
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Кафедра управления инновациями

УТВЕРЖДАЮ
заведующий кафедрой УИ

_____ **А.Ф.Уваров**
« ____ » _____ **2012 г.**

Скавинская Е.Н.

Методические указания
к практическим и самостоятельным работам
по дисциплине «Основы теорий личности»
для студентов направления 221400.62 «Управление качеством»

Томск 2012

1. Психологические теории личности и предпринимательство.

Проблема личности была и остается предметом пристального внимания ученых. Люди являются основным ресурсом любой организации. Было бы опасным заблуждением недооценка человеческого фактора в команде, на производстве и невнимание к психологическим и социологическим методам работы. Современная психология предлагает достаточно большое число теорий и методов понимания человека. Наиболее известные и применимые для управления считаются теории трех главных школ:

1. **Психоанализ** Зигмунда Фрейда (эту школу прошли Карл Юнг, Альфред Адлер, Карен Хорни, Харри Салливан, Эрих Фромм и другие выдающиеся психологи).
2. Теория научения или **поведенческая школа** (к теоретикам которой относят И.П.Павлова, американских психологов Джона Б.Уотсона и Б.Ф.Скиннера).
3. Теория роста или **«гуманистическая психология»** (яркими представителями которой являются американские психологи Абрахам Маслоу и Карл Роджерс).

2. Психоанализ.

Психоанализ основан на идеях австрийского врача-психиатра и психолога З.Фрейда (1856 – 1939). Психоанализ – одно из наиболее полных учений о человеческой *индивидуальности*. Зигмунда Фрейда сравнивают с Коперником и Дарвином, так как все они немало сделали для углубления представлений о человеке и разоблачения его «божьего» происхождения.

Кратко говоря, учение основано на двух доктринах. Первая – доктрина психического детерминизма. Она гласит, что *в душевной жизни нет никакой непоследовательности*. Каждая мысль, возникшее воспоминание, чувство или действие имеют свою **причину**. Каждое душевное событие, даже если кажется, что оно возникло спонтанно, вызывается сознательно или бессознательно и *определяется предшествующими событиями*. Уметь увидеть причины, разобраться в них – значит понять действительные мотивы человека.

Любое психическое явление имеет под собой определенную причину!

Вторая доктрина Фрейда состоит в том, что *бессознательные процессы играют более значительную роль* в формировании мышления и поведения, чем сознательные и вообще, большая часть сознания бессознательна. Именно здесь скрыты основные детерминанты личности, здесь источник психической энергии, побуждения, инстинкты. Человек часто сам не знает своих подлинных желаний и мотивов. Кажущийся хаос инстинктов в человеке

Фрейд пытался упорядочить. Так родилась **«структурная гипотеза»** организации психической жизни личности.

Структура личности по Фрейду:

«Супер-Эго» (Super-Ego) или «Сверх-Я».

«Эго» (Ego) или «Я».

«Ид» (Id) или «Оно».

Ид – первоначальная, основная, наиболее центральная часть структуры личности, она содержит все унаследованное при рождении. Содержание Ид почти целиком бессознательно.

Эго – подчиняется принципу реальности, постоянно находится в связи с внешней средой и вырабатывает эффективные способы общения с внешним миром.

Супер-Эго – это собственно моральные принципы человека, определяющие приемлемость или неприемлемость для него того или иного способа поведения. Она судья и цензор. Ее функции: *совесть, самонаблюдение и формирование идеалов.*

Менеджеру теория психоанализа предлагает не столько конкретные методы решения практических проблем, сколько более глубокое понимание, почему люди ведут себя так или иначе. Вывод о том, что многое в поведении человека управляется отнюдь *не одним лишь сознанием*, имеет далеко идущие последствия во всех сферах социальной жизни. Так, на поверку оказывается, что многие управленческие решения определяются вовсе не только интересами дела, но имеют глубокие корни в личности и личной биографии руководителя. Причем сам менеджер может свято верить в строгую рациональность принятого им постановления и удивляется, если результаты реализации решения значительно отклоняются от запланированных. Ему и невдомек, что ошибка, не замеченная с самого начала из-за неосознанного до конца процесса принятия решения, как «мина» замедленного действия сместила полученный результат.

Некорректное поведение человека или упорное его *сопротивление* чему-либо может быть объяснено его *защитой* от чего-то, несоразмерной жадной признания или гордыней. Поведение сотрудников не всегда разумно и логично, а сами люди не всегда могут объяснить свои импульсы и желания, поэтому ***менеджер должен уметь видеть, распознать и скрытые мотивы.***

Основные тезисы психоаналитической теории.

- Выделяются две основные группы человеческих инстинктов: эротические инстинкты, или инстинкты

жизни, и инстинкты смерти, или разрушительные. Энергия инстинктов жизни называется «*либидо*». Люди в значительной степени *мотивированы принципом удовольствия*.

- Люди сексуальны с младенчества, хотя они склонны забывать об этом обстоятельстве. Люди конституционально бисексуальны. Можно выделить стадии сексуального развития.
- Пока Эго ребенка относительно слабо, оно развивает *защитные механизмы*, чтобы отражать сильные сексуальные импульсы, исходящие от Ид. Чрезмерное подавление может привести к неврозу.
- Склонность к агрессии Фрейд рассматривал как исходную инстинктивную тенденцию, характерную для всех людей. Агрессивный инстинкт является производным и главным проявлением инстинкта смерти.
- «*толкование сновидений* – это королевская дорога к познанию бессознательной активности мозга». Задача психоаналитиков – помогать людям делать часть материала доступным для сознания.
- *Психологическое благосостояние* человека зависит от того, насколько эффективно взаимодействуют три системы: Ид, Эго и Супер-Эго.
- Фрейд определил *тревогу* как специфическое состояние неудовольствия.

Психологический смысл защитных механизмов:

- **Вытеснение:** мысли, образы или воспоминания, вызывающие страх, вытесняются в бессознательное, или ставится препятствие для их репрезентации в сознании. Вытесненный мотив создает эмоционально-вегетативное напряжение, которое субъективно воспринимается как состояние неопределенной тревоги, страха.
- **Идентификация:** решение конфликта происходит посредством принятия ценностей, мировоззрений и т.д. другого лица. Благодаря идентификации достигается символическое обладание желаемым, но недостижимым объектом.
- **Отрицание:** потенциально травматическая реальность не воспринимается как таковая.
- **Проекция:** собственные желания или чувства, вызывающие страх, экстернализируются и приписываются другим, так как сам он их не хочет осознавать, понимая их социальную неприемлемость.
- **Рационализация:** для проблем, связанных со страхом, ищется разумное объяснение, чтобы избавиться их от угрожающего содержания.

Рационализм связан с попыткой снизить ценность недоступного («кислый виноград») или преувеличивать ценность имеющегося («сладкий лимон»). Если человек пренебрежительно относится к высшему образованию, возможно, он таким образом защищается от огорчений в связи с упущенной возможностью учиться.

- **Реактивное образование:** неприемлемые, угрожающие импульсы нейтрализуются, трансформируясь в свою противоположность (например, агрессия – в заботливость, или женщина, испытывающая тревогу в связи с собственным выраженным сексуальным влечением, может стать борцом с порнографическими фильмами).
- **Регрессия:** переход какой-то формы психической организации на более раннюю ступень, характеризующуюся более простыми структурами. Актуализируются успешные в прошлом способы реагирования.
- **Сублимация:** приемлемая для данной культуры трансформация сексуальных инстинктов в какую-либо несексуальную, общепринятую сферу (художественную, интеллектуальную, социальную, политическую), где они могли бы раскрыться.
- **Замещение:** перенос действия, направленного на недоступный объект, на действия с доступным объектом. Например, деятельность переносится из практической плоскости в фантазии.

В психоанализе впервые было уделено внимание «*копинг-стратегиям*» в виде защитных механизмов. «Копинг» означает совладание, адаптивное поведение в целях восстановления равновесия. Менеджер с помощью знаний и наблюдения за поведением своих подчиненных может определить наиболее здоровый способ для конкретного человека **совладания со стрессом**.

Зрелые защиты определяются как виды активности, подобные сублимации, юмору, подавлению-утаиванию. **Незрелые защиты** оцениваются как виды активности, подобные проекции, ипохондризации и пассивной агрессии. Люди, использующие зрелые защиты, имеют лучшее психическое здоровье и более удовлетворяющие взаимоотношения по сравнению с использующими незрелые защитные механизмы.

Копинг, ориентированный на ситуацию	Активное влияние Бегство/уход Пассивность
Копинг, ориентированный на репрезентацию	Поиск информации Вытеснение информации
Копинг, ориентированный на оценку	Переоценка/придание смысла Изменение цели

Соппротивление.

Фрейд описывал силы, препятствующие выздоровлению клиентов, то есть тем изменениям, которые способствуют положительным результатам в решении проблемы (психологической или организационной). Наиболее мощный вид сопротивления – это потребность оставаться в неблагоприятном положении из-за мысли, что они *не заслуживают ничего лучшего*. Один из видов сопротивления – *подавление*, второй – перенос (например, перевоплощение фигур, игравших важную роль в детстве человека, *перенос* на других людей чувств и эмоций, которые в прошлом были направлены на эти фигуры – любовь, ненависть и т.д.). Третий вид сопротивления – сопротивление *отказу* от выгодных последствий неблагоприятного положения. Еще один вид сопротивления – бессознательное *чувство вины* и потребность в *наказании*, побуждающее человека сопротивляться любому успеху на пути к изменениям.

Сопротивление переменам. В работе менеджера и деятельности предпринимателя важной проблемой становится необходимость изменяться, как работнику, так и организации.

В качестве причин сопротивления могут выступать угрозы потребностям сотрудников в безопасности, социальных взаимодействиях, статусе, компетентности или самоуважении. Ощущаемая угроза перемены может быть реальной или воображаемой, прямой или косвенной, существенной или незначительной. Независимо от природы изменения работники стремятся защититься от его последствий, обращаясь к жалобам, проволочкам, пассивному сопротивлению, которые могут перерасти в несанкционированное отсутствие на рабочем месте, саботаж, уменьшение интенсивности труда.

Основная причина сопротивления изменениям – связанные с этим ***психические издержки***. Менеджеры должны осознать, что отношение к переменам определяется прежде всего тем насколько умело управленцы свели к минимуму неизбежное сопротивление. Выделяют три вида сопротивления изменениям, воздействующие на формирование негативной установки человека к переменам в компании:

Логическое сопротивление:

- Время, необходимое для адаптации.
- Возможность создания нежелательных условий, таких как понижение квалификации.
- Экономические издержки перемен.
- Вызывающая сомнение техническая целесообразность изменений.

Психологическое сопротивление:

- Страх неизвестности.
- Неумение адаптировать к изменениям.

- Антипатия к человеку, осуществляющему перемены.
- Неверие в других людей.
- Потребность в безопасности; желание сохранить статус-кво.

Социологическое сопротивление:

- Политические коалиции.
- Поддержка групповых ценностей.
- Локальные, ограниченные интересы.
- Законные интересы.
- Желание сохранить дружеские отношения.

В конкретных рабочих ситуациях наиболее вероятны умеренная поддержка или оппозиция изменениям. Задача менеджмента заключается в создании обстановки доверия предложениям руководства, обеспечивающей позитивное принятие сотрудниками большинства изменений, и чувства безопасности.

Сопротивление, как в личностном плане, так и в команде, может *помочь определить конкретные проблемные области*, в которых осуществление изменений может быть сопряжено со значительными трудностями, что позволяет менеджеру предпринять *корректирующие* действия, не дожидаясь серьезных проблем. Уровень сопротивления позволяет менеджменту получить информацию об установках сотрудников по тому или иному вопросу, дает возможность выплеснуть эмоции и поощряет их к осознанию сущности изменений.

Интерпретация. Невротик (по Фрейду) – это человек, не способный получать удовольствие и действовать эффективно. Психоанализ – это процесс перевоспитания Эго. Один из методов, с помощью которого можно помочь ослабленному Эго снять подавление, добиться инсайта (озарения) и научиться принимать реалистические решения, - интерпретация. *Интерпретация* – это конструкции, или объяснения. Интерпретировать можно как то, что случилось с человеком и было им забыто, так и то, что теперь происходит с ним и чего человек не понимает. Интерпретация является тем средством, с помощью которого подавляемый и бессознательный материал преобразуется в предсознательный и в сознание.

Информацию для интерпретации можно брать из множества источников: свободные ассоциации, оговорки (*parapraxes*), сновидения, перенос на руководителя. Те, кто исследует личную информацию человека, должны проводить четкое различие между собственными знаниями и знаниями человека. Правильный выбор времени интерпретации также важен для предотвращения сопротивления. Основные процедуры интерпретации: ***идентификация*** (обозначение), ***разъяснение*** (собственно толкование), перевод толкования на ***повседневный язык*** жизни человека.

Интерпретация сопротивления. Помочь человеку осознать уловки своего сопротивления, так как человек склонен неосознанно сопротивляться воспоминаниям вытесненных конфликтов и импульсов.

Учение З.Фрейда начало охватывать значительные сферы социальной и культурной жизни, превратилось в одну из основ западноевропейского и американского стиля мышления и восприятия действительности.

Аналитическая психология Карла Густава Юнга (1875 – 1961).

Швейцарский психиатр и психолог. Юнг оспаривал некоторые постулаты Фрейда, в частности, что либидо – любая бессознательная психическая энергия. Для менеджеров, работающих с людьми, важно знать, например, про *коллективное бессознательное*. Эти коллективные паттерны Юнг назвал ***архетипами*** (буквально: «первичные модели»). Слово « архетип» происходит от греческого – *начало и образ*. В позднеантичной философии (Филон Александрийский, около 25 лет до н.э. – около 50 лет н.э.) это слово обозначало *прообраз, идею*.

Архетип можно понимать как отпечаток или энграмму, развившуюся в результате уплотнения бесчисленных вновь и вновь повторяющихся психических переживаний, то есть, продукт равно постоянных и повсеместно существующих влияний извне. В форме архетипов передается по наследству (через структуру мозга) опыт предшествующих поколений. Можно указать на следующие архетипы: *мать, отец, девушка, правитель, священнослужитель, врач, учитель, физически и сексуально привлекательный мужчина или женщина, роковая женщина и романтический мужчина, мать с ребенком, деятельный мужчина, мудрый старец, мудрая старуха, архетип порядка и единства, соединения противоположностей, инцеста, анима и анимус у мужчины, персона, тень, самость, мудрец, бог*.

Содержания коллективного бессознательного, по Юнгу, несут на себе сильный отпечаток сотен тысяч лет архаичной жизни, когда человечество пребывало в состоянии разрозненных орд, воюющих между собой. Сознание, письменность, передача опыта от поколения к поколению были неразвиты. Условием выживания племени, сохранения потомства была готовность взрослых к самопожертвованию во имя интересов племени. Требования этого периода существования человечества отражаются в поведении и современных людей. Юнг очень настороженно относился ко всем проявлениям *одержимости, экстаза, упоения, воинственной нетерпимости по отношению к представителям других групп*. Такое поведение зачастую толкает человека к гибели (появление фашизма в Германии).

Со временем в первобытных ордах стали появляться люди, наделенные сознанием. Это было полезно для племени: передавался и накапливался опыт, текущие задачи решались не только с помощью отваги и

самопожертвования, но и мастерства, анализа, размышления. Отсюда стали возникать идеи ценности личности, свободы, индивидуальной ответственности, границ личности, ценности человеческой жизни.

В современном человеке происходит борьба между полюсами – коллективными и индивидуальными формами жизни.

Трезвый анализ человеком того, что с ним происходит, интеграция всех противоборствующих в психике сил с учетом реалий контекста, в котором человек живет, приводит человека к гармоничному и эффективному функционированию, субъективному ощущению благополучия.

Индивидуальная психология Альфреда Адлера (1870 – 1937).

Австрийский психолог полагал, что структура личности закладывается в раннем детстве (до 5 лет) в виде особого *стиля жизни*, который предопределяет все последующее психическое развитие. Ребенок из-за недоразвитости своих телесных органов испытывает *чувство неполноценности*, в попытках преодолеть которое и утвердить себя складываются его цели (стать агрессивным, могущественным, недостижимым).

Важно, чтобы *стремление к превосходству*, вытекающее из чувства неполноценности, сочеталось с *социальным интересом*, т.е. стремление к превосходству должно быть социально позитивно, включать стремление к благополучию всех людей. Если у человека социальный интерес выражен недостаточно, то такой человек эгоистичен, борется за личное превосходство и главенство, поглощен своими интересами и самозащитой. Социальный интерес должен развиваться *в семье матерью* через чувство сотрудничества, установление взаимосвязей и товарищеских отношений.

Преувеличение здорового стремления постоянно преодолевать чувство неполноценности может переоформиться в *комплекс неполноценности* – навязчивую тенденцию преувеличивать свои физические или интеллектуальные способности подчас через неадекватные действия, лишённые социального интереса (постоянная демонстрация своей компетентности, склонность к конкуренции, привычка постоянно «сажать в калошу» других).

Индивидуальные различия Адлер описывал с помощью двух переменных: наличия или отсутствия *социального интереса*, высокого или низкого *уровня жизненной активности*. Он выделял следующие типы людей:

- **Управляющий** (высокая активность, но низкий социальный интерес);
- **Берущий** (не очень высокая активность, низкий социальный интерес);
- **Избегающий** (низкая активность, низкий социальный интерес);

- **Социально-полезный** тип (высокая активность сочетается с высоким социальным интересом).

3. Поведенческая психология.

В бихевиоральной теории особый акцент делается на сильном влиянии окружающей среды на формирование и длительное сохранение поведения. В наиболее радикальной форме бихевиоральной теории указывается на то, что человеческие действия имеют в своей основе только два источника: биологическую *депривацию*, например, голод и сексуальную напряженность, и историю *научения* индивидуума. Данная модель рассмотрения личности предлагает *большую степень конкретности* при анализе наблюдаемого человеческого поведения, чем другие модели личности. Многие исследования, на результатах которых базируется бихевиористская теория, были выполнены на животных – собаках, кошках, голубях. Встает вопрос о том, можно ли модель, созданную на изучении поведения животных, применять к людям.

Американец *Э.Л.Торндайк* считается родоначальником поведенческой психологии. Картина психики, предложенная бихевиоризмом, во многом похожа на классические теории управления. Основным регулятором поведения человека – это окружающая его организационная среда. Торндайк предпочитал не пользоваться термином поведение, предпочитая слово *«коннекция»* - *связь между реакцией и ситуацией*. Тем не менее отпечаток бихевиоризма закрепился в американской литературе по менеджменту.

Закономерности поведения.

В 1898 –м году Э.Л.Торндайк открыл *«закон эффекта»*, позволяющий построить «кривую научения», где каждая новая попытка исполнения более эффективна, чем предыдущая. В соответствии с законом эффекта, действия, не ведущие к достижению цели, от пробы к пробе сокращаются и тормозятся.

Закон упражнения: реакция на ситуацию связывается с ней пропорционально частоте повторения связей и их силе.

Закон готовности: упражнения изменяют готовность организма к проведению нервных импульсов.

Закон ассоциативного сдвига: если при одновременном действии раздражителей один из них вызывает реакцию, то другие приобретают способность вызывать ту же самую реакцию.

Основателем *бихевиоризма* является *Д.Б.Уотсон* (1878 – 1958), который в 1913-м году провозгласил девиз этого направления : «стимул-реакция».

Когнитивный бихевиоризм Э.Толмена (1886 – 1959) предусматривал между стимулом и реакцией три группы «промежуточных переменных»:

потребностную систему, систему ценностных мотивов (предпочтений одних объектов другим) и бихевиорального поля (ситуацию, в которой совершается действие).

Само промежуточные переменные определялись как детерминанты, которые опосредствуют двигательную реакцию (зависимая переменная) на раздражитель (независимая переменная). Толмен пересмотрел закон упражнения. Упражнение – не упрочение связей между раздражителем и двигательным ответом, а образование новых познавательных структур: познавательных карт, знаковых гешталтов, матриц ценностей-убеждений.

К.Л.Халл (1884-1952) утверждал, что потребность энергетизирует поведение. Внешние стимулы разряжают потребность и подкрепляют те реакции, которые ведут к ее удовлетворению.

Оперантный бихевиоризм (*Б.Ф.Скиннера* 1904 – 1990) был подчинен главной задаче – предсказывать и контролировать поведение.

Адекватная формула, описывающая взаимодействие организма со средой, всегда должна содержать три компонента:

- ✓ Событие, по поводу которого происходит реакция;
- ✓ Саму реакцию;
- ✓ Подкрепляющие последствия.

В своих исследованиях Скиннер во многом опирался на результаты русского физиолога *И.П.Павлова* (1849 – 1936). Именно Павлов впервые назвал все события, усиливающие поведенческие проявления, «подкреплением», а все возникающие в связи с подкреплением изменения – «обусловливанием». Павлову принадлежит заслуга открытия роли условных рефлексов. Благодаря условным рефлексам организм приспосабливается к изменчивым условиям существования, приобретая новые формы поведения, отличные от врожденных безусловных рефлексов. Павлов выдвинул учение о двух сигнальных системах – сенсорной и речевой. С помощью слова мозг обобщенно отражает реальность, вследствие чего радикально меняется характер регуляции поведения.

Оперантное научение означает, что поведение воздействует (*operates*) на среду, генерирует последствия. Одновременно были введены термины «оперантное поведение» и «оперант». Человек постоянно воздействует на среду и многие последствия его действий имеют силу подкрепления. Среда конструирует репертуар поведения человека. Реакции можно усилить или ослабить с помощью *наказания или поощрения*. Данные положения применимы в управлении людьми и приняты менеджерами как орудие воздействия на подчиненных. Такие факторы как зарплата, стремление человека сохранить свое место, статус и т.д. поддаются контролю со стороны *руководителя*.

Негативное усиление воздействия вызывает часто непредсказуемые, странные, нежелательные последствия. *Положительные* же подкрепления стимула вызывает изменения в поведении, но обычно в желаемом направлении.

Человек, который был наказан, не становится в силу этого менее склонным вести себя по-прежнему, но в лучшем случае он учится, как избегать наказания.

Скиннер

Положительное подкрепление формирует поведение. Главное же – оно повышает *самооценку* человека. Подкрепление должно быть:

- ❖ Конкретным, опирающимся на максимально возможное информационное содержание.
- ❖ Безотлагательным (выписывание чека прямо у станка).
- ❖ Система механизмов обратной связи должна работать на то, чтобы учитывать достижимость (надо вознаграждать и за малые победы).
- ❖ Неосязаемым, но многозначительным вниманием со стороны руководства.
- ❖ Непредсказуемые, неожиданные поощрения срабатывают лучше (малые награды более эффективны, нежели большие).

Концепция позитивного и негативного научения позволяет объяснить многие поведенческие реакции, помочь менеджеру в контактах с людьми, наладить систему поощрений и наказаний.

Когнитивное реструктурирование было разработано *А.Эллисом*. В работе 1962 года Эллис перечисляет иррациональные убеждения, отравляющих людям жизнь. Усилия человека должны быть сосредоточены вокруг логического преодоления иррациональных убеждений, подыскиваются аргументы, лишаящие эти установки непреодолимой силы. Эти убеждения лишают человека возможности саморазвития, человек изводит себя ненужными, бесполезными переживаниями. Менеджеры, принимая управленческое решение, должны проанализировать, не стало ли оно результатом одного из этих представлений.

1. Все должны меня любить и одобрять то, что я делаю.

А) все должны уважать меня, потому что я менеджер (директор);

Б) если я делаю что-то, значит, я должен быть уверен, что все это одобряют (если нет, значит, я делаю что-то не то).

Ожидать любви и одобрения – значит, подвергаться беспокойству, огорчениям. Невозможно удовлетворять вкусам всех людей. Вольно или невольно человек попадает в зависимость от оценки других. Нет лучшего пути к потере самостоятельности, уверенности в себе, целостности и

глубины, чем постоянное желание заслуживать любовь окружающих. Лучше тратить время на общение с друзьями и единомышленниками, чем на бесплодные попытки угодить всем и каждому.

2. Человек должен быть прекрасным (идеальным), безупречным во всех отношениях и добиваться успеха в любой области.

Заблуждение: если человек не добивается успеха – это нестоящий человек.

В таком случае человек обречен на постоянные терзания по поводу своих неудач, настоящих, прошлых и будущих. Он загоняет себя в психологический тупик. Конечно, совершенство необходимо, но история показывает, что люди, попавшие в плен завышенных требований к себе, не добились того, чего хотели. Важно хорошо делать дело, усваивать уроки, которые дает нам жизнь.

3. Существуют ошибочные поступки, и каждый, кто их совершил, должен быть наказан.

Нет никаких оснований считать людей, совершающих ошибки, плохими. Гораздо полезнее исходить из презумпции невиновности, из права на ошибку. Менеджеру надо постараться посмотреть на ошибку подчиненного его глазами, понять смысл его поведения.

4. Ужасно, когда у меня получается не так, как хочется.

Вечно у меня все не так... Другим все дается легко, а мне...

Такие взгляды можно отнести к инфантильным. Иллюзия, что мир должен быть таким, каким он нам нравится. Когда менеджеру не нравится что-то в работе подчиненного, не стоит воспринимать это как личное оскорбление. Когда мы обращаем внимание на чьи-то успехи, то видим только результат. Усилия, направленные на его достижения, скрыты от нас. Лучше направлять усилия на достижения собственного успеха.

5. Человек расстраивается из-за внешних событий и обстоятельств, на которые не может повлиять.

Отсюда вытекает убеждение, что причины наших волнений, переживаний и негативных эмоций лежат вне нас. В действительности же люди расстраиваются из-за того, как они интерпретируют обстоятельства.

6. Возможная неприятность порождает беспокойство. Пока опасность не пройдет, надо все время ее ожидать и готовиться к ней.

Беспокойство по поводу возможной неприятности – не лучший способ борьбы с ней. Волнения могут способствовать возникновению неприятности. Все внутренние силы уходят на переживание и ожидание. Можно снизить потенциальную опасность ситуации, предусмотрев правильный выход.

7. Избегать трудностей и ответственности легче (удобнее), чем брать их на себя и справляться с ними.

Избегание ответственности стало профессиональной болезнью многих. Существуют сотни уловок, позволяющих сделать это эффективно. Менеджеры-профессионалы, ориентированные на дело, а не на сохранение своего кресла, понимают, что уход от ответственности приводит к тому, что в будущем нерешенные проблемы становятся неразрешимыми. Решение проблемы укрепляет уверенность в своих силах, уважение к себе.

8. В жизни всегда нужен кто-то, кто сильнее, могущественнее, на кого можно положиться.

Покровительство имеет плюсы. Есть и минусы – например зависимость. Люди нуждаются друг в друге. Но вся наша жизнь не может зависеть от одного человека, хотя кажется, что она невысказана без кого-то. Если бескорыстная помощь станет вашим правилом, то вы можете не считать себя обязанным другим при подобных обстоятельствах. Между чувством благодарности и ощущением зависимости – огромная дистанция.

9. Поведение человека определяется тем, что влияло на него в прошлом, влияние прошлого невозможно преодолеть.

Цель человека – личностный рост и развитие. Творческие люди участвую на прошлом опыте и никогда не бывают чрезмерно привязанными к нему. Для руководителя важно уметь преодолевать в себе негативное влияние некоторых обстоятельств прошлого, ему нужно строить себя. Начать строительство можно в любой период жизни.

10. То, что делают другие, для нас очень важно. Поэтому необходимо приложить все усилия, чтобы они изменились в нужном направлении.

Воспитание подчиненных – одна из задач менеджера. Попытки оказать влияние на поведение и образ жизни сотрудников вызывают противодействие. Гораздо полезнее и эффективнее во взаимоотношениях с людьми исходить из принципа терпимости: я – это я, ты – это ты. Мы не вправе навязывать свои услуги по изменению себя людям, которые в них не нуждаются.

11. Каждая проблема имеет единственно правильное решение. Его необходимо найти – в этом главная задача.

Каждому из возможных решений присущи как достоинства, так и недостатки. Нам остается только выбирать наиболее приемлемый вариант и действовать.

Блокирующие установки сознания мешают правильно оценивать ситуации, и значит, эффективно управлять собой и подчиненными. Работа по

преодолению стереотипов - дело не одного дня. Поведенческая психология предлагает достаточно методов и теорий по пониманию и коррекции собственного поведения для улучшения взаимодействия с людьми.

Используя поведенческие техники в менеджменте, можно обучать сотрудников конкретным поведенческим навыкам, проверять истинность своих автоматических мыслей и убеждений.

Планирование деятельности – подразумевает составление расписания (графика). Совместное планирование конкретных действий сотрудниками имеет большое значение, так как это позволяет осознать, что они правильно могут распределять свое личное и рабочее время.

Оценка мастерства и удовольствия. Используя десятибалльную шкалу, сотрудники могут оценивать мастерство и удовольствие, которое они испытали при совершении в течение дня какого-либо действия. Поможет осознать, какие действия поднимают настроение; для менеджмента – выстроить систему мотивации.

Поведенческие эксперименты. Можно совместно с сотрудником разрабатывать эксперименты профессионального или личного поведения (испытывая страх перед публичными выступлениями, выступить на совещании с отчетом).

Репетиция поведения и разыгрывание ролей. Можно использовать репетицию поведения, чтобы развивать у сотрудников навыки, которые могут понадобиться в определенных жизненных или профессиональных ситуациях.

Использование методов отвлечения. Можно побуждать сотрудников совершать действия, которые смогут отвлечь их от сильных отрицательных эмоций и мыслей: другое действие, игра, общение, физические упражнения.

4. Гуманистический взгляд на личность.

Гуманистическая психология связана с такими понятиями как феноменология, экзистенциализм, самоактуализация, Я-теория, внутренний опыт, существование и становление.

Основные положения гуманистического подхода:

1. Личность не есть нечто заданное природой или воспитательной средой, а всегда открытая возможность свободного развития на основе внутреннего выбора.
2. Каждый человек уникален.
3. Человек обладает определенной степенью свободы от внешней детерминации благодаря смыслам и ценностям.

4. Неоправданна аналогия между поведением животного и поведением человека.
5. Человек целостен по своей природе.
6. Человек наделен потенциями к непрерывному развитию и самореализации, которые являются частью его природы.

Наиболее известными подходами в рамках данного направления являются **клиент-центрированный** подход Карла Роджерса, **экзистенциальный** подход Ирвина Ялома и Ролло Мэя, **логотерапия** Виктора Франкла.

Карл Роджерс. Все люди наделены врожденной тенденцией к актуализации себя, что проявляется в тенденциях:

- к все большей адаптации в окружающей среде;
- к развитию и усложнению своей внутренней организации.

На определенном этапе своего развития люди сталкиваются с мнениями и оценкой других людей. Мнения и оценки очень важны. На их основе формируется внутренний рабочий орган самоконтроля – самооценка. Но зачастую мнения окружающих направляют человека в сторону **от** реализации своего врожденного и уникального потенциала, в сторону **от** актуализации себя. Если человек чересчур ориентирован на мнения и оценки других, то его на этом пути может остановить **невроз**.

Самоактуализация означает полное, живое и бескорыстное переживание с полным сосредоточением и погруженностью. Это момент, когда Я реализует самое себя.

Удовлетворенность жизнью – важная психологическая составляющая, достижение которой у сотрудников любой организации может считаться одной из целей усилий менеджеров. Удовлетворенность жизнью является отражением персональной оценки человеком собственного благосостояния и качества жизни, опирающейся на субъективно избранные им критерии. В нескольких исследованиях обнаружена связь удовлетворенности жизнью и психологической реактивности, уровня **самооценки**, религиозности, **внутреннего локуса контроля**. Обнаружены также обратно пропорциональные отношения между удовлетворенностью жизнью и уровнем депрессии. **Раздражение** оказывает противоречивое влияние на удовлетворенность жизнью.

Результаты исследований показывают, что усилия менеджера по повышению удовлетворенностью жизнью у сотрудников могут быть направлены в первую очередь на работу с четырьмя психологическими характеристиками:

- уровнем самооценки;
- снижением депрессии;

- снижением раздражения;
- формированием внутреннего локуса контроля.

Эмпатия как средство познания. Быть в состоянии эмпатии означает воспринимать внутренний мир другого точно, с сохранением эмоциональных и смысловых оттенков. Человек, стремящийся к эмпатическому общению, должен стремиться к пониманию внутреннего состояния собеседника и говорить о нем, чтобы помочь собеседнику сконцентрироваться на этом состоянии. Поэтому *эмпатия* – скорее процесс внутреннего наблюдения, чем статическое психическое состояние.

Этапы эмпатии:

- ✓ Вхождение во внутренний мир собеседника.
- ✓ Улавливание и выявление оттенков, которые собеседник не вполне осознает.
- ✓ Спокойное сообщение собеседнику о своих ощущениях.
- ✓ Внимательный анализ ответов собеседника на свои сообщения.
- ✓ Указания на смысл состояния, переживаемого собеседником.

Быть эмпатичным означает быть ответственным, активным, сильным, и в то же время – тонким и чутким.

Конгруэнтность. «Я – концепция» есть единство характеристик восприятия себя, отношений себя по отношению к другим людям и различным аспектам жизни, а также ценностей, включенных в это восприятие.

Помимо концепции *реального Я* имеется концепция *идеального Я* как цели, в направлении которой человек хотел бы развиваться.

Конгруэнтность – это соответствие «Я-концепции» человека реальности и восприятиям человека другими людьми. Если такого соответствия нет, человек начинает защищаться, действовать ригидно, ограниченно.

В рамках гуманистического подхода развиваются и такое понятие как **супервизия**. Управляющий персоналом организации или менеджер может выступать в роли супервизора – лица, которому делегированы полномочия *направлять, координировать, способствовать эффективной реализации профессиональных навыков и оценивать* работу сотрудников.

Супервизор выполняет три **основные функции**: административную, обучающую и помогающую.

Эмоциональная поддержка является основополагающей в отношениях супервизора с сотрудником. Суть эмоциональной поддержки в том, что супервизор помогает сотруднику справиться с неизбежно возникающими проблемами, негативными чувствами, тревогой, связанными с новой для него деятельностью. Она способствует развитию у сотрудника чувств его

профессиональной значимости, принадлежности к коллективу, профессиональному сообществу, безопасности, защищенности. Более того, сотрудник начинает ощущать себя более свободным в высказывании проблем, в обсуждении своих ошибок. И это значительно облегчает его обучение.

Основная способность супервизора – это *способность к эмпатии*, поскольку именно работа с чувствами и эмоциями оказывает значительное влияние на работоспособность и эффективность работника.

Наиболее частыми источниками стрессов среди персонала являются:

- давление со стороны руководства, связанное с политикой фирмы;
- пробелы в знаниях, приводящие к производственным ситуациям, вызывающим неуверенность в себе;
- личные отношения подчиненных с руководством;
- давление со стороны враждебно настроенных клиентов;
- само содержание работы и отдельные задания внутри нее.

Эмпатийные, основанные на чувствах и эмоциях отношения между менеджерами и подчиненными часто игнорируются и отсутствуют. Возможно в силу причин:

- собственные стрессы и проблемы супервизора делают невозможным своевременное распознавание негативных чувств подчиненных;
- более высокое должностное положение супервизора ограничивает его проявление эмпатии к подчиненным;
- миф о том, что эмоциональные отношения с подчиненными есть признак непрофессионализма.

Другая крайность – применение супервизором «психотерапевтических техник», когда супервизор начинает действовать в стиле психоаналитика, превращая общение в психотерапию. Так происходит, когда супервизор забывает основную цель своего пребывания в организации – способствовать повышению эффективности работы сотрудников.

Три основных умения, составляющих способность к эмпатийному отношению:

- ✓ умение увидеть чувства работника;
- ✓ умение распознать, определить эти чувства и отреагировать на них;
- ✓ умение словесно выразить и определить чувство.

Первое умение может быть реализовано в процессе общения, когда супервизор просит сотрудника поделиться при описании проблемы не только фактами, но собственными эмоциями. Супервизор должен решить, готов ли он внутренне принять чувства и эмоции сотрудника.

Умение распознавать чувства может быть реализовано с помощью наблюдения слов, жестов, выражения лица, позы, интонации. Их внимательный анализ позволит понять истинное отношение человека к обсуждаемому событию.

Что касается умения выразить словами чувства собеседника, то далеко не каждый в состоянии полностью осознать собственные чувства, а тем более выразить их словами. Жесты, интонации супервизора могут помочь человеку в правильном выражении его эмоций. Важна эмпатийная составляющая, когда супервизор мог бы и сам хотя бы отчасти разделить чувства и эмоции сотрудника.

Гуманистические психологи разработали метод для исследования и коррекции социального поведения и отношения. Это *энкаунтер-группы* или группы встреч. Основатели движения групп встреч Карл Роджерс и Уильям Шутц. Роджерс ввел понятие «основная встреча», Шутц – «открытая встреча». Обычно различают группы, ориентированные на чувство общности, и группы, ориентированные на определенную задачу.

Основные принципы группы встреч:

- открытость и честность;
- осознание самого себя и своего личного Я;
- ответственность;
- внимание к чувствам;
- принцип «здесь и теперь».

Основные этапы группового процесса:

- ❖ ощущение фрустрации из-за отсутствия структуры;
- ❖ сопротивление раскрытию личности и выражению эмоций;
- ❖ описание прошлых, то есть более безопасных жизненных событий и чувств;
- ❖ открытое выражение негативных чувств для проверки групповой сплоченности;
- ❖ первые попытки исследования личностно значимых тем.

Конечно, существуют и критичные замечания относительно эффективности результатов данных методов решения личностных и профессиональных задач. Однако современный менеджмент и управление персоналом используют подобные способы обучения работников, сплочения команды и т.д., поэтому полезно знать особенности групп. *Либерман, Ялом и Майлз* выделили следующие особенности:

1. Выражение чувств важно, если оно сочетается с размышлением и рефлексией.

2. Обратная связь определенно ведет к научению только в том случае, если при этом принимаются в расчет условия в группе и то, что происходит с человеком.
3. Выражение негативных чувств – в особенности ярости – должно подкрепляться групповой поддержкой и достаточным проявлением внимания.
4. Ограничение «здесь и теперь» может быть отменено: свобода движения в прошлое и будущее может оказаться полезным.
5. Невнимание к групповым процессам за счет исключительного индивидуального внимания может результатиться в плохом расчете времени, отсутствии целей и неэффективном обучении.
6. Группам сопутствует риск, особенно если харизматический или агрессивный лидер осуществляет высоко эмоциональную стимуляцию членов группы.
7. Перспектива задержанных проявлений обучающих эффектов через несколько месяцев после группы незначительна.
8. Индивидуальное обучение посредством группового опыта имеет тенденцию сохраняться через продолжительное время, постепенно исчезает через год.

Групповому процессу придается большое значение и в **экзистенциальном подходе** Ялома и Мэя.

Слово «экзистенция» («существование») происходит от латинского *existere* – выделяться, появляться. Этим подчеркивается, что существование – не прозябание, не статический процесс, а динамический, т.е. **рост** – связано с возникновением и становлением. В норме человек всегда находится в состоянии превращения во что-то, причем люди благодаря самосознанию могут выбирать собственное бытие.

В процессе существования человек сталкивается с данностями существования: **смертью, свободой, изоляцией, бессмысленностью**. Они выполняют динамическую функцию по отношению к человеку – побуждают развитие его личности, его становление. Но столкновение с ними болезненно, поэтому люди склонны защищаться от них, что зачастую приводит лишь к иллюзорному решению проблемы.

Сталкиваясь с подобного рода опытами, люди могут пойти как по конструктивному, так и по деструктивному пути развития.

Деструктивный путь – многочисленные формы психологических защит **от этих данностей**.

Конструктивный – несмотря на страх, люди позволяют себе погрузиться в подобного рода опыт, что способствует их перерождению, иному пониманию ситуации, большему спокойствию, продуктивному функционированию.

Постоянные столкновения с проблемой при неумении ее пережить конструктивно для развития своей личности делают человека **невротиком**.

В рабочей ситуации менеджер может способствовать переключению сотрудника с деструктивного на более продуктивный путь реагирования. Особенно применим метод экзистенциального анализа в экстремальных ситуациях, связанных с принятием важных решений.

Логотерапия Виктора Франкла. Стремление к смыслу – фундаментальная мотивационная составляющая сила в людях. Люди нуждаются не в лишенном напряжения состоянии, а в напряженном *стремлении к некоему смыслу*, который достоин их. Когда фрустрировано стремление к смыслу, возникает апатия, скука.

В рамках данного подхода одним из центральных тезисов является тезис о том, что человек обладает свободой выбора из реалистичных возможностей (как прожить предстоящий час). *Каждая ситуация открывает для человека возможность найти наилучшее свое функционирование*, и это является для человека смыслом.

Гештальттерапия – направление, созданное американским психотерапевтом *Фридрихом Перлзом* (1893 – 1970).

Для сохранения гармонии с самим собой и окружающим миром человеку нужно доверять мудрости своего тела: прислушиваться к потребностям своего организма и не мешать их реализации.

Возникновение и удовлетворение потребностей рассматривается как ритм формирования и завершения *гештальтов*. Человек, хронически препятствующий удовлетворению потребностей своего тела, становится невротиком. Он направляет все свои усилия на реализацию Я- концепции, создаваемой для него другими людьми, прежде всего близкими, которую он со временем начинает принимать за свое истинное «Я».

Некоторые механизмы нарушения процесса саморегуляции:

- Человек усваивает чувства, мнения, взгляды, убеждения, оценки, нормы, образцы поведения других людей, которые вступая в противоречие с собственным опытом, не ассимилируются личностью.
- Человек отчуждает присущие ему качества, и проецирует их на других людей.
- Если какие-то потребности не могут быть удовлетворены из-за блокирования их социальной средой, то энергия направляется на самого себя (внутренний конфликт). «Я должен заставить себя это сделать».

- Уклонение от реального контакта с другими людьми. Выражается в виде салонных разговоров, болтливости, шутовства, условности поведения.
- Стирание границ между «Я» и окружением. Такие люди с трудом отличают свои мысли, чувства, желания от других. Они полностью идентифицируют себя с группой.

В результате действий этих механизмов личность оказывается фрагментированной, разделенной на части. Происходит конфликт между «нападающим» (top-dog) и защищающимся (under-dog). «*Нападающий*» - это интроект родительских поучений и ожиданий, диктующий что и как делать. «*Защищающийся*» - зависимая, неуверенная в себе часть личности, отбивающаяся проволочками, хитростями, типа «сделаю завтра», «обещаю», «да,но...».

Технические процедуры в гештальтпсихологии называются *играми*. В процессе игры человек «примеряет» различные роли, поочередно отождествляется с различными чувствами и переживаниями, отчужденными частями личности.

Трансактный анализ Эрика Берна (1910 – 1970). В основу его анализа положена теория Эго-состояний личности: Ребенка, Родителя и Взрослого.

Берн имел позитивный взгляд на человеческую природу, этот взгляд отражен в позиции «Я – о,кей; ты – о,кей».

Каждое человеческое существо рождается принцем или принцессой; полученный в раннем детстве опыт убеждает некоторых людей в том, что они – лягушки, и это убеждение лежит в основе их патологического развития.

Э.Берн

Каждый человек характеризуется наличием трех видов Эго-состояний, в любой момент у каждого индивидуума в социуме доминирует то или иное из этих состояний.

Родитель – это набор чувств, мыслей, позиций и моделей поведения, которые напоминают родителей. Это и накопление данных, и способ отношения к людям. Различается контролирующий родитель или необъективный и заботящийся.

Контролирующий родитель – набор произвольно установленных строгих правил (обычно запретительных), которые могут гармонизировать или не гармонизировать с правилами, установленными для себя личностью.

Заботящийся родитель – проявляется как симпатия и забота о другом человеке или о себе.

Функция Родителя – сохранение энергии и уменьшение тревоги; таким образом Родитель позволяет принимать некоторые решения автоматически.

Человек при доминировании **Взрослого**, автономно и объективно оценивает действительность и высказывает суждения. Характерные черты этого Эго-состояния – организация, адаптируемость и интеллект.

Ребенок – это набор чувств, мыслей, позиций и моделей поведения, которые являются архаичными пережитками детства человека. Все мы носим в себе маленького мальчика или девочку, которые чувствуют и ведут себя так, как это делали мы в детстве. Детское Эго-состояние проявляется в двух формах.

Адаптированный Ребенок проявляет себя чувствами и поведением, которые обусловлены родительским влиянием, например, склонностью к хандре, уступчивости, непослушанию, изъятию и запрещению.

Естественный Ребенок проявляет себя потаканием своим желаниям и творческим потенциалом. Берн считал естественного Ребенка наиболее ценной частью личности. Функцией «здорового» Ребенка является такая мотивация Взрослого, которая позволяет ему получать максимальное удовлетворение. Ребенок позволяет Взрослому узнавать то, что ему нужно знать, и справляется у Родителя об уместности намеченного действия.

Берн отмечал, что если бы двое или большее количество людей находились вместе в одном помещении, были бы возможны шесть следующих видов *социального поведения или структурирования времени*.

Уход. Люди открыто не контактируют друг с другом. Например, так ведут себя пассажиры в автобусе или замкнутые шизофреники. При уходе люди остаются углубленными в собственные мысли.

Ритуалы являются стилизованными знаками взаимного признания, в основе которых лежат традиции и социальные обычаи. Говорящие «доброе утро» уже участвуют в ритуале.

Деятельность, обычно называемая работой, имеет место не только тогда, когда идет борьба за материальные средства выживания. Деятельность позволяет структурировать различные виды *признания и удовлетворенности*. Берн считал, что рабочие транзакции обычно имеют вид «Взрослый – Взрослому» и являются сориентированными по направлению к внешней действительности.

Времяпрепровождение является «полуритуалом» и подразумевает проведение тематических бесед, которые по большей части *социально* запрограммированы. Темы бесед «Разве это не ужасно?» или «Автомобили». Фокус времяпрепровождения скорее является внешним по отношению к беседающим.

Игры – последовательности транзакций, которые основываются в большей степени на *индивидуальном*, чем на социальном программировании. Психологическая игра является набором скрытых или невыраженных, а также открытых транзакций, которые ведут к *предсказуемому результату или расплате*. Часто эти расплаты влекут за собой отрицательные чувства или «напряжения» типа гнева или депрессии.

Накапливание чувств напряжения можно сравнить с коллекционированием «торговых марок», которые можно однажды обратить в наличность посредством совершения определенных поступков, например, громкого крика или выхода из дома или покупки. Более решительно можно проявить «торговую марку» посредством увольнения, развода или суицида. Каждая игра имеет девиз, по которому ее можно узнать, например, «*почему ты не...*», «*да, но...*», «*если бы не ты...*».

Интимность. Берн определял взаимную интимность как «искренние, не основанные на игре отношения, подразумевающие свободные взаимные отдачу и получение и отсутствие эксплуатации». Интимность представляет собой индивидуальное программирование, из которого социальное программирование и скрытые побуждения в значительной степени временно исключены. Создание интимности является наиболее оптимальным решением проблемы, связанной с *жаждой стимула, жаждой признания и структурным голодом*.

Типы транзакций. В транзактном анализе *поглаживание* или единица признания (взгляд, слово) рассматривается как основная единица социального взаимодействия. Обмен поглаживаниями составляет транзакцию. Таким образом, можно считать, что ритуалы, деятельность, времяпрепровождение, игры и интимность включают в себя транзакции. Во время транзакций в любой конкретный момент у каждого человека доминирует одно из трех Эго-состояний.

Дополнительные транзакции: характеризуются совпадением направлений транзакций стимул-реакция. Например, обсуждение мировых проблем (Родитель-Родитель), разговор о работе (Взрослый-Взрослый), совместное веселье (Ребенок-Ребенок). То есть люди получают реакцию того Эго-состояния, к которому они обращались. Стимул: «передай мне соль», реакция: «вот она».

Первое правило коммуникации Берна гласит: общение будет протекать гладко до тех пор, пока транзакции не перестанут быть дополнительными.

Перекрестные транзакции: реакция исходит из состояния, отличного от состояния, к которому обращаются, или может направляться к Эго-состоянию, которое не послало первоначальный импульс. «Пожалуйста, помоги мне вымыть посуду» - «почему ты всегда меня просишь?».

Второе правило гласит, что коммуникация прерывается при возникновении перекрестной трансакции.

Скрытые трансакции имеют место тогда, когда, создавая видимость открытой и социально приемлемой коммуникации, человек привлекает внимание к подразумеваемой и социально более опасной коммуникации. В основе большинства человеческих взаимоотношений лежит психологическая программа, а на внешнем уровне наблюдается социальная программа.

Психологические игры подразумевают скрытые трансакции. Например, продавец говорит клиенту: «Возможно, вам не следует покупать это красивое дорогое пальто», в то время как смысл его психологического сообщения таков: «Ну, давай, покупай». Потенциальные сексуальные ситуации имеют место скрытые трансакции. «Это был отличный фильм. Можем обсудить его у меня дома» - «Да, мне нравится эта идея». Психологический уровень: «Давай вместе повеселимся» - «Я в твоём распоряжении».

Сценарий. Берн рассматривал сценарий как предсознательный *план жизни*, с помощью которого люди структурируют свое время. Сценарии определяют судьбы людей, в частности подход к отношениям и задачам. Берн считал, что в основе сценариев обычно лежат непосредственные, как у детей иллюзии, которые могут сохраняться на протяжении всей жизни. Сценарии создаются на базе родительского программирования, а также решений, принятых в ответ на родительское программирование.

Создание сценариев приводит к тому, что у людей возникает иллюзия личной автономии, в то время как фактически они выполняют предписания своих сценариев. Время от времени, однако, некоторые люди начинают сомневаться в правильности своих сценариев, что может приводить к развитию личностных кризисов. Людям иногда удается выйти из этих кризисов посредством удаления некоторых блокировок подлинной автономии и хорошо функционирующего Взрослого.

Главная цель транзактного анализа – помочь человеку обрести жизненную позицию «Я о,кей - ты о,кей». Перед людьми, которые, получив определенный опыт, превратились из принцев в лягушек, ставятся две задачи: почувствовать себя лучше или «сделать успехи» или выйти из кожи лягушки и возобновить прерванный путь развития в принца.

Теории личности и в целом психологическая наука внесли огромный вклад в развитие менеджмента, управления людьми, общения в организационной сфере. Знания некоторых представлений о человеке, его поведении, внутренних силах, побуждающих вести его себя так или иначе, позволяют улучшить взаимоотношения с другими и совершенствовать себя как человека, эффективно функционирующего в современном мире.

Контрольные вопросы.

1. В чем заключается структура личности по З.Фрейду?
2. Как понимание психоанализа может помочь менеджеру в его деятельности?
3. В чем психологический смысл защитных механизмов?
4. Что такое копинг-стратегии?
5. Есть ли польза для человека от психологических защит?
6. В чем заключается феномен сопротивления?
7. Позитивная роль сопротивления для менеджера.
8. Зачем нужно уметь интерпретировать?
9. Что такое коллективное бессознательное?
10. Каким образом закладывается стиль жизни по А.Адлеру?
11. Какие закономерности поведения по Торндайку вы знаете?
12. Суть оперантного бихевиоризма Скиннера.
13. Как понятие «оперантного научения» может помочь менеджеру в управлении?
14. Каким должно быть подкрепление, чтобы поднять самооценку?
15. Когнитивное реконструирование Эллиса.
16. Основные положения гуманистического подхода.
17. Насколько необходима эмпатия при общении?
18. Суть конгруэнтности?
19. Функции супервизора.
20. Источники стрессов среди персонала.
21. Основные принципы и этапы группового процесса.
22. Какие особенности групп обязан знать современный менеджер?
23. С какими данностями существования сталкивается человек по жизни?
24. Механизмы нарушения процесса саморегуляции.
25. Взгляды Берна на человеческую природу.
26. В чем смысл трансакций Берна?
27. Как сценарий действует на нашу жизнь?

5. Специфика психологических свойств предпринимателя.

Согласно одному из определений, *предпринимательство* – это процесс создания ценностей благодаря нетрадиционному набору ресурсов, позволяющих воспользоваться благоприятной возможностью.

Можно предположить, что *предприниматель* – это человек, способный создавать некие личностные и профессиональные ценности, активизировать

внутренние и внешние ресурсы, видеть перспективы своей деятельности, активно экспериментировать, приобретать опыт и на его основании выстраивать свои цели, в конце концов, человек, который способен развивать свои компетенции.

В течение многих лет управленцы-практики и психологи-исследователи старались выяснить, что делает человека успешным, его деятельность эффективной, а взаимоотношения с окружающими (в том числе персоналом) продуктивными. Одни исследователи говорили о наличии качеств лидера, другие в качестве главного фактора отмечали врожденные способности руководителя, третьи сводили все к определенному перечню черт и качеств, которые позволяют влиять на других людей, подчиняя их своей воле.

К настоящему времени в психологии управления сложились различные подходы к изучению эффективной деятельности людей, руководящих и влияющих на других:

- подход с позиции *системы черт и качеств*: общепсихологических и профессионально-важных (Ф.Генов, А.Л.Журавлев), общих (преимущественно интеллектуальных) и специальных способностей (М.Шоу, Р.Л.Кричевский);

- подход с позиции *стилей управления* (Г.А. Гребенюк, А.Л.Журавлев, Б.Б.Косов, В.С.Мерлин);

- подход с позиции *Я-концепции или образа Я в профессии*, как «системного, интегрального и самоорганизуемого образования психики» (В.С.Агапов, Р.Ассаджиоли, Р.Бернс, Н.Н.Боровиков, С.А.Брушлинский, А.И.Донцов, У.Джеймс и т.д.).

Однако, какой бы перечень черт и качеств, действий и стилей менеджера, руководителя и человека предприимчивого не предлагался, эффективность деятельности нельзя рассматривать через призму шаблона. Подмеченные качества можно иметь в виду лишь как ориентиры в профессиональной жизни.

Так, английские консультанты по управлению *М.Вудкок и Д.Френсис* предложили методику оценки сильных сторон руководителя и его ограничений по 11-ти параметрам, на основе выявления которых они разработали план развития качеств и свойств менеджера в ходе организованного обучения и самообразования. Авторы полагают, что *личность успешного менеджера, его компетентность и принципиальность, отношение к людям* всецело определяют способность оказывать управляющее воздействие на руководимую им команду, на творческий характер его профессиональной деятельности.

Деятельность менеджера многогранна и требует проявления всего личностного потенциала. Разнообразен и арсенал социальных ролей

менеджера: администратор, воспитатель, учитель, посредник, презентатор, судья и т.д. Труд человека предпринимателя что-либо в своей деятельности носит интеллектуальный характер, результаты труда опосредованы деятельностью членов команды, предметом труда является информация. Результатом труда являются и управленческие решения. Предприниматель руководит и процессом, и людьми, и, возможно, производством. Ему необходимы умения разбираться в людях, учитывать особенности их психологии. Использование различных форм взаимоотношений (формальных и неформальных), умелое их сочетание в интересах дела является определенным искусством коммуникативного процесса.

Все это предъявляет к человеку, желающему быть успешным, определенные требования и предполагает развитие у него качеств, свойств личности, жизненного и профессионального опыта. Любой перечень свойств носит вероятностный характер как *потенциальная возможность их реализации при определенных условиях, при наличии соответствующей мотивации и творческого подхода.*

В настоящее время в рамках системного подхода к личности менеджера выделяют: *устойчивые качества* (группы качеств), которые формируются всю жизнь, составляя жизненный и профессиональный опыт и *динамические (ситуативные) характеристики*, проявляющиеся в конкретном акте взаимодействия с людьми, которые являются реализацией устойчивых черт в конкретной ситуации общения.

Устойчивые качества личности и деятельности руководителя подразделяют на ***общепсихологические и профессионально значимые.***

Первая группа качеств по отношению ко второй «является фундаментом, на котором строится профессиональная компетентность руководителя»; она труднее поддается коррекции: изменить стиль мышления или характер сложнее, чем усвоить методику принятия решений или технику продаж.

Исследованию общепсихологических качеств большое внимание уделил болгарский психолог *Ф.Генов*. Одним из первых он предпринял попытку установить:

- какие виды ощущений и восприятий преобладают у менеджеров различных отраслей и уровней;
- преобладающие виды внимания и его интенсивность;
- особенности нервно-психической реактивности – быстроту реакций и способность осуществлять движения с максимальной быстротой;
- особенности эмоциональной устойчивости, эмоциональных состояний и поведенческих реакций и факторов, определяющих настроение ;

- особенности проявления волевых черт во время осуществления управленческой деятельности.

Профессионально-важные качества, перечень которых устанавливается специальным профессиографическим исследованием по конкретной управленческой деятельности.

А.Л.Журавлев, разрабатывая концептуальную модель личности руководителя, предложил рассматривать многочисленные качества и свойства как интегральные образования, организованные иерархически:

I. Организаторские качества:

1. Способность разбираться в людях и адекватно их оценивать.
2. Умение распределять работу в команде.
3. Умение взаимодействовать с другими коллективами и организациями.
4. Способность отстаивать интересы своего коллектива (противостоять внешнему давлению).
5. Умение организовать контроль и стимулировать исполнителей.

II. Профессиональные качества.

1. Профессиональные знания и опыт.
2. Экономическая компетентность.
3. Способность видеть «ключевую» задачу (схватывать основное звено).
4. Рациональность и реалистичность принимаемых решений.
5. Стремление к внедрению нового, передового.

III. Педагогические качества.

1. Способность оказывать воспитательное воздействие на исполнителей (служить примером).
2. Умение находить индивидуальный подход к людям.
3. Умение убеждать других людей.
4. Способность доверять людям.
5. Проявление заботы о своих подчиненных (заботливость).

IV. Коммуникативные качества.

1. Общительность, легкость вступления в контакты с людьми.
2. Доброжелательность и приветливость в обращении с исполнителями.
3. Сдержанность, уравновешенность в общении.
4. Психологический такт и культура общения.
5. Развитое чувство юмора.

V. Нравственные качества.

1. Принципиальность в решении производственных и социальных вопросов.
2. Обязательность (умение держать слово).
3. Справедливость в решении деловых и личных вопросов исполнителей.
4. Честность и порядочность.
5. Скромность.

Данную систему профессионально важных качеств можно положить в основу аттестации руководящих кадров и оценки деятельности менеджеров.

На базе устойчивых качеств в процессе общения проявляются *динамические* характеристики менеджера. Наиболее значимые:

- Отношения к подчиненным, коллегам, другим менеджерам;
- Исполняемые социальные роли и функции;
- Индивидуальная управленческая концепция руководителя;
- Стиль руководства.

Американский психолог *М.Шоу* предложил следующую классификацию личностных качеств менеджера:

- а) биографические характеристики;
- б) способности (в том числе управленческие);
- в) черты личности (личностные качества).

Социально-биографические характеристики.

Возраст. С одной стороны существует немало аргументов в пользу того, что возраст (а значит и опыт) позитивно влияет на качество управления. Средний возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, в США – 59 лет. Есть аргументы и в пользу молодости. А.Морита основал всемирно известную фирму «Сони корпорейшн» в 25 лет, А.Хаммер, глава фирмы «Оксидентал петролиум», свой первый миллион заработал в 21 год, будучи студентом.

Понятие «возраст» может быть истолковано по-разному: *биологический* (число прожитых лет) и *социально-психологический* (социальная зрелость, активность человека). Социально зрелым человек может быть и в молодости.

Пол. Кто более эффективен в качестве менеджера или предпринимателя? Английский исследователь Е.Холандер установил, что в отдельных видах деятельности, требующих речевой активности женщины в присутствии мужчин ведут себя довольно робко, чаще раздражаются и выходят из равновесия в сложных ситуациях. Кроме того, наблюдение за процессом общения присяжных заседателей (исследование Ф.Стродберг и Р.Манн)

показало, что мужчины гораздо активнее ведут себя в дискуссии по принятию вердикта. То же самое подтверждают данные Е.Эриз, которая установила, что при решении групповых задач мужчины являются инициаторами 66% всех коммуникативных взаимодействий в группе.

Женщины более внимательны к эмоциональному состоянию других людей, способны достичь большего успеха в создании психологического климата в коллективе. С точки зрения психологической, *пол есть социальная роль*, навязываемая обществом: с детства мальчикам и девочкам предлагаются различные стереотипы поведения. Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склонны объяснять их внешними данными или везением, а не способностью или активностью.

Социальный статус и образование. Типичный западный менеджер высокого ранга имеет минимум одно университетское образование. Образование – это прежде всего уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни.

Успех – не то, что записано в вашем дипломе, а то, что содержится в голове!

Социально-психологический статус (происхождение) как предпосылки реализации личности в менеджменте имеет, бесспорно, положительное влияние на карьеру.

Один из наиболее надежных способов стать президентом компании – родиться в семье, владеющей компанией.

Ф.Фидлер

И все же многие выдающиеся менеджеры начинали свои карьеры с очень низких стартовых площадок и, наоборот, известны случаи, когда, получив во владение компанию, наследники приводили ее к банкротству.

Из множества личностных качеств, влияющих на эффективность управления собой и людьми, наиболее существенными являются:

- ✓ Доминантность;
- ✓ Уверенность в себе;
- ✓ Эмоциональная уравновешенность;
- ✓ Стрессоустойчивость;
- ✓ Креативность;
- ✓ Стремление к достижениям;
- ✓ Предприимчивость;
- ✓ Ответственность;
- ✓ Надежность;
- ✓ Независимость;
- ✓ Общительность.

Эти качества объединяет то, что их можно выработать, воспитать.

Доминантность (влияние). Не следует забывать о психологической стороне вопроса. Для влияния совершенно недостаточно опоры только на властные полномочия, на формальный авторитет. Неформальное влияние дает нужный эффект только тогда, когда оно находит внутренний отклик. Без позитивной ответной реакции стремление доминировать будет выглядеть как примитивная претензия на власть. Умеющий влиять на людей ясно излагает свои мысли, уверен в себе, устанавливает хорошее взаимопонимание, награждает требуемое поведение, дает четкие указания, стремится быть настойчивым, прислушивается к другим.

Уверенность в себе. В трудной ситуации на такого лидера можно положиться - он поддержит, защитит. Уверенный в себе лидер обеспечивает психологический комфорт и повышает мотивацию просто самим фактором уверенности в себе. Но существует разница между уверенностью в себе и самоуверенностью. Это различие легко уловимо и трудно преодолимо. Человек, уверенный в себе исходит из *реалистичных* представлений о своих возможностях, достоинствах и недостатках, не преуменьшая и не преувеличивая их. Колеблющийся неуверенный менеджер едва ли сможет вызвать доверие со стороны других в контактах и на переговорах.

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Необходимо контролировать свои эмоции. Неконтролируемые эмоции (даже положительные) неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Менеджеру приписывается обязательные условия: поддерживать ровные, уважительные отношения с коллегами, независимо от личной симпатии или антипатии. С другой стороны, постоянное подавление негативных эмоций может обернуться неприятными последствиями – неврозами, психическими заболеваниями. Поэтому стоит найти средства эмоционально-психологической разгрузки: спорт, встречи с друзьями, хобби.

Разным людям требуется для счастья различные степени стресса.

Ганс Селье

Причины, вызывающие **дистресс** (перенапряжение, дезорганизующее человека) у менеджеров:

- страх не справиться с работой;
- страх допустить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять собственное «Я».

Креативность. Это способность человека к творческому решению задач, особенно существенная черта для инновационной деятельности.

Креативность может рассматриваться с точки зрения способности руководителя видеть элементы новизны, творчества в собственной деятельности и деятельности подчиненных. М.Вудкок и Д.Френсис считают, что существуют некоторые препятствия, мешающие человеку проявлять творческий подход к делу:

- слабое стремление к новому;
- недостаточное использование возможностей;
- излишняя напряженность;
- излишняя серьезность;
- плохая методология.

Стремление к достижениям и предприимчивость. Без этих качеств невозможно представить себе предпринимателя и бизнесмена. В стремлении человека к достижениям отражается одна из фундаментальных потребностей – потребность в самореализации. Предприниматели, обладающие такими чертами, берут на себя ответственность за решения и если рискуют, то просчитывают риск заранее.

Коммуникабельность. По мнению некоторых исследователей менеджер затрачивает на общение более трех четвертей своего рабочего времени. Общительность, легкость в установлении отношений значительно повышают вероятность личного успеха.

В ходе общения формируются представления о себе, о партнере. В образе партнера, собеседника обязательно выделяются доминирующие качества его личности, его типологические особенности. Вот еще некоторые типологии личности, позволяющие отнести себя и других к типажам, а затем умело выстроить отношения.

Античные портреты Феофаста (конец IV в. до н.э.). «Характеры» Феофаста – это 30 зарисовок, в которых изображены типические носители какого-либо недостатка: ирония, льстивость, пустословие, неотесанность, угодливость, отчаянность, болтливость, вестовщичество, бессовестность, крохоборство, бесстыдство, бестактность, суетливость, тупоумие, грубость, суеверие, ворчливость, недоверчивость, нечистоплотность, назойливость, тщеславие, скардность, бахвальство, высокомерие, трусость, приверженность к олигархии, опсиматия (усердие не по возрасту), злаязычие, подлолюбие, подлокорыстие.

Психологические портреты, основанные на типологии К.Юнга:

Экстраверт	или	Интроверт
Сенсорный	или	Интуитивист
Мыслительный	или	Чувствующий
Решающий	или	Воспринимающий

Экстраверт.

- Склонен сначала говорить, потом думать; часто порицает себя за несдержанность.
- Многих считает своими ближайшими друзьями; чем больше встреч – тем лучше он себя чувствует.
- Может читать и вести беседу при включенном телевизоре, это не отвлекает его внимания.
- Не уклоняется от общения с посторонними, стремится занять центральное место в разговоре.
- Часто сообщает сведения личного свойства посторонним.
- Предпочитает обсуждать проблемы с людьми.
- Тяжело переживает, если не удастся принять активного участия в разговоре.
- Очень нуждается в поддержке и одобрении со стороны друзей и сослуживцев.

Интроверт.

- Предварительно обдумывает то, что собирается сказать, часто употребляет выражение «я подумаю об этом».
- Любит тишину и уединение; считается «умеющим слушать», но замечает, что другие пользуются этим.
- Имеет репутацию робкого человека, независимо от того, согласен он или нет, остается сдержанным и задумчивым.
- Ему не по душе, когда кто-то выбалтывает то, что он собирался сказать сам.
- Хочет, чтобы его не прерывали на слове.
- Чувствует необходимость «подзарядиться» в одиночестве после того, как ему пришлось побывать на людях.
- Становится подозрительным, если его слишком хвалят и раздражается, если кто-то повторяет то, что уже было сказано.

Сенсорный тип.

- Предпочитает конкретные ответы на конкретные вопросы; не любит ответы «уже почти четыре».
- Старается сосредоточиться на текущем моменте, не беспокоится, что будет дальше; охотнее делает, чем думает над этим.
- Не понимает людей, стремящихся усовершенствовать все на свете.
- Охотнее имеет дело с цифрами и фактами, нежели с теориями и идеями; предпочитает, чтобы ему говорили в строгой последовательности, а не как попало.

- Считает «фантазию» бранным словом; удивляется тем, кто тратит время на «игру воображения».
- Читает журналы с первой страницы.
- Употребляет слова в их буквальном значении; часто задает вопрос «ты серьезно?».

Интуитивный тип.

- Спокойно рассуждает о нескольких вещах одновременно; коллеги обвиняют его в рассеянности.
- Склонен считать будущее скорее интригующим, чем пугающим; его больше занимает то, куда он отправится позже, а не данный момент.
- Считает, что понятие времени относительно.
- Любит рассуждать ради чистого наслаждения моментом мышления.
- Ценитель каламбуров и любитель словесных игр.
- Дает самые общие ответы на большинство вопросов; раздражается, если к нему пристают с частностями.
- Охотнее планирует, на что потратить следующую зарплату, нежели анализирует, как была использована предыдущая.

Мыслительный тип.

- Способен оставаться спокойным тогда, когда окружающие теряют самообладание.
- Держится той стороне в споре, которая заботится об истине и справедливости, а не о всеобщем счастье.
- Любит доводить все до полной ясности.
- Любит, чтобы его считали скорее твердым, нежели уступчивым; если он не согласен, он скорее скажет об этом, чем промолчит.
- Гордится своей приверженностью объективной стороне дела, как бы его не упрекали в равнодушии и нечуткости.
- Не боится трудностей.
- Считает, что важнее быть правым, нежели приятным; не согласен с тем, что в интересах дела необходимо хорошо относиться к людям.
- Больше доверяет тому, что логично и научно обосновано.
- Лучше запоминает числа и количества, нежели лица и имена.

Чувствующий тип.

- Считает решение проблемы удовлетворительным, если оно учитывает интересы других людей.
- Готов лезть из кожи вон, если кому-нибудь что-нибудь нужно; его не пугает, что от этого ему самому будет хуже.
- Всегда ставит себя на место другого.
- С удовольствием оказывает помощь друзьям.

- Часто задает себе вопрос «а поинтересовался ли кто-нибудь чего хочу я?»; воздерживается от слов, которые могут оскорбить кого-либо.
- Предпочитает гармонию порядку; его огорчают столкновения любого типа.
- Часто слышит упреки в том, что принимает все близко к сердцу.

Решающий тип.

- Всегда ждет тех, кто неспособен прийти вовремя.
- Умеет все разложить по полочкам.
- «Знает», что, если бы каждый делал то, что он должен делать, то о лучшем не надо и мечтать.
- Просыпаясь утром, знает, как пройдет день; приходит в замешательство, если что-то идет не по плану.
- Не любит неожиданностей и доводит это до сведения окружающих.
- Одержим идеей порядка; каждый предмет должен стоять на своем месте.
- Часто убеждает собеседника, что он вовсе не сердится, а просто высказывает свое мнение.
- Любит доводить до конца даже то, что можно доделать впоследствии, чтобы это не мозолило ему глаза.

Воспринимающий тип.

- Легко сбивается с заданного пути: может заблудиться в трех соснах.
- Любит ходить нехоженными тропами.
- Не рассчитывает заранее объем работы, а действует в соответствии с обстоятельствами; его часто упрекают в неорганизованности.
- Чтобы закончить работу вовремя, ему необходим неожиданный взрыв активности, который охватывает его в последние минуты; обычно успевает уложиться в срок.
- Считает, что аккуратность не так уж важна, имеет ценность творческий порыв и непредсказуемость.
- Стремится превратить работу в игру.
- В разговоре часто перескакивает с одного на другое; новое направление мыслей может придать неожиданное соображение.
- Не любит связывать себя, предпочитая свободу выбора.
- Не стремится ставить перед собой определенные цели; однако из правил может быть исключение.

Важнейшей функцией менеджера или человека, предприимчивого, является *целеполагание*. Выбор цели деятельности зависит от индивидуальных личностных особенностей субъектов *принятия управленческих решений*. Естественно ожидать, что подход представителей разных индивидуальных типов к выбору цели будет различным.

Экстраверты обыкновенно думают вслух, цели, которые они перед собой ставят, напрямую связаны с обстановкой, которая их окружает. Экстраверт может изменить направление буквально посередине фразы – в зависимости от того отклика, который он получит от окружающих. Интроверт сначала постарается выяснить как можно больше подробностей относительно целей, а затем посвятит какое-то время анализу фактов. Только после принятия решения интроверт делится им с другими.

Принятие решений нельзя отнести к сильным сторонам интроверта. Чем больше будет активность экстраверта, тем быстрее интроверт замолчит. Ценная его способность – мыслить, слушать и содействовать ясности и отчетливости формулировок. Интровертам тяжело переносить бесконечные повторы экстравертов, трудно выносить, когда навязывают мнение. Положение может быть облегчено предложением экстраверта выражать свои мысли в письменной форме, хотя бы вчерне и заранее. Для того, чтобы выбор был осуществлен успешно, необходимо *экстраверту дать возможность высказать все вслух, а интроверту позволить поразмыслить о предмете дискуссии.*

Сенсорные больше всего хотят сугубо *практической, приземленной цели*; они хотят владеть чем-то осязаемым, им не нужен журавль в небе. Сенсорные чрезвычайно придирчивы к мелочам, им не нужен общий взгляд, они хотят частностей. Они больше всего радуют за жизненные подробности и вносят ясность в процедуру выбора цели.

Лозунг сенсорного типа: «Скажи им то, что ты собирался сказать; скажи; а потом скажи им то, что ты сказал».

Сенсорный должен знать, решению какой проблемы должна служить цель; потом выбирается сама цель; необходимы убедительные аргументы свидетельства в пользу достижимости цели.

Интуитивисты не станут беспокоиться о таких пустяках. Их занимают далеко идущие последствия. Даже сам выбор цели их не интересует. Им куда важнее фантазировать о том, где они будут через два года. «Здесь и теперь» слишком скучно для него. В выборе цели он *ценит богатство вариантов*. Интуитивисты легко включают любую ситуацию в общую систему, хотя это может не иметь никакого практического применения. Они видят *взаимосвязь между различными частями целого*, к сожалению, общие схемы остаются слишком отвлеченными, не имеющими практической пользы.

Люди мыслительного типа стремятся к *максимально объективному и точному описанию возможных целей*. Они чрезвычайно придирчивы к словам, тратят безумно много времени на доработку, переработку и переформулирование словесных описаний цели. Результатом может явиться документ, достойный удивления.

Для людей чувствующего типа цель заслуживает уважения только ,если она *ориентирована на человеческие проблемы*. Они концентрируют внимание на проблемах профессионального роста работников, часто смягчают давление чрезмерно жестких сроков и добиваются того, чтобы при достижении цели принимались во внимание нужды исполнителей. Сила убеждения такова, что они с успехом пропагандируют достоинства цели.

Люди решающего типа стремятся к тому, чтобы согласие всех участвующих в ней установилось как можно быстрее, тогда можно будет «упаковывать» ее и начинать претворять в жизнь. Охотно навязывают свою цель, не склонны говорить о том, что еще не сделано. Воспринимающим очень трудно смириться с тем, когда представители решающего типа объявляют вопрос о цели закрытым, в случае прихода всех к согласию.

Воспринимающие будут корректировать цель даже после того, как ее приняли: им нужно подойти с другой стороны, поспорить, переработать, дискуссия ради дискуссии. Подобное поведение невыносимо для решающего типа. *Воспринимающий испуган, но упрям; решающий удивлен и нетерпелив*. В конце концов процесс выбора цели может зайти в тупик.

В дифференциальной психологии чрезвычайно популярна типология, в основе которой лежит деление людей на ***неакцентуированных и акцентуированных***. К.Леонгард предложил классификацию акцентуированных личностей и выделил условно *положительные и отрицательные черты*, чтобы подчеркнуть двойственность любого проявления. В практике общения в чистом виде они встречаются редко, обычно каждый человек обладает признаками двух-трех типов.

Высокоэнергетичные акцентуации.

Эпилептоид (любовь к порядку).

«-»: жесткость, нечувствительность, гневливость, требовательность.

«+»: тщательность, аккуратность, исполнительность.

Параноик (целеустремленность).

«-»: агрессивность, раздражительность, пренебрежение другими.

«+»: самостоятелен, верность, генерация идей, способен к самопожертвованию.

Гипертимик (повышенный фон настроения, обращенность к внешнему миру).

«+»: энергичность, жажда деятельности, оптимизм, доброта, щедрость, отходчивость, стремление помочь ближнему.

«-»: неорганизованность, непостоянство, поверхностность, невнимательность, склонность в аморальным поступкам, прожектерство.

Истероид (демонстративность).

«-»: эгоистичность, самовлюбленность, обидчивость, конфликтность.

«+»: артистичность, талантливость, художественность, внимательность к мнению окружающих.

Низкоэнергетичные акцентуации.

Шизоид (погруженность во внутренний мир).

«-»: неорганизованность, черствость, неблагодарность, необщительность.

«+»: талантливость, ум, неприхотливость.

Психастеник (неуверенность в себе).

«-»: медлительность, занудливость, несмелость, гиперсамокритичность.

«+»: нравственность, упорядоченность, серьезность, осторожность, справедливость.

Гипотимик (постоянно пониженный фон настроения).

«-»: постоянное уныние.

«+»: острый критический взгляд.

Сенситив (повышенная чувствительность).

«-»: страх, медлительность, несамостоятельность.

«+»: доброта, спокойствие, внимательность к людям.

Непостоянные акцентуации.

Циклоид – смена двух противоположных состояний – гипертимного и гипотимного.

Конформный – постоянно ориентирующиеся на значимую для них малую группу и действующие так, как принято в группе.

Неустойчивый – зависят от настроения тех типов, с которыми они находятся во взаимодействии.

Предполагая особенности дружбы и общения типов различной акцентуации, их отношение к учебе и работе, поведение в конфликтных ситуациях, отталкивающие и привлекательные черты, можно успешно взаимодействовать с акцентуированными людьми как в рамках организации, так и в жизни.

Особое место среди типологий личности занимает **типология Дж.Олдхэма и Луи Морриса**. Эти авторы предложили все множество индивидуальных характеристик представить в виде личностных типов с учетом особых качеств, которые проявляются в ключевых сферах жизни: взаимоотношений с окружающими, личной жизни, работе, имидже, эмоциональных переживаниях, мотивации и аттитюдах. Знакомство с данной типологией поможет будущим менеджерам и предпринимателям ориентироваться в самосовершенствовании.

Добросовестный тип – люди моральных принципов, очень обязательны, преданы своему делу, семье, своим начальникам. Упорный труд для них норма. Ни один юрист, ученый или бизнесмен не преуспевает в своем деле без наличия в его характере доли этого типа. Основные характеристики: тяжелый труд, правильное отношение, безупречность, упорство, цель и детали, предусмотрительность и аккумуляция (учитывают как отрицательные так и положительные аспекты общения с людьми).

Самоуверенный тип - лидеры, центры внимания в обществе и семье. Их основное качество – звездность, порожденная самоуважением, самосознанием. Благодаря высоким амбициям, магия самоуверенности позволяет превратить мечты в реальность. Многие из них обладают даром привлекать других к выполнению поставленной задачи. Он быстрее, чем другие, может достичь успеха. Признаки: самомнение, амбиции, политика, конкуренция, положение, мечты, самосознание, равновесие.

Преданный тип – преданная забота становится целью жизни. Ни в ком другом вы не найдете столько любви, интереса к себе и своим чувствам. Их основная потребность – быть ведомыми, им нужен коллектив или лидер, их счастье в выполнении директив, достижении чужих целей. «Я счастлив, если вы счастливы». Традиционно этот тип культивируется среди женщин. Характеристики: обязательность, верность, коллективная работа, самостоятельность, гармония, услужливость, дополнение.

Драматический тип – душа компании, они окрашивают жизнь окружающих. Когда к этому дару прилагаются еще и способности, любой душевный порыв человек может превратить в высокое искусство. Весь мир – театр, жизнь не уныла и не скучна. Весь мир они заполняют эмоциональными переживаниями. Чувства, колоритность, внимание, презентация, сексуальная привлекательность, обязательства, воодушевление и желания.

Бдительный тип – исключительное понимание окружающей среды. Они постоянно как рентген просвечивают ситуации и людей, их постоянная готовность уклониться делает их опасными противниками, особенно в деловых отношениях. Они немедленно замечают ошибочные сообщения, скрытые побуждения, уклонения, искажения правды. Берут на себя роль социальных критиков, стражей порядка, готовы разоблачить любые

злоупотребления властью. Автономия, осторожность, восприимчивость, самооборона, восприимчивость к критике, преданность.

Чувствительный тип – чувствуют себя свободно среди людей, которых они хорошо знают. Обычны дружественные отношения, комфорт, воодушевление. Могут достичь признания своего творчества и стать знаменитыми. Эмоциональное удобство, безопасная окружающая среда с несколькими близкими людьми – их удел. Исследовательский дух не знает границ, свободны в мыслях, чувствах, фантазиях. Интерес, осторожность, резерв вежливости, роль, скрытность.

Праздный тип – будут выполнять свои обязанности, но только если у них есть на это свободное время. Они не позволят никому мешать их личному счастью. Для праздного человека в этой жизни важно все. Если их личной свободе что-то угрожает, они энергично защищают свое право делать то, что хотят. Право на комфорт, достаточно – это предел, оптимизм, «я разрешаю», колесо фортуны, смешанные чувства.

Авантюрный тип - не боятся совершать опасные шаги. Никакой риск не может остановить их, они даже нуждаются в риске. Несоответствие, вызов, взаимная независимость, убедительность, странствия, дикое поле, отважные, без сожалений.

Идеосинкретический тип – мечтатели и мистификатора. Живут в ином ритме, чем остальные. Большие оригиналы и часто отличаются своей эксцентричностью. Внутренняя жизнь, собственный мир, собственная жизнь, новая действительность, метафизика (абстрактные и спекулятивные размышления), внешнее проявление.

Тип отшельника – не нуждаются ни в ком, кроме самих себя. Их не привлекают толпы людей, абсолютно свободны от эмоций и увлечений, очень наблюдательны. Становятся антропологами, натуралистами, математиками, физиками, кинематографистами, писателями, умеют раскрывать те факторы, которых мы не замечаем. Затворничество, независимость, восприятие, стоицизм (безразличие к боли и удовольствию), сексуальное самообладание, основа основ (сами оценивают свое поведение).

Деятельный тип – не могут сидеть на месте и не дают этого другим. Переменчив в настроениях, жаждет перемен. Постоянно в поисках новых впечатлений, стилей, любви. Романтическая привязанность, интенсивность, душа, неограниченность, активность, распространенное мнение, пути для отступления (уходят от действительности, если она становится болезненной и резкой).

Альтруистический тип – жить, чтобы служить, любить, чтобы отдавать. Их потребности могут подождать, пока не удовлетворены потребности других. Сознание того, что они отдают себя, приносит им удовлетворение,

безопасность и чувство, что они на своем месте. Возвеличивание, служение, рассмотрение, принятие, покорность, выносливость, доверчивость.

Агрессивный тип – рожден, чтобы командовать. Вожаки в стае, сила их личности мощнее любой другой. Они могут возложить на себя огромную ответственность, не опасаясь краха. Они принимают власть и отдыхают душой. Никогда не уклоняются от борьбы. Команда (командовать), иерархия, нетерпимость к изменениям, целеустремленность, сила воли, буйство и метания.

Серьезный тип – нет иллюзий. Он не хватает звезд с неба, они не носят розовые очки, не приукрашивают действительность, не умеют смотреть на мир с привлекательной стороны, им не важно чужое отношение к себе. Приспособлен к переменам обстоятельств, смене климата и другим неприятностям. Он может помочь каждому выжить в трудные времена. Прямой человек, никакой претенциозности (не тщеславен), ответственность, размышления, критика (острые оппоненты), никаких неожиданностей, раскаяние.

Несмотря на определенную абстрактность, классификации психологических типов личности привлекают внимание специалистов, работающих с людьми. Благодаря сравнительно несложным критериям такие классификации позволяют представить многомерную реальность самых разных характеров и способов поведения человека. С помощью психологических типологий можно привести в некоторую систему чрезвычайно многообразие поступков, категоризировать опыт взаимодействия с множеством людей. Психологические типологии позволяют ориентироваться в пространстве качеств личности любого человека. Для человека, стремящегося быть преуспевающим, эти знания чрезвычайно важны.

Контрольные вопросы .

1. Кто такой предприниматель и что такое предпринимательство?
2. Подходы к изучению эффективной деятельности людей.
3. Взгляд М.Вудкока и Д.Френсиса на оценку сильных сторон менеджера.
4. Устойчивые и динамические характеристики личности менеджера.
5. Профессионально-важные качества менеджера по Журавлеву.
6. Социально-биографические характеристики предпринимателя.
7. Существенные личностные качества менеджера, влияющие на эффективность управления.
8. Понятие креативности.
9. Психологические портреты, основанные на типологии Юнга.
10. Стили принятия решений интроверта и экстраверта.
11. Классификация акцентуаций Леонгарда.
12. Типология личности Дж.Олдхэма и Л.Морриса.