который обусловил их появление. Нужно иметь в виду, что объективные условия создают лишь потенциальную возможность развития конфликта, но возникновение инцидента зависит прежде всего от субъективных обстоятельств, в том числе от личности партнеров.

Третьим этапом развития конфликта являются кризис и разрыв отношений между оппонентами. Этот этап, в свою очередь, состоит из двух фаз — конструктивной и деструктивной. В рамках конструктивной фазы возможность совместной деятельности сохраняется, поэтому оппонентов еще можно примирить и посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе сотрудничество уже не возможно; оппоненты теряют самоконтроль, их необходимо разъединять.

На четвертом этапе происходит завершение конфликта. Объективный конфликт завершается прекращением существования его объекта как вследствие ликвидации (самоликвидации) того, так и из-за потери значения для сторон в силу изменившихся обстоятельств. Другой способ завершения такого конфликта — оставление объекта у одного из оппонентов при устранении остальных. Если ни того ни другого не происходит и противостояние затягивается, начинают работать различные психологические механизмы, превращающие объективный конфликт в субъективный. С субъективными конфликтами бороться гораздо сложнее, а тому превращение в них объективных крайне нежелательно. Обычно преодоление таких конфликтов происходит также несколькими путями: разъединением участников, что может противоречить решению текущих про-

изводственных задач; их полной психологической перестройкой, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной; изменением рангов оппонентов (конфликт вряд и будет продолжаться, если один из его участников, прежде занимающих одинаковые должности, станет руководителем остальных); наконец, перемирием, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация при этом не исчезает.

В зависимости от конкретной ситуации в результате конфликта может быть осуществлена перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т. д.); могут произойти распад или обновление коллектива, кадровые перестройки; может быть найден козел отпущения — один или несколько человек, на кого свалят вину за все проблемы и постараются уволить, успокоив или запугав тем самым остальных.

## **2. Функции и виды конфликтов**

Все функции конфликтов обобщенном виде можно представить тремя функциями:

**Информативная функция** имеет две стороны: сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, производ, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона состоит в том, что оппонентам необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя информационный потенциал, стороны невольно усиливают коммуникативный обмен друг с другом, получая гораздо больший объем информации о факторах и причинах конфликта, интересах и целях противника, позициях и программах выхода из конфликта.

**Интегративная функция.** Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует образованию групп, установлению и сохранению нормативных и физических границ между ними. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействием между ними. В социальной психологии это явление получило название «эффект группового фаворитизма». Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать

членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях, в результате чего устанавливаются границы между теми людьми, которые по каким-либо критериям считаются своими или чужими.

**Инновационная функция.** С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

К описанным выше функциям нельзя подходить с оценочными категориями. Их ценность зависит от ситуации. Все трансформации, происходящие во время конфликта, одновременны и взаимосвязаны. Только после анализа завершенного конфликта можно дать оценку его направленности.

### **Виды конфликтов**

Прежде в теории управления конфликты рассматривались исключительно негативно и все действия администрации сводились к их силовому подавлению, только загонявшему проблемы внутрь и ничуть не улучшавшему ситуацию. С современной точки зрения многие конфликты не только допустимы, но и желательны, ибо позволяют выявить «подводные камни, скрытые от глаз процессы, разнообразие точек зрения на те или иные события, получить дополнительную информацию, что в целом облегчает процесс управления и способствует повышению его эффективности.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым — межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречиями в самом человеке, которые могут сопровождаться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой мере желателен; несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, це-

лей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворить; влечениями и обязанностями; различного рода интересами и т. д. В общем же случае чаще всего речь идет о выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75—80 % порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это выглядит как несовпадение характеров, личных взглядов или моральных ценностей. Для руководителей такие конфликты представляют наибольшую трудность, ибо все их действия независимо от того, имеют они отношения к конфликту или нет, в первую очередь рассматриваются через его призму.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения, а межгрупповые порождаются борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния.

С точки зрения организационного уровня, к которому принадлежат стороны, конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные. К первому виду можно отнести конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, формальным и неформальным коллективами и т. д.; ко второму принадлежат конфликты между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что таких конфликтов большинство — до 70—80 %. Переплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты являются смешанными, содержащими в себе и те и другие элементы.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить на деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей, и личностные, затрагивающие неформальные отношения.

По распределению между сторонами потерь и выигрышей конфликты делят на симметричные и асимметричные. В первом случае они распределяются поровну; во втором — одни выигрывают или теряют существенно больше, чем другие.

Если участники конфликта скрывают его от посторонних или конфликт еще не созрел, что затрудняет процесс управления им или его разрешения, он является скрытым; в противном случае конфликт считается открытым. Поскольку открытый конфликт контролируется руководством, он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы организации, хотя внешне будет казаться

ся, что все идет нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой в управлении понимают нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, в ущерб тем, против кого направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой очерняются или обеляются люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клика, то есть групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

По характеру конфликты принято делить на объективные и субъективные. Первые связаны с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации. Вторые обусловлены различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношениями между людьми и пр. Таким образом, в одном случае у конфликта существует объект, в другом — таковой отсутствует.

Различия во взглядах и оценках составляют предмет конфликта. Если они мнимые и люди по-разному выражают свое одинаковое по существу мнение, конфликт оказывается не только субъективным, но и беспредметным. В противоположность этому объективные конфликты всегда предметны.

В организации объективные конфликты, как правило, связаны с недостатками в деятельности, поэтому имеют деловую основу. Субъективные же конфликты по своей природе всегда эмоциональны и часто являются результатом психологической несовместимости людей, их непонимания и нежелания понять друг друга.

По своим последствиям конфликты бывают конструктивными и деструктивными. Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований, в результате чего устраняется сам их объект, а следовательно, могут принести большую пользу, способствовать развитию организации. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку сначала разрушает систему отношений между людьми, а затем вносит дезорганизацию в ход производственных процессов, управляемых ими.

Нужно иметь в виду, что любой конструктивный конфликт,

если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираются, унижать окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться решать назревшие проблемы.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности его участников. Новосибирские ученые Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют столкновения с окружающими: демонстративные, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции; ригидные, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих; неуправляемые, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем; сверхточные, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью; целенаправленно конфликтные, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах; бесконфликтные, которые своим стремлением всем угодить создают новые конфликты.

### **3. Предупреждение и нейтрализация конфликтов**

Технология предупреждения и преодоления конфликтов — один из видов человековедческих технологий, представляющих особый интерес для менеджеров. В первую очередь для административных руководителей, для которых главным является организаторская деятельность. Обладание властью всегда вызывает открытое или скрытое противостояние людей. И конфликтологическая компетентность руководителя наилучшим образом проверяется в его умении эффективно использовать технологии упреждения и преодоления конфликта.

Целесообразно различать два вида конфликтных технологий: упреждения конфликтов и преодоления конфликтов. Для менеджера большую ценность имеет предотвращение конфликта, чем его погашение. Человековедческое значение его действий более ценно на стадии превентивной (т.е. когда конфликтная ситуация не вышла из нормального процесса своего протекания), чем на стадии участия людей в деструктивном конфликте.

Психологи разделяют людей по типу поведения в стрессовых

ситуациях (наводнение, землетрясение, пожар, конфликты и др.) на «думающих» и «реагирующих». Лишь 15 % людей вначале думают, а затем действуют, 75% чаще всего впадают в панику и ведут себя импульсивно и неорганизованно, нередко нанося тем самым вред самим себе. Нечто подобное наблюдается в остросюжетных или рутинных конфликтах не только с рядовыми работниками, но и с некоторыми менеджерами.

### **Рассмотрим технологию упреждения конфликта**

Прежде всего, следует собрать и изучить конфликтологическую литературу, литературу по психологии, этике, ортоботике, социологии и праву, которая имеет отношение к данной проблеме. Соотнести позиции разных авторов на точку зрения, изложенную в конфликтологической литературе. Обобщение и оценка собственного жизненного и управленческого опыта конфликтогенного общения и упреждения конфликтов также важна.

Собираются данные для составления анализа по схеме: функциональная группа — общность — трудовой коллектив. На основе местной эмпирической информации у руководителя образуется «синоптическая конфликтологическая карта» его трудового коллектива.

Достоверная диагностика руководителем состояния формальных и неформальных отношений, постоянная работа по созданию условий, способствующих здоровой совместимости работников, периодические замеры социометрического и этикометрического статуса, совершенствование личной техники общения позволяют ему создать нормальную обстановку в деловом социуме. Чем больше будет концептуальных подходов к разработке человековедческих технологий, тем реальнее отобрать наиболее обоснованный, а потому и эффективный вариант технологии упреждения конфликтов.

Следует развивать вкус у руководителя к разнообразному теоретическому обоснованию вариантов разработки подобного вида технологий.

В арсенале руководителя имеется пять вариантов служебного поведения:

- держать всех в узде;
- посадить под колпак суперконфликтогена;
- лелеять позитивную «социокритическую массу» подразделения;
- гибко использовать систему материального и морального стимулирования;

- «поставить на свое место» под угрозой увольнения.

Остановимся на варианте превентивной конфликтологической деятельности менеджера, связанном с созданием позитивной «социокритической массы» и ее использованием по предотвращению перерастания конфликтной ситуации в деструктивный конфликт.

Разрабатывается ряд этапов:

- образовать банк литературных данных, непосредственно относящихся к созданию и функционированию «социокритической массы»;
- познакомиться с научными методами выявления лиц, образующих критическую массу в возглавляемом им подразделении, или возможных претендентов на вхождение в нее;
- постоянно обращаться к составленной «синоптической конфликтологической карте».

Предпринимаются конкретные действия по созданию «социокритической массы» в своем подразделении, по ее ориентированию на решение задач, связанных с созданием здорового морально-психологического климата, при обсуждении концепций организации, к примеру, морального стимулирования. Особое внимание уделяется выявлению «звезд» социума и соответствующей разъяснительной работе с ними. Принимаются меры, чтобы установить с ними доброжелательные отношения, чтобы поддержали ту позицию по организации материального стимулирования (из-за которого, к примеру, возможен конфликт), которой придерживается руководитель. Обобщается вся информация о жизнедеятельности «социокритической массы» в трудовом коллективе и ее использовании для того, чтобы достичь консенсуса по методологии организации материального стимулирования. Руководитель анализирует свои успехи и провалы в работе по созданию и взаимодействию с социокритической массой», по ее привлечению к роли группового лидера.

Все это должно помочь ему отработать опыт создания конкретной технологии с «социокритической массой» не только для того, чтобы поддерживать в коллективе нормальный морально-психологический климат, но и для обеспечения других направлений своей управленческой деятельности (например, для выработки управленческих решений, для освоения ноу-хау, для комфортизации служебного общения, для поддержания популярности своего личного имиджа.

Руководитель всегда ориентирован на достижение реального

результата в своей управленческой деятельности. Поэтому не может быть человековедческих технологий без критериев. В качестве общих критериев в технологии упреждения конфликтов выступают следующие:

- состояние морально-технологического климата в трудовом коллективе;
- количество происходящих в нем конфликтов;
- характер тенденций по формированию совместимости членов трудового коллектива;
- вклад «социокритической массы» трудового коллектива в оказание содействия руководителю в решении стоящих перед ним задач.

Этих критериев вполне достаточно, чтобы менеджер, собрав по ним соответствующую информацию, соотнес ее с имеющейся у него «синоптической конфликтологической картой», сделал вывод, насколько эффективны принимаемые им превентивные меры.

Имеется широкий набор специальных методов определения результативности действий руководителя и социокритической массы по упреждению конфликтов в трудовом коллективе. Например, наблюдения и беседы руководителя, анкетные опросы общественного мнения ряда подразделений трудового коллектива, создание экстремальных служебных ситуаций, столкновение точек зрения в виде «мозговой атаки».

Любой конфликт — это в какой-то мере посягательство на гражданские права человека. Чтобы подобного не допустить, важно в превентивной деятельности менеджера, какой бы он пост в управляющей системе не занимал, предусмотреть действия, исключающие возможность нарушения правового статуса личности. Поэтому целесообразно подвергнуть правовой экспертизе каждую технологию упреждения конфликта еще на стадии проектирования. И убедиться, имеются или нет в поведении сторон конфликта противоправные действия.

Чтобы конфликтная ситуация не вышла из-под контроля, руководитель назначает общее собрание трудового коллектива, где дает профессиональный анализ сложившихся мнений в трудовом коллективе. При обсуждении названных проблем активно ведут себя субъекты «социокритической массы». Убедительно действуя на других работников, получая поддержку в виде комментариев со стороны руководителя, «социокритическая масса» формирует соответствующее общественное мнение. В итоге собрание поддерживает ту позицию, которую руководитель считает наиболее экономически и

психологически оправданной.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен, ибо его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. В качестве приоритетных рассматривают пять возможных средств воздействия на участников конфликта, которые могут привести к его разрешению.

Средства убеждения возможны, если противник готов действовать иначе, поскольку пришел к убеждению, что это полезно для него самого, не принимая во внимание случайности, возникающие внутри группы или навязанные изменением внешней ситуации, а также не обращающая внимания на то, что его заставляют брать на себя какие-то обязательства по изменению своих действий. Преимущества подобного способа в его гибкости и доверительном характере.

Навязывание норм соперникам извне, со ссылкой на общественные интересы. Это институциональный путь, опирающийся на обычаи и традиции. Его главное преимущество — в возможности предсказания поведения соперников; недостаток — отсутствие достаточной гибкости.

Материальное стимулирование используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно выработать минимум доверия и на его основе найти более или менее приемлемое решение конфликта. Недостаток его — в слабой результативности и нормативности. Использование власти часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т. д. Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно, чем впоследствии он закончится. Таким образом, при проигрыше одного оппонента явного выигрыша для другого, а следовательно, и организации в целом может и не быть.

Компромисс, то есть соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, так как сама проблема остается нерешенной. Иногда на компромисс идут оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в решении проблемы, ибо это помогает

экономить время и силы. Компромисс позволяет сохранить отношения и что-то приобрести вместо того, чтобы все потерять.

Предполагается, что возможность влияния на участников конфликта тем больше, чем лучше понимание, интенсивнее взаимная коммуникация и шире пространство действий.

Существует **ряд правил**, следование которым **ускоряет процесс разрешения конфликта**:

- во время переговоров приоритет нужно отдавать обсуждению содержательных вопросов;
- стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности;
- сторонам следует демонстрировать взаимное уважение друг к другу;
- участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями;
- все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу.

Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба.

### **Вопросы и задания для самоконтроля**

Сформулируйте понятие конфликта. Каковы его виды? Какие этапы проходит конфликт в своем развитии? Каковы функции конфликтов? Как может быть разрешен конфликт?

## Глоссарий

**Авторитарность** (от лат. *autoritas* — влияние, власть) — социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению.

**Авторитет** (от лат. *autoritas* — влияние, власть) — 1) влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе и т.д.; 2) признание за индивидом права на принятие ответственного решения в условиях совместной деятельности.

**Агрессия** — индивидуальное или коллективное поведение, действие, направленное на нанесение физического или психологического вреда, ущерба, либо на уничтожение другого человека или группы людей.

**Адаптация** (от лат. *adapto* — приспособляю) — постоянный процесс активного приспособления человека к окружающей (прежде всего социальной) среде.

**Адаптация социальная** (от лат. *adapto* — приспособляю и *socialis* — общественный) —

1) постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям социальной среды;

2) результат этого процесса.

**Активность** — деятельностное состояние живых существ, являющееся важнейшим условием их существования.

**Активность личности** — способность человека производить общественно значимые преобразования, в мире на основе присвоения богатств материальной и духовной культуры, проявляющаяся в творчестве, волевых актах, общении; Интегральная характеристика А.л. — активная жизненная позиция человека, выражающаяся в его идейной принципиальности и последовательности в отстаивании своих взглядов, единстве слова и дела.

**Акцентуации характера** — понятие, введенное К. Леонгардом и означающее чрезмерную выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющую крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями.

**Алгоритм** — предписание о выполнении в определенной последовательности элементарных операций для решения любой задачи, принадлежащей к некоторому классу. -

**Амбивалентность чувств** — двойственность, противоречивость нескольких, одновременно испытываемых эмоциональных состояний.

**Апатия** — (от греч. *apatheia* — бесстрастность) — состояние, характеризующееся пассивностью, безразличием, упрощением чувств, равнодушием к событиям окружающей действительности и ослаблением побуждений и интересов.

**Ассоциация** — связь между психическими явлениями, при которой восприятие одного из них влечет за собой появление другого.

**Астения** — состояние психической слабости, проявляющееся в повышенной утомляемости, снижении работоспособности, неустойчивости настроения.

**Воспитанник** – человек, являющийся, с одной стороны, объектом целенаправленной деятельности воспитателя и социального окружения (семьи и коллектива); с другой стороны – субъектом самовоспитания и саморазвития.

**Воспитательная функция педагогического процесса** – круг деятельности по формированию основ научного мировоззрения, профессиональных убеждений, уважения к труду, по воспитанию коллективизма, дружбы, трудовой дисциплины, ответственности; формирование норм и правил гражданского поведения.

**Дисциплина** – это метод воспитания, обеспечивающий формирование культуры взаимоотношения членов коллектива, полезных традиций и привычек поведения путем выработки соответствующих норм и правил внутреннего распорядка и последовательного их предъявления в качестве единых требований друг к другу. Основу дисциплины составляют единые требования.

**Идентификация** — уподобление, отождествление с кем-либо или с кем-либо.

**Имидж** – представление о чьем-либо внутреннем образе, облике.

**Индивидуальный стиль деятельности** — устойчивая индивидуально-специфическая система психологических средств и способов выполнения деятельности

**Инсайт** — внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений и структуры ситуации в целом, на основе которого достигается осмысленное решение проблемы.

**Интеллект** — относительно устойчивая система умственных действий, операций и способностей, определяющая когнитивный стиль субъекта, направленная на формирование адекватной схемы окружающего мира и образа-Я.

**Интуиция** - способность непосредственного постижения истины. Интеллигибельная интуиция предполагает, что такое достижение возможно только на основе рассудка, разума.

**Катарсис** — эмоциональное потрясение, вызывающее состояние внутреннего очищения, разрядки.

**Коллектив** – группа людей (не менее 2 человек), объединенных общественно значимыми идеями, интересами, организованных и обладающих органами управления.

**Компенсация** — возмещение, уравнивание деятельности плохо развитых или нарушенных психических функций путем использования высокоразвитых или сохранных функций.

**Компетентный** – знающий, хорошо осведомленный, авторитетный в какой-либо области.

**Компетенция** – круг вопросов, в которых кто-нибудь хорошо осведомлен.

**Конфликт** - столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

**Креативность** — творческие способности человека, проявляющиеся в разных сферах деятельности и характеризующие его личность.

**Лидерство** – один из механизмов интеграции групповой деятельности.

**Метод воспитания** – способ воздействия на сознание, волю, чувства, поведение воспитанников с целью выработки у них заданных целей воспитания качеств.

**Метод мозгового штурма** – метод группового обучения или воспитания, стимулирующий познавательную активность, основанный на процессе совместного разрешения поставленных в ходе организованной дискуссии проблем.

**Методы организации коллектива** – методы воспитания, способствующие формированию коллектива, отличающегося высокой дисциплиной, заботой всех и каждого об улучшении условий обучения, труда, соревновательным отношением к делу и самоуправлением, т.е. активным участием в управлении делами коллектива.

**Мотив** - побуждение к деятельности, связанное со стремлением к удовлетворению потребности.

**Мотивация** – управленческая функция, использующая мотивы поведения человека для успешной его работы в организации.

**Профессионально значимые (важные) качества** – это потенциальные или актуальные свойства человека, необходимые для успешного овладения той или иной профессиональной деятельностью.

**Психодинамические качества** — понятие, связывающее свойства нервной системы, обусловленные динамикой ее функционирования, с психологическими качествами личности — тревожностью, агрессивностью, общительностью и т.д.

**Психология** — наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности.

**Рефлексия** (интроспекция, самонаблюдение) — процесс самопознания человеком своих внутренних психических состояний и переживаний. Рефлексия является одним из первых методов исследования психики.

**Речь эгоцентрическая** - речь, внешняя по форме и внутренняя по содержанию, т.е. обращенная к себе.

**Социализация** — процесс и результат активного присвоения человеком норм, идеалов, ценностных ориентаций, установок и правил поведения, значимых для его социального окружения.

**Социальная ситуация развития** — специфическая для каждого возрастного этапа система отношений ребенка с окружающим миром, отраженная в его переживаниях.

**Способности** — индивидуально-психологические особенности, обуславливающие легкость и быстроту обучения.

**Тест** — стандартизированная система заданий, позволяющая быстро и объективно измерить уровень развития определенного психологического качества. Выделяют тесты интеллекта, тесты одаренности (креативности) тесты достижений и личностные тесты.

**Технология** — совокупность знаний о способах и средствах осуществления тех или иных процессов.

**Управление** – личностно-ориентированный процесс планирования, организации, координирования, регулирования, мотивации и контроля, результатом которого является достижение поставленной цели посредством взаимосвязанного и взаимообусловленного изменения поведения через изменение сознания воздействующих друг на друга субъектов.

**Установка** — бессознательная готовность человека действовать определенным образом и в определенном направлении.

**Функции управления** – законченный цикл действий, отражающих определенное содержание управленческих воздействий; операции, действия субъекта управления, соответствующие стадиям управленческого цикла.

**Я-концепция** — относительно устойчивая дифференцированная и более или менее осознанная система представлений о самом себе.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Методика определения коммуникативных и организаторских способностей (КОС)

Методика помогает определить уровень склонностей на данный момент.

**Инструкция испытуемому:** вам нужно ответить на все вопросы «Листа вопросов». Если ваш ответ положителен, то в соответствующей клетке «Листа ответов поставьте знак «+», если отрицательный - «-». Не нужно тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Когда вы отвечаете на вопросы, обращайтесь на их первые слова. Свободно выражайте свое мнение. Не стремитесь произвести благоприятное впечатление своими ответами.

#### Лист вопросов:

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-то из товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с различными людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что вам приятнее проводить время с книгами, чем с людьми?
8. Легко ли вы отступаете от своих намерений?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать и организовывать со своими товарищами игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включаться в новые компании?
12. Часто ли откладываете дела, которые нужно было выполнить сегодня, на другие дни?
13. Легко ли вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вам осваиваться в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязанностей?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться с

новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы плохо ориентируетесь в незнакомой обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы чувство затруднения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли вы, что можете внести оживление в малознакомую для вас компанию?

30. Принимаете ли вы участие в общественной жизни класса?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не сразу было принято вашими товарищами?

33. Легко ли вы включаетесь в новые для вас компании?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы чувствуете себя достаточно уверенно, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Лист ответов КОС			
1	11	21	31
2	12	22	32
3	13	23	33
4	14	24	34
5	15	25	35
6	16	26	36
7	17	27	37
8	18	28	38
9	19	29	39
10	20	30	40

С помощью дешифраторов подсчитывается количество совпавших ответов в «Листе ответов» с дешифратором ответов по каждому разделу методики.

#### Дешифратор коммуникативных склонностей

1	+	11	-	21	+	31	-
3	-	13	+	23	-	33	+
5	+	15	-	25	+	35	-
7	-	17	+	27	-	37	+
9	+	19	-	29	+	39	-

#### Дешифратор организаторских склонностей

2	+	12	-	22	+	32	-
4	-	14	+	24	-	34	+
6	+	16	-	26	+	36	-
8	-	18	+	28	-	38	+
10	+	20	-	30	+	40	-

Оценочный коэффициент (К) коммуникативных или организаторских склонностей определяется по формуле:  $K = \frac{M}{20}$ , где М – количество совпавших с дешифратором ответов.

По шкале оценок определяют уровень организаторских и коммуникативных склонностей.

#### Шкала оценок организаторских и коммуникативных склонностей

Коэффициент коммуникативных склонностей (Кк)	Уровень проявления коммуникативных, организаторских склонностей	Коэффициент организаторских склонностей (Кo)
<b>0,10 - 0,45</b>	<b>низкий</b>	<b>0,10 - 0,55</b>
<b>0,46 - 0,55</b>	<b>ниже среднего</b>	<b>0,56 - 0,65</b>
<b>0,56 - 0,65</b>	<b>средний</b>	<b>0,66 - 0,70</b>
<b>0,66 - 0,75</b>	<b>высокий</b>	<b>0,71 - 0,80</b>
<b>0,76 - 1,00</b>	<b>очень высокий</b>	<b>0,81 - 1,00</b>

**Деловая игра «ОБЩЕНИЕ»**

Деловая игра проводится в группе студентов с целью усвоения научно- теоретических основ общения и выработки умений их реализации в профессиональной деятельности.

Игра носит прикладной характер. В процессе ее подготовки и проведения изучается состояние общения в данном коллективе, проводится его анализ и вырабатываются конкретные рекомендации по совершенствованию общения указанной категории людей.

Деловую игру целесообразно проводить после лекции на данную тему, где даются основные подходы к рассматриваемой проблеме, ставятся нужные акценты, рекомендуются литературные источники.

Подготовка к деловой игре начинается за 2-3 недели до ее проведения. Группа, разбивается на 4 подгруппы, каждая из них получает задание, в соответствии с которым распределяются роли.

1 подгруппа – «Информаторы» - должна грамотно, систематизировано представить теоретические основы общения. В ней работают 5-6 человек. Они рассматривают основные аспекты общения таким образом, чтобы суммарный результат представил собой целостную картину знаний об общении.

2 подгруппа – «Исследователи». Ее задача - исследовать общение в том коллективе, где проводится игра. Наблюдая, беседуя, анкетирова и т.д., выявить положительные и отрицательные стороны в общении и сообщить данные участникам игры. Указанные сообщения носят констатирующий характер.

3 подгруппа – «Аналитики». Получив констатацию, участники этой группы выявляют причины отрицательных сторон общения, рассматривают объективный, субъективный их аспекты.

4 подгруппа – «Методисты». Получив информацию от трех предыдущих групп, участники этой группы вырабатывают правила, положения, рекомендации, памятки, инструкции, в которых освещаются нормы полноценного общения в данном коллективе. В случае необходимости дифференцируют рекомендации относительно отдельных групп и даже личностей. Размножают информацию (при наличии условий) и раздают всем участникам игры.

## ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КАРТА

### *Группа информаторов*

#### **Роли**

#### **Предмет диалога**

#### **1-й информатор**

Что означает общение? Место общения в коммуникации. Структура психического контакта (взаимопонимание, сопереживание, взаимодействие).

#### **2-й информатор**

Виды общения: межличностное, личностно-групповое, межгрупповое.

Общение как: - передача знаний, представление личности, управление, выяснение отношений.

Деловое и неделовое общение. Экспрессивное и побудительное.

#### **3-й информатор**

Структура общения. Диалог: взаимонаправление, взаимоотражение, взаимоинформирование, взаимоотключение.

Общение: преподаватель-студент, студент-студент, преподаватель-преподаватель.

#### **4-й информатор**

Собеседники. Гипертрофированная общительность, оптимальный уровень общительности, заниженная общительность, неконтактность. Доминантный и недоминантный собеседник. Мобильный и ригидный, экстраверт, интроверт. Позиции собеседников.

#### **5-й информатор**

Уровни общения: примитивный, манипулятивный, стандартизированный, конвенциональный (взаимосогласованный), социально-ролевой, деловой, духовный. Полифония уровней.

#### **6-й информатор**

Слушание. Рефлексивное и нерефлексивное. Выяснение, перефразирование, эмпатия (отражение чувств), резюмирование. Установка: одобрение, самоодобрение, эмпатия (сочувствование), невербальное слушание (без слов). Внимание и запоминание при слушании.

## **Группа «Исследователи»**

**Роли**

**Предмет диалога:**

***Наблюдатели:***

**- организовать наблюдение в**

**коллективе:**

Кто с кем часто общается.

Кто больше общителен, кто отличается

Какой тон в общении преобладает (крикливый, назидательный, выжидательный, корректный и т.д.).

Кто быстро находит взаимопонимание и сопереживание в коллективе.

Кто больше говорит хорошего о коллегах, учащихся.

Кто любит злословить.

Кто постоянно создает конфликты и что чаще всего для этого использует.

Кто улыбается при встрече.

***Репортеры***

**Интервью у членов коллектива:**

За что Вы уважаете собеседника - за интересную беседу, со-общение, эмоциональное выражение, за информацию, сказанную вовремя, просто за одобрение, за умение посочувствовать?

Был ли у Вас хороший собеседник?

Когда в последнее время Вы получили истинное удовлетворение от собеседника?

***Исследователи***

Кто из преподавателей интересуется, какое сложилось о нем мнение среди коллег, учащихся, учителей? Любите ли Вы общаться?

Какое общение предпочитаете?

Какой вид информации преобладает в общении у Вас? У коллег? Что Вы любите: говорить или слушать? Какое экспрессивное выражение у Вас преобладает при общении: интонация голоса, мимика, жесты, быстрота речи, произвольные движения. Как это проявляется при говорении, при слушании?

Назовите члена Вашего коллектива, который умеет красиво говорить, красиво слушать.

Какое последнее сообщение Вы получили от коллеги? Как Вы можете его охарактеризовать. Какой процент рефлексивного (участливого) слушания составляет у Вас в день? Какой вид информации Вас больше всего интересует: социальная, экспрессивная, побудительная, познавательная, регулятивная? Сколько часов Вы можете го-

ворить без перерыва? Слушать? Как Вы реагируете на необщительность собеседника. Обладаете ли способностью увлечь разговорами детей. Какую позицию в общении Вы стараетесь занять:

сверху, снизу, сбоку, в зависимости от поставленных специальных задач? Что преобладает у Вас в общении: взаимодействие или противоборство?

Подчеркните, что для Вас характерно: слушаю плохо, нарушаю попеременность в общении, пренебрегаю вниманием, одобряю, не чувствую собеседника, резко прерываю разговор, не слушаю самого себя.

### **Группа «Аналитики» (по выяснению причин плохого общения)**

#### **Роли**

#### **Аналитическая информация**

#### **Педагог:**

В коллективе сложились традиции неуважительного отношения друг к другу, некорректного общения:

-некоторые обладают вредными привычками в общении и не могут от них избавиться;

-не владеют культурой спора. Не могут прислушиваться к мнению других, не признают плюрализма мнений.

#### **Лидер:**

- не подает примера в общении, говорит на повышенных тонах, сквернословит;

- не знает элементарных положений об общении, низкий уровень не только образованности, но и воспитанности.

#### **Психолог**

-индивидуально-типологические качества: слишком ярко проявляют неуравновешенность, повышенную чувствительность, неумение управлять собой в экстремальных ситуациях.

#### **Социолог**

Общие причины: сложность работы, духовное и материальное неравенство, избыток принудительных контактов, избыток информации. Накопленный социальный опыт. Из-за несложившейся личной жизни, конфликтов в семье, материальной недостаточности.

#### **Психотерапевт**

Психические расстройства: быстрое переутомление, повышенный уровень тревожности, пониженный тонус, навязчивые состояния, раздражительность.

## **Физиолог**

физический недуг: болит сердце, горло, спина Физиологическое состояние: голоден, холодно.

## **«Методисты»**

### **Роли**

### **Содержание диалога**

#### **Педагог**

Знать элементарные правила общения:

- встречать коллег с радостью. Побольше улыбаться;
- создавать коллеге доброе имя (и без нужды, без фактов), не говорить о человеке плохо;
- проявлять искренний интерес к коллеге с тем, чтобы в трудную минуту проявить милосердие, доброту, разделить и горе, и радость;
- открыто признать свою неправоту, а затем покритиковать другого;
- знать тему, близкую сердцу коллеги и вести разговор;
- нести полную ответственность за общение. Если неясно, о чем говорит собеседник - уточнить;
- помнить, что говорящий хочет общаться с внимательным, живым собеседником;
- научиться сосредоточиться на том, о чем говорит собеседник. Соблюдать физическое внимание;
- учиться понимать чувства другого;
- учиться слушать самого себя.

#### **Никогда:**

- не принимать молчание за внимание;
- не притворяться, что слушаете;
- не перебивать собеседника без надобности;
- не делать поспешных выводов;
- соблюдать культуру спора, когда мысленно не соглашаетесь - ждите своей очереди высказаться;
- не задавайте слишком много вопросов;
- никогда не говорите: «Я понимаю Ваши чувства». О них мало говорят.
- не давайте совета, пока не просят.

#### **Психолог**

Необходимо провести самовнушение, используя аутотренинг. Счет 1,2,3 ... Можно фразы: «Спокоен...», «Я терпелив...», «У меня хорошее настроение...», «Слушаю внимательно...», «Молчу...»,

«Мое терпение безгранично...», «Владею собой ..., лишнего говорить не буду...», «Плохо говорить не буду...», «Буду отвечать кратко...», «Бодр и оптимистичен...», «Люди уважают меня...», «Уверен и полон сил...», «Чувствую себя раскованно...».

### **Психотерапевт**

Необходим тренинг:

1. Выработать умение органично и последовательно действовать в публичной обстановке. Войти в воображаемое помещение быстро (медленно), выбрать ритм говорения, предусмотреть реакцию на действие.
2. Формировать мышечную свободу. Согнуть указательный палец и следить, куда идет энергия. По счету освобождать мускулатуру.
3. Стараться достигать эмоционального благополучия.
4. Развивать навыки произвольного внимания, заставить себя сосредоточиться.
5. Развивать навыки простейшего общения: просить, предупреждать, хвалить, ставить вопросы, делать намек, приказывать, желать. Найти пластику лица, соответствующую общению.
6. Учиться управлять инициативой, корректно перехватить собеседника в общении.
7. Учиться говорить фразы с акцентами.
8. Делать упражнения на целесообразность переживания. Найти в себе зачатки таких чувств, которые в данный момент не испытываете; в гневе - радость, в тревоге - спокойствие, в безразличии - заботу.
9. Учиться сосредоточивать на себе внимание других. Наблюдать, как это делают окружающие.
10. Учиться преодолевать внушаемые характеристики. Искать среди хороших - плохих и наоборот.
11. Учиться находить объект для общения и располагать его к себе.

## Проблемные задачи и ситуации

### Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А — строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника; предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы;

Б — все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник;

В — выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия;

Г — в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжить начатую работу.

### Ситуация 2

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А — выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу и тонко, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры;

Б — постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону);

В — привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия;

Г — пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

### **Ситуация 3**

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Ваши действия:

А — посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек;

Б — потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного;

В — вынести факт на обсуждение коллектива, предлагал принять коллективное решение;

Г — приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

### **Ситуация 4**

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А — руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация;

Б — руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада;

В — руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников;

Г — прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что

предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента; все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

### **Ситуация 5. Ситуация стимулирования к самовоспитанию**

У Вадика был трудный характер, подросток отличался строптивостью, непомерной гордостью, озорством. Курение, прогулы уроков — все это повторялось чуть ли не ежедневно. Традиционные меры воздействия были исчерпаны: просьбы, требования, принуждение, предложения, наказания, установка шефства, попытка отвлечь, перевод в параллельный класс и др. Исключить Вадика из школы или переводить в школу-интернат у педагогов не поднималась рука: у парня была светлая голова. Невзирая на воинствующее безделье, он успевал почти по всем предметам. И в вопросах жизни класса он был, как правило, справедлив, обладал чувством юмора, мог метко и иронично высмеять любого. Но его дерзость приводила к конфликтам и с педагогами, и с одноклассниками. Директор школы, который вел уроки истории у Вадика и поэтому хорошо его знал, в начале второй четверти вызвал мальчика к себе в кабинет и положил перед ним путевку в знаменитый «Артек»:

Путевка нынче стоит больших денег. Однако ты получишь эту путевку бесплатно. Даю тебе два дня на сборы. По правде говоря. Я обязан отдать эту путевку самому лучшему ученику школы, но сейчас ее получишь ты. Вот характеристика на тебя. Читай.

Вадик стал внимательно читать, но с каждой фразой уши его все больше и больше наливались кровью.

— Ты согласен с такой характеристикой?

Мальчик, опустил голову и пробормотал «нет».

— да, ты прав, в ней сказано, каким ты должен стать. Зачем я это делаю? Сейчас объясню. Ты мне очень нравишься, ты умный и сильный парень. Но мне нужно дать тебе именно сейчас возможность самому изменить себя, пока не поздно, а в новой обстановке это несколько проще. Там тебя никто не знает, и ты сможешь проявить свои самые лучшие способности. Конечно, я рискую своей честью, своим достоинством, может быть, даже должностью и местом работы, веря в тебя. Поэтому, если ты сорвешься. Совершишь дурной поступок — это будет предательство. И еще помни: пока в школе об этом никто не должен знать, это твоя и моя тайна. А с учителями я сам поговорю.

Вадик стоял перед этим седеющим мужчиной, ошарашенный

и изумленный.

Провожая подростка на вокзал, директор обнял мальчика и сказал:

— Я верю в тебя и надеюсь, что предательства ты не совершишь.

Через десять дней от Вадика пришло первое письмо на имя директора школы: «...прошла уже неделя. Я ничего ни разу не украл и ни разу не курил держусь... Так что спите спокойно (пока!). Я потом в школе все компенсирую».

Буквально перед приездом директор получил еще одно письмо от Вадика. Он принес извинение за последние слова своего письма, которые были скорее «данью прошлому». Были там и такие строки: «Василий Петрович, я каждый день борюсь с собой и повторяю себе: “Я предательства не совершу”. Было бы преувеличением утверждать, что по приезде Вадик в школе стал совсем другим человеком. Безусловно, он изменился, как-то возмужал и стал более сдержанным. Было видно, что у него появился опыт самовоспитания, ценный нравственный опыт хорошего поведения, опыт терпения и выдержки, опыт доверия и дружбы с мудрым человеком.

Вопросы и задания

1. Дайте оценку педагогической находке директора.
2. Назовите методы, используемые в воспитательной работе с Вадиком.
3. Что помогло педагогу выбрать правильное решение в отношении Вадика?
4. Какова роль педагога в процессе самовоспитания подростка?
5. Как самовоспитание влияет на развитие личности?

### **Ситуация 6. Тренинговая ситуация — правильно вести диалог и понимать партнера**

Два студента ведут разговор о главном герое фильма, который только что посмотрела группа. Под руководством педагога обсуждаются поступки этого персонажа.

Условия ведения диалога таковы: один обосновывает свою точку зрения по поводу того, согласен он или не согласен с действиями и поступками героя. Второй должен сначала повторить то, что сказал ему первый, а затем высказать свою точку зрения. Затем первый, в свою очередь, повторяет все, что сказал второй, и потом продолжает развивать свои доводы и суждения. Диалог длится примерно 10 минут, записывается на магнитофон или видеокамеру. Эксперты оценивают в баллах полноту и точность пересказа и первого и второго.

Деловая игра «Отбор персонала»

**Цели игры**

1. Научиться определять психологический тип личности по методу С. Деллингера и устанавливать соответствие между типом личности и характером труда на конкретном рабочем месте.
2. Приобрести опыт проведения психологических тестов.
3. Расширить представление студентов о своих психологических особенностях и психологических особенностях других студентов группы. Помочь студентам сориентироваться в выборе будущего места работы.
4. Приобрести элементарные навыки отбора персонала.

**Теория**

*Отбор персонала* — процесс выбора предприятием из списка претендентов наиболее подходящего лица или группы лиц в соответствии с критериями вакантного места и с учетом условий реальной обстановки.

Игра основана на теории американского психолога Сьюзен Деллингера, согласно которой каждый человек принадлежит к одному из пяти психологических типов: Квадрат, Треугольник, Прямоугольник, Круг и Зигзаг (рис. 1).



Рис. 1. – Психологические типы личности

Каждый тип наиболее подходит для работы, для которой нужны определенные характеристики труда: исполнительность, умение управлять людьми, способности к общению или творчеству.

*Квадрат.* Символизирует трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей отрасли. Умение анализировать — сильная сторона Квадрата, он может прорабатывать детали сложных проектов. Квадраты могут быть отличными исполнителями, но редко бывают хорошими менеджерами. Когда приходит время принимать решение, особенно свя-

занное с риском, Квадраты, вольно или невольно, оттягивают его принятие. Эмоциональная сухость мешает Квадратам контактировать с разными людьми.

*Треугольник.* Символизирует лидерство. Треугольники — энергичные, неуправляемые» сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их. Они сосредоточиваются на главном, на сущности проблемы. Треугольники честолюбивы, стремятся сделать карьеру. Из них получаются великолепные менеджеры самого высокого уровня. На пути к вершинам власти они не слишком щепетильны с точки зрения моральных норм.

*Прямоугольник.* Символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности человека, неудовлетворенного тем образом жизни, который он ведет сейчас. Основным психическим состоянием Прямоугольника является замешательство, запутанность в проблемах и неопределенность. ему просто необходимо общение с другими людьми. Он открыт для новых идей и ценностей, легко усваивает все новое, любознателен и смел.

*Круг.* Символизирует коммуникативность, общительность. Круг служит тем «клеем», который скрепляет трудовой коллектив. Люди тянутся к Кругам. Они очень популярны среди коллег. Однако это — слабые менеджеры и руководители бизнеса, так как избегают принятия непопулярных решений. Круги нерешительны и слабы в «политических играх», над ними часто берут верх сильные личности. Круг — прирожденный психолог, его мышление — образное, интуитивное, эмоционально окрашенное.

*Зигзаг.* Символизирует творчество, образное мышление, интуицию. Для него нет ничего более скучного, чем рутинная работа, правила и инструкции. Его раздражают строго фиксированные обязанности, он хочет быть независимым от других в работе. Основное назначение Зигзага — генерировать новые идеи. Зигзаг устремлен в будущее, ему больше интересна возможность, чем действительность. Зигзаги непрактичны, нереалистичны и наивны. Они способны мотивировать всех вокруг себя, но им не хватает гибкости: они несдержанны и экспрессивны. Проработка деталей проекта — не их сильная сторона.

### **Правила игры**

1. Игра предназначена для группы студентов, которые достаточно хорошо знают друг друга.
2. Каждый студент одновременно играет две роли: менеджера по персоналу, отбирающего претендентов (активное участие), и

претендента на вакантную должность (пассивное участие).

3. В качестве менеджера по персоналу студент должен отобрать из числа других студентов группу из четырех претендентов на следующие вакантные должности (в скобках указан желательный психологический тип претендента):

- бухгалтер (Квадрат);
- начальник отдела (Треугольник);
- дизайнер (Зигзаг);
- пресс-секретарь (Круг).

4. Отбор персонала производится до того, как будет определен тип каждого студента с помощью тестирования.

6. Отбор осуществляется следующим образом: напротив каждой вакантной должности студент пишет фамилию студента, который, по его мнению, наиболее подходит для нее (всего указывается четыре фамилии).

6. Студент не может включить себя в число претендентов на вакантные должности.

7. После того как отбор персонала завершен, и все студенты сдали списки рекомендуемых претендентов, проводится тест для определения психологического типа каждого студента.

8. В результате анализа результатов теста будет определен доминирующий (главный) психологический тип, а также дополнительный (скрытый) тип каждого студента.

*Пример.* В результате тестирования определена характеристика студента Иванова: Квадрат—Треугольник. Это значит, что он исполнитель с задатками руководителя.

9. Качество отбора, произведенного студентом, оценивается по числу совпадений психологических типов в парах «должность—претендент». Задача студента — добиться наибольшего числа таких совпадений, пытаясь интуитивно (до проведения теста) определить психологический тип претендента.

10. Баллы присуждаются по числу совпадений психологических типов в парах «должность—претендент». Максимально возможное число баллов равно четырем, минимально возможное — нулю.

10. Тест может показать, что в группе студентов, отсутствует какой-либо психологический тип. Чтобы заполнить вакансию, отвечающую этой «фигуре», студенты могут принимать на работу претендентов с подходящим дополнительным (скрытым) типом.

*Пример.* Студента Иванова (Квадрат—Треугольник) можно принять на должность начальника отдела (Треугольник), но только

если в группе нет студентов с характеристиками типа «Треугольник». В этом случае регистрируется совпадение психологических типов в паре «должность—претендент» и студент, предложивший такое назначение, получает дополнительный балл.

### Подготовка игры

1. Подготовить карточки по числу участников игры (табл. 1.).

Таблица 1 - Бланк для записи отобранных претендентов

Должность	Тип должности	Претендент	Тип претендента
Бухгалтер	КВ		
Начальник отдела	ТР		
Дизайнер	ЗГ		
Пресс-секретарь	КР		

*Обозначения.* КВ — квадрат; ТР — треугольник; ЗГ — зигзаг; КР - круг.

2. Начертить на доске таблицу, необходимую для подведения итогов игры (табл. 6).

3. Предложить студентам начертить в тетради таблицу, необходимую для проведения теста (табл. 2).

Таблица 2 - Таблица для самотестирования

	А	Б	В	Г	д
1					
2					
3					
4					
5					
Итого:					

4. Составить тест для определения психологического типа личности. В тесте рассматриваются пять типов (зашифрованные буквами А, Б, В, Г, Д) и пять характеристик личности:

- ◆ внешний вид (1-я строка в табл. 2);
- ◆ речь (2-я строка);
- ◆ движения (3-я строка);

- ◆ работа (4-я строка);
- ◆ психология (5-я строка).

При проведении теста следует учитывать следующее:

◆ По каждой характеристике студенту предлагается пять вариантов (А, Б, В, Г, Д), среди которых он должен выбрать наиболее подходящий для себя. В соответствующем столбце таблицы ставится единица, остальные элементы строки заполняются нулями.

*Пример.* Студент Петров считает, что характеристика его внешнего вида: «меняющийся, не в тон ситуации» — больше подходит для него. Тогда он ставит единицу в столбце «Б» первой строки («Внешний вид»), остальные ячейки строки заполняет нулями.

◆ Для получения результатов теста необходимо сложить элементы всех пяти столбцов таблицы. Столбец с наибольшей суммой отвечает доминирующему типу личности, а столбец со следующей по величине суммой — дополнительному (скрытому) типу.

◆ Вопросы по первой характеристике («Внешний вид») юношам и девушкам задают раздельно. Остальные вопросы — общие для всех.

Вопросы теста

### 1. Внешний вид

#### *Мужчины*

А — опрятен, коротко подстрижен, чисто выбрит.

Б — меняющийся, не в тон ситуации.

В — модный, соответствует ситуации.

Г — растрепанный, иногда демонстративный.

Д — неофициальный, небрежный. *Женщины*

А — сдержанный, неяркий, опрятный.

Б — меняющийся, небрежный, не в тон ситуации.

В — модный, элегантный, ухоженный.

Г — разнообразный, небрежный, экстравагантный.

Д — неофициальный, неизысканный, женственный.

### 2. Речь

А — логичная, обстоятельная, медленная, с речевыми штампами.

Б — неуверенная, эмоциональная, быстрая, со словами-паразитами.

В — логичная, краткая, уверенная, быстрая, с жаргоном и словами-паразитами.

Г — непоследовательная, яркая, эмоциональная, с жаргоном и остротами.

Д — непоследовательная, успокаивающая, плавная, с комплиментами.

### 3. Движения

А — скованная поза, скупые жесты, медленная походка, бесстрастное лицо.

Б — неловкость, отрывистые движения, неуверенная походка.

В — уверенные движения, выразительные жесты, энергичная походка.

Г — оживленная жестикуляция, стремительная походка, живая мимика.

Д — расслабленная поза, свободные движения, доброжелательная улыбка.

### 4. Работа

А — пунктуальность, трудолюбие, профессиональная эрудиция.

Б — любознательность, избегает конфликтов, не пунктуален.

В — честолюбие, высокая работоспособность, хороший «политик».

Г — энтузиазм, недисциплинированность, отвращение к «бумажной» работе.

Д — плохой «политик», склонность к общественной деятельности, нерешительность.

### 5. Психология

А — рациональность, осторожность, терпеливость.

Б — доверчивость, забывчивость, смелость, импульсивность.

В — прагматизм, уверенность в себе, нетерпеливость, смелость.

Г — мечтательность, непосредственность, одержимость.

Д — контактность, щедрость, уступчивость, сентиментальность.

### Порядок проведения игры

1. Изложить студентам основы теории С. Деллингер.
2. Объяснить студентам цели и правила игры.
3. Сообщить студентам перечень вакантных должностей и объявить, какой психологический тип работника соответствует каждой должности (Квадрат, Круг и т. д.).
4. Раздать студентам карточки (см. табл. 1). Предложить за-

писать в таблицу на карточке претендента на каждую должность из числа присутствующих студентов (кроме самого студента). Выделить на выбор кандидатур и заполнение таблиц — 5—10 мин. Необходимо обратить внимание студентов на то, что последний столбец таблицы («Тип претендента») не заполняется студентом. Это сделает преподаватель после того, как соберет карточки и подведет итоги психогометрического теста.

*Примечание.* Согласия студентов на замещение вакантной должности не требуется. Составляется список возможных лучших претендентов на должность, т. е. ограничений в выборе кандидатов (помимо психологического соответствия) в данном случае нет.

5. После сбора карточек с фамилиями претендентов проводится тест для определения психологического типа студентов (см. раздел «Подготовка игры»). Подчеркнем, что ко времени проведения теста студенты не должны знать, какой буквой зашифрован тот или иной психологический тип. Это нужно для того, чтобы обеспечить объективность теста, исключив возможность «подгонки» данных под желательный психологический тип.

6. После того как студенты заполняют таблицы в тетрадах и суммируют элементы столбцов, необходимо сообщить им, какой тип зашифрован той или иной буквой: А — Квадрат, Б — Прямоугольник, В — Треугольник, Г — Зигзаг, Д — Круг.

7. После тестирования каждый студент в тетради должен нарисовать свой доминирующий знак с вписанным в него дополнительным (скрытым) знаком.

*Пример.* Итоговая строка таблицы у студента Попова выглядит так: А = 0, Б = 3, В = 0, Г = 2, Д = 0, поэтому у него следующая психологическая характеристика: Треугольник—Зигзаг, т. е. он является лидером, не лишенным творческих способностей. Его полный знак изображен на рис. 2



Рис. 2. - Доминирующий и скрытый Типы личности

*Примечание.* Суммы элементов в двух строках таблицы могут быть равны. В этом случае студенту надо выбрать тип, который, на его мнению, соответствует ему в большей степени.

*Пример.* Итоговая строка таблицы у студентки Сомовой: А = 2, Б = 1, В - 2, Г - О, Д - О. Доминирующий знак Сомовой — или Квадрат, или Треугольник. Если баа считает себя больше исполнителем, то ее знак — Квадрат со вписанным в него треугольником, если же она считает себя лидером, ее знак — Треугольник со вписанным в него Квадратом.

8. После того как каждый студент узнал свой психологический тип, преподаватель оценивает качество проведенного студентами отбора претендентов. Для этого он:

- на доске напротив фамилии каждого студента чертит соответствующий знак;
- в карточках студентов (они лежат на столе преподавателя) заполняет последний столбец: проставляет в них установленные в результате тестирования знаки претендентов. При этом преподаватель сравнивает знак должности и знак претендента и выставляет студенту количество баллов, равное количеству совпавших знаков.

9. Выставление баллов в этой игре — не завершающий этап. Интересно рассмотреть также три других вопроса, возникающих в ходе игры:

- Как часто каждого студента выбирали претендентом на какую-либо должность (Какова степень востребованности студента)?
- Претендентом на какую должность наиболее часто выбирали каждого студента (Какова оценка психологического типа этого студента другими членами группы)?
- Соответствует ли знак студента знаку той должности, претендентом на которую его наиболее часто выбирали? (Если не соответствует, — либо теория Деллингера дала сбой, либо студент не дал объективных ответов на вопросы теста о самом себе, либо студенты группы ошибаются в оценке психологического типа этого студента.)

### **Пример игры**

1. Исходные данные:
  - ◆ студентов — 8;
  - ◆ вакансий — 4.
2. В результате проведенного студентами отбора претендентов получены следующие данные (табл. 3).

Таблица 3 - Решения по отбору персонала, принятые разными менеджерами

№	Студент	Отобраны			
		бухгалтер	начальник	дизайнер	секретарь
1	Алла	Боря	Зина	Женя	Дима
2	Боря	Егор	Гена	Зина	Дима
3	Валя	Дима	Боря	Гена	Зина
4	Гена	Зина	Алла	Дима	Валя
5	Дима	Женя	Гена	Алла	Зина
6	Егор	Боря	Алла	Дима	Женя
7	Женя	Зина	Гена	Дима	Валя
8	Зина	Боря	Валя	Егор	Женя

В результате тестирования получены следующие данные:

- ◆ Квадрат — Боря;
- ◆ Треугольники — Алла, Гена, Зина;
- ◆ Прямоугольник — Егор;
- ◆ Круги — Валя, Женя;
- ◆ Зигзаг—Дима.

Возьмем для примера табл. 4, заполненную Аллой при отборе претендентов и преподавателем при выставлении баллов. Есть совпадение по первым двум должностям, поэтому Алла получает 2 балла.

Таблица 4 - Пример выбора претендентов

Должность	Тип должности	Претендент	Тип претендента
Бухгалтер	КВ	Боря	КВ
Начальник отдела	ТР	Зина	ТР
Дизайнер	ЗГ	Женя	КР
Пресс-секр.	КР	Дима	ЗГ

3. Возьмем для примера табл. 5, заполненную Аллой в тетради в ходе тестирования.

Таблица 5 - Пример результатов самотестирования

	А	Б	В	Г	Д
1			1		
2				1	
3		1			
4					1
5			1		
<i>Итого:</i>	0-	1	2	1	1

Поскольку максимальная сумма получена в столбце «В», то доминирующий тип Аллы — Треугольник.

4. Таблица на доске содержит результаты отбора претендентов и итоги тестирования (см. табл. 6).

Таблица 6 - Студент как менеджер и как претендент

№	Студент	Тип	Баллы	Предложения
1	Алла	ТР	2	Начальник, начальник, дизайнер
2	Боря	КВ	1	Бухгалтер, бухгалтер, бухгалтер, начальник
3	Валя	КР	0	Начальник, секретарь, секретарь, секретарь
4	Гена	ТР	3	Начальник, начальник, начальник, дизайнер
5	Дима	ЗГ	1	Бухгалтер, дизайнер, дизайнер, дизайнер, секретарь, секретарь.
6	Егор	ПР	4	Бухгалтер, дизайнер
7	Женя	КР	3	Бухгалтер, дизайнер, секретарь, секретарь
8	Зина	ТР	2	Бухгалтер, бухгалтер, начальник, дизайнер, секретарь

### 5. Итоги игры:

Победил в игре Егор. Результативность проведенного им отбора равна 100%, поскольку тип каждого претендента совпал с типом соответствующей должности. Егор мало востребован на рынке труда — у него всего два предложения. Возможно, это связано с его «прямоугольным», переходным психологическим типом. Егор получил 4 балла.

Менее успешным был отбор претендентов у Гены и Жени — 3 совпадения из четырех, или 75%. Каждый из них умеренно вос-

требован на рынке труда — у них по 4 предложения. Работодатели признают в Гене руководителя: 3 из 4 предложений — на руководящую работу. Что касается Жени, то лишь 50% работодателей предлагают ему работу, соответствующую его психологическому типу, выявленному в результате тестирования (Круг). Гена и Женя получили по 3 балла.

Средний результат у Аллы и Зины (2 совпадения из 4, или 50%). Алла мало востребована на рынке труда (3 предложения), но при этом студенты признают в ней лидера: 2 предложения из 3 — на руководящую работу (что соответствует ее типу). В то же время студенты не признают Зину лидером, хотя тест определил ее как Треугольник (лишь одно предложение из 5 — на руководящую работу, или 20%). Алла и Зина получили по 2 балла. Слабый результат у Бори и Димы (1 совпадение из 4). Студенты группы подтвердили психологический тип Бори (Квадрат): 3 из 4 предложений — на работу бухгалтера. Дима больше востребован на рынке труда (6 предложений), однако он в меньшей мере подтвердил свои творческие способности (Зигзаг), выявленные в результате теста (50%). Боря и Дима получили по 1 баллу.

Чрезвычайно низкий результат у Вали: ни одного совпадения. Она востребована на рынке труда, но работодатели, тем не менее, видят в ней Круг, т. е. подтверждают результаты теста: 3 предложения из 4 — на работу пресс-секретарем. Валя получила 0 баллов.

### **Психогеомерический тест С. Деллингер**

Психогеомерия как система сложилась в США, ее автор Сьюзен Деллингер. Точность диагностики с помощью психогеомерического метода достигает 85%! Предлагаемый тест позволяет мгновенно определить форму или тип личности, дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на обыденном, понятном каждому языке, составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях. **Какую бы фигуру Вы не поместили на первое место, это Ваша основная фигура или субъективная форма.** Она дает возможность определить Ваши главные, доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущую мелодию Вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. Однако может оказаться, что ни одна фигура Вам полностью не подходит. Тогда Вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм. **Важно также значение последней фи-**

**гуры - она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для Вас наибольшие трудности.**

### **Квадрат**

Квадрат – неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, позволяющее добиваться завершения работы, – вот чем, прежде всего, знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации. Квадраты – коллекционеры всевозможных данных. Все сведения систематизированы, разложены по полочкам. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере, в своей области. Мыслительный анализ – сильная сторона Квадрата. Если вы твердо выбрали для себя Квадрат – фигуру линейную, то, вероятнее всего, вы относитесь к "левополушарным" мыслителям, т.е. к тем, кто перерабатывает данные, говоря языком информатики, в последовательном формате: а-б-в-г и т. д. Квадраты скорее "вычисляют" результат, чем догадываются о нем. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок. Идеал Квадрата – распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе "сюрпризы" и изменения привычного хода событий. Он постоянно "упорядочивает", организует людей и вещи вокруг себя. Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся!) отличными администраторами, исполнителями, но... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Чрезмерное пристрастие к деталям, потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации.

**Жизненные ценности:** традиции, стабильность, безопасность, надежность, прошлое.

**Роли:** консерватор, надежда и опора, педант, хранитель традиций, исполнитель.

**Сильные качества:** организованность, дисциплинированность, исполнительность, пунктуальность, аккуратность, чисто-

плотность, законопослушность, трудолюбие, терпеливость, упорство, настойчивость, верность слову, честность, осторожность, благородие, рациональность, бережливость, практичность.

**Слабые качества:** косность, негибкость, инерционность, педантизм, сухость, односторонность, нерешительность, упрямство, консерватизм, сопротивление новому, боязнь риска, бедная фантазия, замкнутость, скупость, мелочность, склонность к бюрократизму. Внешний вид: опрятный, строгий, неяркий, сдержанный, консервативный, «как положено».

**Рабочее место:** каждая вещь на своём месте, все «параллельно и перпендикулярно».

**Речь:** медленная, монотонная, логичная, много опор на авторитеты и на то, «как принято».

**Телесные проявления:** позы напряжённые, как правило симметричные. Походка медленная, тяжеловесная, "солидная". Жестикуляция "небогатая", но точная. Мимика практически отсутствует - квадрат скуп на проявления чувств.

**Подходящие профессии:** бухгалтер, аналитик, заместитель директора по общим или хозяйственным вопросам, участковый инспектор милиции, руководитель в бюрократической организации, «жесткий» секретарь.

**Как общаться с квадратом.** Выслушивать квадрата до конца, ни в коем случае не перебивать, если вы не его начальник. Быть в глазах квадрата более компетентным, более статусным, чем он. Знать все инструкции, законы, прецеденты. Аргументировать свою позицию, лучше всего фактами и цифрами; очень хорошо использовать таблицы. Делать комплименты – достаточно откровенные, чтобы квадрат их понял (он немного тугодум), но аккуратные, без панибратства и рискованных пассажей. Нововведения предлагать маленькими порциями. Воздерживаться от эмоциональных проявлений.

### **Треугольник**

Это форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение. Самая характерная особенность истинного Треугольника – способность концентрироваться на главной цели. Треугольники – энергичные, неуправляемые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их! Они, как родственники – Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются "левополушарными" мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники

сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффектного) в данных условиях решения проблемы. Треугольник – это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и, по возможности, за других делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле – это установка на победу, выигрыш, успех! Он часто рискует, бывает нетерпеливым и нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решений. Треугольники очень не любят оказываться неправыми и с большим трудом признают свои ошибки, можно сказать, что они видят то, что хотят видеть, поэтому не любят менять свои решения, часто бывают, категоричны, не признают возражений и в большинстве случаев поступают по-своему. Однако они весьма успешно учатся тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и впитывают, как губка, полезную информацию. Треугольники – честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря – сделать карьеру. Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: "А что я буду с этого иметь?". Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом "высоком" уровне управления. Они прекрасно умеют представить высшему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут "столкнуть лбами" своих противников. Главное отрицательное качество "треугольной" формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой цепетильности в отношении моральных норм и могут идти к своей цели по головам других. Это характерно для "завравшихся" Треугольников, которых никто вовремя не остановил. Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя, без них жизнь потеряла бы остроту.

**Жизненные ценности:** власть, лидерство, карьера, статус, победа, будущее.

**Роли:** лидер, пробивной, воин, пророк, герой.

**Сильные качества:** рациональность, эффективность, лидерские качества, энергичность, харизматичность, высокая работоспо-

собность, инициативность, смелость, решительность, независимость суждений.

**Слабые качества:** властность, самоуверенность, эгоизм, категоричность, резкость, язвительность, нетерпимость к инакомыслию, безапелляционность («или по моему, или никак»), бесчеловечность («пройдет по трупам»).

**Внешний вид:** в зависимости от обстоятельств: если нужно для дела, то одет броско и «статусно», если нет, то склонен одеваться удобно.

**Рабочее место:** все в высшей мере функционально, много оргтехники - если позволяют средства, то дорогой, но при этом надежной и удобной.

**Речь:** быстрая, ясная, четкая, лаконичная, все только «по делу», зачастую «на повышенных тонах» и с использованием сленга и другой «неформальной» лексики.

**Телесные проявления:** свободные «широкие» позы. Быстрая, энергичная походка. Уверенные жесты, зачастую похожие на удары. Мимика выразительная, но небогатая.

**Подходящие профессии:** руководители в иерархических организациях, в том числе, и высшие, лидеры проектов, врачи-хирурги, психотерапевты «звездного» типа, в особенности гипнотизеры.

**Как общаться с треугольником.** Говорить только по делу, четко, уверенно, но без «наездов». Договариваться, при этом договора записывать, помнить о том, что все спорные моменты треугольник трактует в свою пользу. Мотивировать выгодой. Можно показать свою власть, но при этом следует быть готовым к «проверке на прочность». Быть готовым со стороны треугольника к шантажу, к обману «ради интересов дела», к присваиванию общих результатов.

### **Прямоугольник**

Символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут "носить" остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это – люди, не удовлетворенные тем образом жизни, которые они ведут сейчас, и поэтому заняты поиском лучшего положения. Причины прямоугольного состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно – значимость изменений для определенного человека. Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени. Наиболее характерные черты Прямо-

угольников – непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Прямоугольники могут сильно меняться изо дня в день и даже в пределах одного дня! Они имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать лучше в чем-то, ищут новые методы работы, стиля жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он применяет в течение всего периода одежду других форм: "треугольную", "круглую" и т. д. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении. Прямоугольники обычно смущают и напрягают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с "человеком без стержня". Прямоугольникам общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода. Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, - любознательность, пылливость, живой интерес ко всему происходящему и смелость! Прямоугольники пытаются делать то, что никогда раньше не делали; задают вопросы, на что прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей. Ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, обратной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать. "Прямоугольность" - всего лишь стадия. Она пройдет!

**Жизненные ценности:** в зависимости от внешних обстоятельств.

**Роли:** размазня, нерешительный, козел отпущения, неудачник, растяпа.

**Сильные качества:** доверчивость, открытость, чувствительность, любознательность, готовность к изменениям, высокая обучаемость, «детскость», неамбициозность.

**Слабые качества:** наивность, бесхребетность, неуверенность, нерешительность, ненадежность, психическая неустойчивость, «проблемность».

**Внешний вид:** зачастую неадекватный ситуации, но при этом не экстравагантный, как у зигзага, а в большой степени зависимый от того «что нашлось в гардеробе».

**Рабочее место:** смесь порядка и беспорядка.

**Речь:** неуверенная, неясная, сбивчивая, с большими паузами, внезапные непонятные колебания громкости, скорости и высоты тона, «эканье» и «мэканье», ответы вопросом на вопрос.

**Телесные проявления:** странные, зажатые позы, неуклюжие, резкие движения, неуверенные жесты, дерганная или шаркающая походка, бегающий или стеклянный взгляд.

**Подходящие профессии:** поскольку прямоугольник – переходная, зачастую «кризисная» фигура, то лучше всего отправить его на какое-то время в отпуск или на учебу. Идеальное занятие для прямоугольника – это учиться или отдыхать. Прямоугольник может быть хорошим экспертом или консультантом, но только в тех вопросах, где он признанный авторитет.

**Как общаться с прямоугольником.** Понять, в каком амплуа он сейчас выступает. Переключить его в удобное для вас состояние. Постоянно поддерживать и направлять своим вниманием и влиянием.

### **Круг**

Это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает его, искренне заинтересован в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга – люди, их благополучие. Круг – самый доброжелательный из пяти форм. Он чаще всего служит тем "клеем", который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т. е. стабилизирует группу. Круги – самые лучшие коммуникаторы среди пяти форм, прежде всего потому, что они лучшие слушатели, они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией – способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживание другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Круги "болеют" за свой коллектив и высокопопулярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса. В первых, Круги, в силу их направленности, скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать "твердую" позицию и принимать непопулярные решения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому, когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что Круг уступит первым. Во вторых, Круги не отличаются решимостью, слабы в "политических играх" и часто не могут подать себя и свою "команду" должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх! Более сильные личности, например, Треугольники. Однако в одном Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости. Круг – это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицирует себя с Кругом, скорее относятся к

"правополушарным" мыслителям. Правополушарное мышление – более образное, интуитивное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, а скорее мозаично, прорывами, с пропуском отдельных звеньев. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой, просто формализмы у них не получают приоритета в решении жизненных проблем. Главные черты их стиля мышления – ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т. д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Можно сказать, что Круг – прирожденный психолог. Однако, чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, Кругу не хватает "левополушарных" организационных навыков своих "линейных братьев" - Треугольника и Квадрата.

**Жизненные ценности:** общение, комфорт, общее благополучие, помощь людям.

**Роли:** миротворец, душа, хранитель уюта, домосед.

**Сильные качества:** доброжелательность, мягкость, деликатность, бесконфликтность, терпимость, коммуникабельность, доброта.

**Слабые качества:** пассивность, конформизм, подверженность влияниям, склонность к компромиссам, неаккуратность, неорганизованность, непунктуальность, нерешительность, зависимость от мнения окружающих.

**Внешний вид:** зачастую небрежный, немодный, мешковатый, главное, чтобы было комфортно; в одежде преобладают мягкие ткани и фасоны.

**Рабочее место:** уютный беспорядок, сладкие пирожки вперемешку с деловыми бумагами, много старых вещей, которые «жалко выбросить».

**Речь:** неспешная, миролюбивая, зачастую непоследовательная или «не по делу», довольно эмоциональная, сплошь и рядом используются комплименты и восторженные оценки.

**Телесные проявления:** расслабленная поза, улыбка, кивки головой в знак согласия, «поддакивания», мягкая походка, мимика довольно богатая, но в основном - миролюбивая.

**Подходящие профессии:** «мягкий» секретарь, HR-менеджер, педагог, врач-терапевт, семейный психолог, священник.

**Как общаться с кругом.** Мягко, но настойчиво возвращать к сути дела, при этом ни в коем случае не кричать, не ругаться. Быть готовым к тому, что круг пообещает, но не сделает (ему легче согласиться с вами, а потом «как-нибудь все обойдется»).

## **Зигзаг**

Эта фигура символизирует креативность, творчество, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если Вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то Вы, скорее всего истинный "правополушарный" мыслитель, инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят Вас численностью. Итак, как и вашему ближайшему родственнику – Кругу, только еще в большей степени, Вам свойственна образованность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая последовательная дедукция – это не Ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки: от а... к... я! Поэтому многим линейным, "левополушарным" трудно понять Зигзагов. "Правополушарное" мышление не фиксируется на деталях, поэтому оно, упрощая в чем-то картину мира, позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство. Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального – вот что нравится Зигзагам. В отличие от Кругов, Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а наоборот – заострением конфликта идей и построения новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, "снимается". Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительными, "открывая глаза другим" на возможность нового решения. Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутина, шаблон, правила и инструкции, статус-кво или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются. Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимо иметь большое разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть независимыми от других в своей работе. Тогда Зигзаг оживает и начинает выполнять свое основное назначение – генерировать новые идеи и методу работы. Зигзаги никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так реален, как мир вещей для основных. Немалую часть жизни

они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность. Зигзаг – самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая и интересная мысль, он готов поведать ее всему миру! Зигзаги – неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень эспрессивны ("режут правду в глаза"), что наряду с их эксцентричностью, часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же, они сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).

**Жизненные ценности:** творчество, новизна, риск, скорость, самовыражение.

**Роли:** любитель эпатажа, артист, экстремал, ветреный тип, сердцеед.

**Сильные качества:** спонтанность, креативность, напор, остроумие, легкость на подъем.

**Слабые качества:** неуправляемость, непостоянство, непредсказуемость, несдержанность, эксцентричность, возбудимость, индивидуализм, ненадежность, бесшабашность и безбашенность.

**Внешний вид:** экстравагантный, демонстративный, модный, зачастую неряшливый, склонность к эклектике, к сочетанию «несочетаемого».

**Рабочее место:** фантастический беспорядок в комплексе с кричаще-декоративным оформлением.

**Речь:** яркая, быстрая, скачущая, образная, ассоциативная, зажигательная, много шуток и острот.

**Телесные проявления:** часто меняющиеся позы, разнообразные движения, оживлённая жестикуляция, стремительная, иногда разболтанная походка, богатая живая мимика, манерность.

**Подходящие профессии:** креативщик, артист, свободный художник, страховой агент или продавец «на проценте».

**Как общаться с зигзагом.** Девиз: «Твердость, доброжелательность, бесконечное терпение». Повлиять на зигзага практически невозможно. Иногда срабатывает прием «от противного» - предложить что-нибудь зигзагу, чтобы он захотел сделать наоборот. Главное в этом случае быстро с ним согласиться. Можно привлечь зигзага на свою сторону, восхищаясь его идеями, но это все равно не надолго. Всегда следует быть готовым к резким сменам решений и тем разговора.

**Тест «Какой у Вас характер?»**

*Попробуй с помощью небольшого теста определить свой характер (ответь «да» или «нет» на следующие вопросы):*

- 1) Уважаешь ли ты дружбу?
- 2) Привлекает тебя что-то новое?
- 3) Предпочитаешь ли ты старую одежду новой?
- 4) Притворяешься ли довольным безо всякой на то причины?
- 5) Менял ли ты в детстве более трех раз профессию, которую собирался выбрать?
- б) Теряешь ли уверенность в себе, когда тебе предстоит решить трудную задачу?
- 7) Коллекционируешь ли ты что-нибудь?
- 8) Часто ли меняешь свои планы в последний момент?

Запиши себе по 1 очку, если ты ответил «да» на вопросы 1,3,7, и столько же за ответы «нет» на вопросы 2,4,5,6,8. Затем посчитай набранные очки.

**Свыше 6 очков.** Ты уравновешенный человек; родителям, преподавателям, друзьям грех жаловаться на тебя; у тебя легкий, хороший характер.

**От 3 до 6 очков.** Твой характер не назовешь легким, твое хорошее настроение весьма легко может превратиться в плохое. А это не может не отразиться на учебе, семейной жизни, в дружеских отношениях. Не забывай, что только проявляя настойчивость, ты будешь преуспевать в жизни.

**Менее 3 очков.** Почему ты не веришь в свои силы? Нужно больше доверять людям и искать себе друзей среди тех, кто тебя окружает.

**Тест «Мотивация к успеху»**

*Определи у себя степень мотивации к успеху. Ответь «да» или «нет» на следующие вопросы (дан мужской вариант опросника, женщины вносят в опросник соответствующие коррективы):*

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту.
4. когда возникает проблемная ситуация, и чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит что-то сделать, ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше, квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.
- Поставь себе по одному баллу: за каждый ответ «да» на вопросы: 2,3,4,5, 7, 8, 9,10,14,15,16,17,21,22,25,26,27,28,29,30,32,37,41; за каждый ответ «нет» на вопросы: 6,13, 18, 20,24,31,36,38,39. Сложи полученные результаты:
- 32 — 28 баллов.** У тебя очень сильная мотивация к успеху. Ты упорен в достижении цели, готов преодолеть любые препятствия.
- 27 — 15 баллов.** У тебя средняя мотивации к успеху, такая же как у большинства людей. Стремление к цели приходит к тебе в форме приливов и отливов. Порой тебе хочется все бросить, так как ты считаешь, что цель, к которой ты стремишься, недостижима.
- 14 — 0 баллов.** Мотивация к успеху у тебя довольно слабая. Ты доволен своим положением. На работе не горишь. Ты убежден, что независимо от твоих усилий все пойдет своим чередом.

**Методика диагностики социально-психологического климата коллектива**

*Предлагаемая методика позволит определить уровень развития и дать общую оценку психологического климата, а также выявить те факторы его формирования, которые могут быть использованы для коррекции. Опросник может использоваться в учебных группах, в педагогических и трудовых коллективах.*

*Из предлагаемого перечня ответов по каждому вопросу выберите те, которые соответствуют вашему мнению и поставьте у такого ответа знак «+».*

1. Нравится ли вам ваша работа (школа, вуз)?

- а) очень нравится;
- б) пожалуй, нравится;
- в) мне безразлично;
- г) пожалуй, не нравится;
- д) очень не нравится.

2. Хотели бы вы перейти на другую работу (в другой класс, школу; в другую группу, вуз)?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

3. Оцените по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего руководителя (воспитателя, куратора группы, декана) (5 баллов, если качество развито очень сильно, 1 — совсем не проявляется).

- а) трудолюбие;
- б) общественная активность;
- в) профессиональные знания;
- г) забота о людях;
- д) требовательность;
- е) отзывчивость;
- ж) общительность;
- з) способность разбираться в людях;
- и) справедливость;
- к) доброжелательность.

4. Кто из членов вашей группы/коллектива пользуется наибольшим уважением? Назовите одну или две фамилии.

5. Предположим, что по каким-либо причинам вы временно не учитесь/не работаете, вернулись бы вы в свой коллектив?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

6. Отметьте, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?

- а) большинство членов нашего коллектива/группы — хорошие, симпатичные люди;
- б) в нашем коллективе есть всякие люди;
- в) большинство членов нашего коллектива — люди малопривлекательные.

7. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

- а) нет, конечно;
- б) скорее нет, чем да;
- в) не знаю, не задумывался над этим;
- г) скорее да, чем нет;
- д) да, конечно.

8. Выберите вариант для оценки своего коллектива/группы, если цифра «1» характеризует коллектив, который вам очень нравится, а «9» — не нравится совсем.

- а) 1; б) 2; в) 3; г) 4; д) 5; е) 6; ж) 7; з) 8; и) 9.

9. а) Как вам кажется, могли бы вы дать полную характеристику деловых качеств большинства членов вашего коллектива?

- да;
- пожалуй, да;
- не знаю;
- пожалуй, нет;
- нет.

б) Как вам кажется, могли бы вы дать полную характеристику личных качеств большинства членов вашего коллектива?

- да;

- пожалуй, да;
- не знаю;
- пожалуй, нет;
- нет.

10. Если бы у вас возникла возможность провести отдых вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

- а) это бы меня вполне устроило;
- б) не знаю;
- в) это бы меня совсем не устроило.

11. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым/учебным вопросам?

- а) нет;
- б) не могу сказать;
- в) да.

12. Оцените атмосферу вашего коллектива, выбрав одно значение, если цифра «1» соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а «9» — атмосфере взаимопонимания и взаимного уважения.

- а) 1; б) 2; в) 3; г) 4; д) 5; е) 6; ж) 7; з) 8; и) 9.

13. Если бы вы по какой-либо причине ушли из коллектива, стремились бы вы к встречам?

- а) да, конечно;
- б) скорее да, чем нет;
- в) затрудняюсь ответить;
- г) скорее нет, чем да;
- д) нет, конечно.

14. Укажите, в какой степени вы удовлетворены:

- а) состоянием материально-технической базы работы/учебы:
  - полностью удовлетворен;
  - пожалуй, удовлетворен;
  - трудно сказать;
  - пожалуй, не удовлетворен;
  - полностью не удовлетворен;
- б) загруженностью работой/учебной нагрузкой:
  - полностью удовлетворен;
  - пожалуй, удовлетворен;

- трудно сказать;
- пожалуй, не удовлетворен;
- полностью не удовлетворен;
- в) размером зарплаты/стипендии:
  - полностью удовлетворен;
  - пожалуй, удовлетворен;
  - трудно сказать;
  - пожалуй, не удовлетворен;
  - полностью не удовлетворен;
- г) отношениями с преподавателями и руководителем:
  - полностью удовлетворен;
  - пожалуй, удовлетворен;
  - трудно сказать;
  - пожалуй, не удовлетворен;
  - полностью не удовлетворен;
- д) возможностью заниматься научной работой и получать дополнительные специализации:
  - полностью удовлетворен;
  - пожалуй, удовлетворен;
  - трудно сказать;
  - пожалуй, не удовлетворен;
  - полностью не удовлетворен;
- е) разнообразием и сложностью учебной работы:
  - полностью удовлетворен;
  - пожалуй, удовлетворен;
  - трудно сказать;
  - пожалуй, не удовлетворен; полностью не удовлетворен;
- ж) подготовкой в получении специальности:
  - полностью удовлетворен;
  - пожалуй, удовлетворен;
  - трудно сказать;
  - пожалуй, не удовлетворен;
  - полностью не удовлетворен.

15. Насколько хорошо, по вашему мнению, организована работа/учеба?

- а) очень хорошо;
- б) в общем неплохо, хотя есть возможность улучшения;
- в) трудно сказать;
- г) работа/подготовка организована неудовлетворительно;
- д) очень плохо.

16. Можете ли вы сказать, от кого в большей мере зависит успешность вашей подготовки к специальности?

- а) да (в этом случае назовите эти лица);
- б) трудно сказать;
- в) пожалуй, нет;
- г) нет.

17. Ваш пол:

- а) мужской; б) женский.

18. Возраст.

19. Сроки обучения/ стаж работы.

20. Ваша специализация.

21. Ваше семейное положение.

**Обработка результатов.** На основании ответов можно дать краткую характеристику коллектива или группы, в которой указывается численность, половой и возрастной состав, специализация, семейное положение, зарплата или стипендия.

Вопросы 6—13 направлены на выявление особенностей отражения сложившихся межличностных отношений с учетом эмоционального, когнитивного и поведенческого компонента. Каждый такой компонент тестируется тремя вопросами: эмоциональный — 6,8, 12; когнитивный — 9а, 9б, 11; поведенческий — 7,10, 13. Ответ на каждый из этих вопросов оценивается как +1, 0 или —1. Для целостной характеристики отдельного компонента сочетания ответов на вопросы обобщаются — положительная оценка получается при сочетаниях + + +, + + 0, + + — ; отрицательная оценка при сочетаниях — — —, — — +, — — 0; неопределенная (противоречивая) оценка при сочетаниях 0 0 0, 0 0 —, 0 0 +.

Для каждого компонента в группе подсчитывается средняя оценка  $\bar{Y} = \frac{(+)-(-)}{n}$ , где (+) — количество положительных ответов, (—) — количество отрицательных ответов, n - количество участников опроса. Средние оценки могут располагаться в интервале от —1 до +1: от —1 до —0,33 — отрицательные оценки; от —0,33 до +0,33 — противоречивые оценки; от +0,33 до +1 — положительные оценки.

**Деловая игра**

**«Вступление в должность начальника отделения»**

Есть два типа людей: одни входят в комнату со словами “А вот и я”, другие — “А вот и вы!”. *Фредерик Коллинз*

**Цели деловой игры:**

1. Выработка навыков анализа и оценки состояния деятельности руководителя в условиях неопределенности.
2. Выработка умения представлять себя трудовому коллективу при первом знакомстве и правильно построить рассказ о своем жизненном пути и своей позиции.
3. Выработка умения выделять главные направления своей деятельности, определять круг должностных лиц и объем управленческой информации.

Новому начальнику отделения придется начинать свою деятельность в условиях неопределенности. Успех этой деятельности зависит от того, насколько он подготовлен анализировать обстановку, выделять главные направления и принимать квалифицированные решения при имеющемся дефиците времени, воздействовать на коллектив для достижения высоких конечных результатов.

Начальник отделения активно участвует в формировании и развитии коллектива. Он воздействует на общественные отношения, развитие человеческих ресурсов, создание нормального психологического климата в коллективе.

Возрастающий объем влияния начальника отделения на трудовой коллектив требует от него умения вовремя увидеть проблему, проанализировать ее и определить первоочередные задачи, ясно осознать свое место в структуре управления трудовым коллективом.

Приход молодого начальника отделения является важным событием как для коллектива, так и для него самого. Как правило, у коллектива отделения возникают вопросы: Как изменится обстановка в отделении? Какие изменения произойдут в повседневном укладе трудовой деятельности? Как изменятся стиль и методы руководства?

Молодой руководитель цеха также обеспокоен тем, как воспримет его коллектив цеха, какие взаимоотношения сложатся с заместителями, аппаратом управления отделения и службами заводоуправления.

### ***Исходная информация***

Животноводческое отделение имеет большую номенклатуру различных животных. Общая численность работающих — 250 человек. В отделении — 8 производственных бригад численностью от 20 до 30 рабочих.

Производственные площади и технологическое оборудование позволяют выполнять установленные задания. Однако последнее время в отделении увеличилась текучесть кадров на 1 из участков, имеет место недокомплект зоотехников, участились случаи нарушения трудовой дисциплины. Нарушались сроки ремонта и наладки оборудования. Такое положение сказалось на результатах деятельности отделения. Так, за прошедший год отделение всего дважды выполнило плановое месячное задание. За два последних года сменились два начальника участка и три бригадира. В отделении отсутствуют сменно-суточные задания и отчетность за каждые сутки. Попытки внедрения коллективного подряда и внутреннего хозрасчета были не совсем удачные из-за сопротивления руководителей нижнего звена (бригадиров). Для анализа целесообразно дать основные технико-экономические показатели отделения: объем продукции — ... тыс. руб.; производительность труда — руб./чел.; качество продукции — .

### ***Методические рекомендации по проведению деловой игры***

Студенческая группа (группа слушателей) разбивается на команды, желательно по 5 человек. Одному из участников деловой игры предлагается исполнить роль начальника отделения и решить несколько задач. Остальные члены команды помогают в подготовке решения этих задач. Возможно разделение задач между участниками команды. Продолжительность доклада — 5 минут.

### ***Задача 1. Конкурс***

Вашу кандидатуру выдвинули для участия в конкурсе на должность начальника животноводческого отделения.

1. Как Вы представляете себе сложившуюся в отделении ситуацию?
2. Сформулируйте основные проблемы отделения и причины их возникновения.
3. Разработайте предложения по коренному улучшению деятельности отделения.
4. Определите последовательность реализации предлагаемых предложений (программу-минимум).

## **Задача 2. Выступление**

Вас назначили на должность начальника отделения. Перед Вами стоит непростая задача — познакомиться с коллективом. Подготовьте план своего выступления- знакомства:

1. Ваш жизненный путь, семейное положение, достижения, Ваше прошлое и настоящее, любимое занятие.
2. Что вас побудило согласиться занять должность начальника данного отделения.
3. Какими Вы представляете себе новые обязанности, права и полномочия? Как Вы собираетесь делегировать права и полномочия заместителям?

## **Задача 3. Организация труда**

1. Ваше отношение к аппарату управления и заместителям.
2. Определите порядок работы со своими заместителями.
3. Определите порядок взаимодействия с профсоюзами и трудовым коллективом.
4. Определите Ваши взаимоотношения с управленческими службами хозяйства и коллегами.

## **Задача 4. Первый день**

Перед начальником отделения в первый день его трудовой деятельности на новом посту всегда возникает множество проблем.

1. Сформулируйте, с чего Вы начнете первый трудовой день на должности начальника отделения.
2. Какими проблемами займетесь в первую очередь?
3. С кем, по вашему мнению, необходимо встретиться и побеседовать?
4. Как и от кого следует потребовать документацию или информацию?

## **Задача 5. План личной работы**

Разработайте перспективный план личной работы по решению узловых вопросов и регламент собственной работы (типовой распорядок).

1. Система управления отделением (структура, функции).
2. Новая техника и технология (инжиниринг).
3. Оперативное управление производством.
4. Управление персоналом.
5. Экономическая деятельность (хозрасчет, планы).
6. Управление маркетингом (продвижение новой продукции).

### **Подведение итогов деловой игры**

Каждый представитель команды (возможно несколько выступающих) должен подготовить предложения по решению каждой задачи:

- оценить ситуацию в отделении, ясно и четко сформулировать проблемы отделения (задача 1);
- провести выступление-знакомство с коллективом отделения (задача 2);
- сформулировать стиль руководства и работы с аппаратом управления (задача 3);
- составить план первого трудового дня (задача 4);
- разработать и обосновать перспективный план личной работы (задача 5).

В обсуждении деловой игры “Вступление в должность начальника отделения” участвует вся группа. Целесообразно отработать каждую задачу на основе дискуссии и выработать общие подходы. Оценку докладов ведет экспертная группа (правление) по 5-балльной шкале.

Итоги деловой игры подводит преподаватель. Следует обратить внимание на характерные недостатки при изложении ответов на поставленные вопросы, выделить основные мысли. Отметить, что удалось слушателям выделить в деловой игре и чего не удалось; выделить основные точки зрения относительно того, что необходимо учесть слушателям в своей будущей практической работе при подготовке к занятию новой должности. Отметить вклад каждого участника деловой игры в разрешение каждой задачи. Обратить внимание слушателей на то, что коллектив отделения на первых порах деятельности нового начальника обязательно будет сравнивать его с прежним начальником отделения. Действия нового начальника будут восприниматься по-разному как рядовыми работниками, так и его ближайшими помощниками. Необходимо оказать слушателям помощь в вопросах самоанализа деятельности и внесения необходимых корректив в стиль руководства.

## Приложение 9

### Тест «Конфликтная ли вы личность?»

Ответьте откровенно на следующие вопросы:

1. В общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпримете?

- a) избегаю вмешиваться в ссору;*
- b) могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;*
- c) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.*

2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- a) нет;*
- b) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;*
- c) всегда критикую за ошибки.*

3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который Вам кажется лучше?

- a) если другие меня поддержат, то да;*
- b) разумеется, я буду поддерживать свой план;*
- c) боюсь, что за это меня могут лишить премии.*

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- a) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят отношения;*
- b) да, но только по принципиальным, важным вопросам;*
- c) я спорю со всеми и по любому поводу.*

5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас, без очереди. Вы:

- a) думаю, что я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;*
- b) возмущаюсь, но про себя;*
- c) открыто высказываю свое негодование.*

6. Представьте, что рассматривается экспериментальная работа Вашего коллектива, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что Ваше мнение будет решающим в судьбе этой работы. Как Вы поступите?

- a) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах проекта;*

*b) выделю положительные стороны в работе и предложу предоставить возможность продолжить ее;*

*c) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.*

7. Представьте, что будущая теща (свекровь) говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, о Вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажете?

*a) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;*

*b) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;*

*c) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.*

8. В парке Вам встретились грубо ругающиеся подростки. Как Вы реагируете?

*a) думаю: зачем портить себе настроение из-за чужих, невоспитанных юнцов;*

*b) делаю им замечание;*

*c) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал(а).*

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:

*a) в таком случае я не дам ему чаевые, хотя и собирался (лась) это сделать;*

*b) прошу, чтобы он еще раз, при мне составил счет;*

*c) это даст мне основания для скандала.*

10. Вы в доме отдыха. Администрация занимается посторонними делами, развлекается, вместо того, чтобы заниматься своими обязанностями, следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню ... Возмущает ли Вас это?

*a) да, но если я и выскажу свои претензии, это вряд ли что-то изменит;*

*b) я нахожу способ пожаловаться;*

*c) придираюсь к обслуживающему персоналу (повару, уборщице или срываю свой гнев на жене (муже)).*

11. Представьте, что Вы спорите с Вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку?

*a) нет; b) разумеется, признаю;*

с) какой же у меня будет авторитет, если я признаюсь, что я не прав(а)?

**Подведение итогов.** При ответе «а» запишите себе 4 очка, «б» – 2, «с» – 0. Суммируйте баллы.

**От 30 до 44 очков.** Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же Вам приходится вступать в спор, то Вы учитываете, как это может отразиться на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но, когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым Вы теряете уважение к себе в глазах других?

**От 15 до 29 очков.** О вас говорят, что Вы – конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения. И за это Вас уважают.

**От 10 до 14 очков.** Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых – излишняя. Любите критиковать, но только тогда, когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

**Методика оценки способов реагирования в конфликте  
(К. Н. Томас)**

Методика определяет типические способы реагирования человека на конфликтные ситуации, выявляет тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Эта методика позволяет выяснить, насколько человек склонен к соперничеству и сотрудничеству в коллективе сотрудников, в школьном классе или студенческой группе, стремится ли он к компромиссам, избегает конфликтов или, наоборот, старается обострить их. С помощью данной методики можно также оценить степень адаптации каждого члена того или иного коллектива к совместной деятельности.

Применительно к педагогической деятельности с помощью методики можно выявить наиболее предпочитаемые формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта с учениками, родителями, с коллегами или администрацией, а также отношение к совместной деятельности.

По каждому пункту надо выбрать только один, предпочтительный для вас вариант ответа «а» или «б».

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я стараюсь не задевать чувства другого человека.

5. а) Улаживая конфликтную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у других.

б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать неприятностей лично для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться более важных целей.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь определить суть спора.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоит суть спора.

б) Я стараюсь успокоить других и главным образом сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Я даю окружающим возможность в чем-то остаться при своем, если они также идут навстречу.

13. а) Я предлагаю промежуточную позицию.

б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по—моему.

14. а) Я сообщаю другим свою точку зрения и спрашиваю об их взглядах.

б) Я пытаюсь доказать другим логику моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить других и сохранить наши отношения.

б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Я стараюсь не задеть чувств окружающих.

б) Я обычно пытаюсь убедить окружающих в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает окружающих счастливыми, я дам им возможность настоять на своем.

б) Я дам партнеру возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоит суть спора.

б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, с тем, чтобы со временем решить их окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к партнеру.

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая устраивает и меня, и партнера.

б) Я отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я стараюсь, чтобы все остались довольны.

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

б) Я стараюсь уговорить другого на компромисс.

25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.  
б) Если я знаю, что это доставит большую радость другому человеку или в данной ситуации ему необходимо выглядеть лидером, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

*Обработка результатов.* По каждому из пяти разделов опросника подсчитайте количество ваших ответов, совпадающих с ключом.

*Ключ опросника*

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки по каждому разделу сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемых форм поведения в конфликтной ситуации.

Учебное издание

Черненко Инна Ивановна

**«Управление персоналом в АПК:  
психолого-педагогический аспект»**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 24.06.2015 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Усл. п. л. 12,55. Тираж 25 экз. Изд. № 3035.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ