



Киев 2004

ББК 88.5  
О-21

Рецензенты: *Н. Л. Коломинский*, д-р психол. наук, проф.  
*В. А. Соловиенко*, канд. психол. наук, доц.

*Одобрено Ученым советом Межрегиональной Академии  
управления персоналом (протокол № 5 от 25.05.04)*

*Гриф присвоен Министерством образования Украины  
(письмо № 2/18 от 23.09.99)*

**Обозов Н. Н., Щёкин Г. В.**

О-21 Психология работы с людьми: Советы руководителю: Учеб. пособие. — 6-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004. — 228 с.: ил. — Библиогр. в конце разд.

ISBN 966-608-446-5

Как учитывать человеческий фактор в кадровой работе? Как построить беседу, научиться слушать и слышать собеседника? На эти и многие другие вопросы отвечают авторы предлагаемой книги. В ней раскрываются социально-психологические и психолого-педагогические аспекты работы с людьми, даются практические рекомендации.

Для бизнесменов и менеджеров, специалистов кадровых служб, преподавателей и слушателей системы повышения квалификации и переподготовки кадров, массового читателя.

**ББК 88.5**

© Н. Н. Обозов, Г. В. Щёкин, 1999

© Н. Н. Обозов, Г. В. Щёкин, 2004,  
стереотип.

© Межрегиональная Академия  
управления персоналом (МАУП), 2004

ISBN 966-608-446-5



Почему нам часто легче решить трудную математическую или физическую задачу, нежели разобраться в себе, в своих желаниях и способностях, понять переживания окружающих нас людей, их мысли?

Нас с детства приучают соблюдать правила личной гигиены, приобщают к физической культуре. Но не менее важно учиться понимать и анализировать свои чувства, отношения с другими людьми. Знание особенностей своего темперамента и характера помогает нам лучше организовать не только учебу и труд, но и жизнь в целом, стать хозяином своей судьбы, а не игрушкой своих страстей и жертвой собственной психологической безграмотности.

Не менее важно понимание того, что окружающие тебя люди — не меньшая, а быть может, даже бóльшая ценность, чем ты сам. Способность к сопереживанию

должна активно воспитываться с раннего детства и поддерживаться в течение всей жизни. Естественно, динамика современной жизни, интенсивность информационных и коммуникационных воздействий заставляют человека вырабатывать защитные механизмы, охраняющие его от психических травм. И все же тысячу раз права выработанная веками мудрость: стремись понять другого — и сам будешь понят.

Психологическая наука среди широкого круга проблем разрабатывает и основные нормы деловых и личных отношений. Они позволяют сохранять стабильность в личных отношениях, развивать их, а также поднимать на более высокий уровень эффективность и культуру деловых контактов. Расширение знаний о себе и других людях, умение устанавливать оптимальные взаимоотношения, вырабатывать навыки личного и делового общения — вот путь, который предлагает современная психология. Повышение психологической культуры — залог психического и физического здоровья, а следовательно и подъема уровня общей культуры нашего общества.

Особое сочетание темпераментов, характеров, ценностей жизни «задает» специфическое взаимодействие людей. Одни контакты вызывают удовлетворенность общением, что в целом свидетельствует о совместимости. Другие — порождают чувство неудовлетворенности и могут создавать напряженность в отношениях и даже приводить к конфликту. Это — признак несовместимости.

В совместной профессиональной деятельности чрезвычайно важна сработанность участников, тогда дело спорится и все понимают друг друга с полуслова.

Психический контакт и общение — важнейшие элементы человеческого общежития. Потребность в контак-

те с себе подобными существует и в животном мире. Общение же — величайший дар общественного бытия человека. Только ему предоставлена возможность познать всю глубину, красоту и многообразие мира, в том числе и собственный духовный мир. В жизни необходима не только опосредованная психологическая связь с другими людьми через средства массовой информации (телевидение, радио, газеты) и контакты на улице, в театре и кино, но и более доверительное, интимно-личное общение, без чего трудно сохранить хороший эмоциональный жизненный тонус. Это особенно чувствуют жители больших городов, где обостряется проблема одиночества.

Дефицит доверительного общения, стабильности в отношениях, мимолетность встреч и знакомств приводят к затруднительным ситуациям и даже образованию напряженности и конфликтности «каждого с каждым» или «всех со всеми». Устойчиво сохраняющаяся напряженность может вызывать различные функциональные расстройства (общее недомогание, апатию) и даже сердечно-сосудистые и желудочные заболевания. Этим еще раз подтверждается мысль о влиянии психического самочувствия человека на его физическое состояние, а также об обратном влиянии — «в здоровом теле — здоровый дух».

Порой осложнения в личных и деловых отношениях происходят из-за того, что мы не умеем вести спор, дискуссию.

Недостаточная психологическая грамотность большинства членов нашего общества является одной из причин все еще невысокого уровня кадровой работы в отраслях производства. И в условиях стремительно развивающейся техники и усложняющихся технологий цена наших просчетов в этой сфере возрастает неимоверно.

Вот почему трудно переоценить актуальность разработки и внедрения в практику нового научно-практического направления — психологии кадровой работы, или, иными словами, психологии работы с людьми на производстве. То, что приоритет общечеловеческих ценностей перед всеми остальными очевиден, уже доказывать не нужно. Но от лозунга «Все во имя человека, для блага человека» пора переходить к углубленному познанию личности. Давно назрела необходимость заменить учетные карточки в отделах кадров, где основное внимание уделяется анкетным данным, на документы, отражающие истинные способности человека думать, принимать решения, делать ту или иную работу. Но для этого надо дать всем причастным к работе с людьми определенные знания.

Основной целью предлагаемой книги и является оказание помощи предпринимателям, руководителям различного уровня, сотрудникам кадровых служб предприятий и организаций в овладении основами психологических знаний, необходимых для осуществления компетентной кадровой работы. В ней предпринята попытка в популярной форме дать представление о психологии взрослого человека, психологии работы с людьми на производстве, а также приводятся разнообразные тесты и их расшифровка.





# 1. Какой возраст лучше?

## *ВОЗРАСТ И РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ*

Можно ли ставить вопрос о преимуществах какого-либо возраста? Или же в жизни человека, как и у природы, «нет плохой погоды», и любое время года, то есть любой возраст, «надо благодарно принимать»? Так или иначе, но возраст человека — вполне определенная жизненная данность. Его нельзя изменить ни в каких изменениях — ни прибавить, ни, к еще большему сожалению, убавить. Но знать о тех возможностях, которые дают человеку разные «времена года» жизни, следует.

Многочисленными исследованиями установлено, что в различные периоды жизни человека наблюдается неравномерное развитие его психических функций. Так, наиболее высокая степень восприятия социального и профессионального опыта у взрослого человека наблюдается в возрасте от 18 до 25 лет. Именно в эти годы происходят наибольшие изменения в интеллектуальных функциях. Это свидетельствует о подвижности и гибкости взаимосвязей между памятью и вниманием [7]. Знание возрастных особенностей расширяет возможности специального воздействия на интеллектуальную сферу обучающихся в различных учебных заведениях или работающих на производстве. Например, в 26–29 лет внимание опережает в своем развитии память и мышление. Это связано с резкой перестройкой личности: опре-



деляются жизненные позиции, меняется положение человека в семье, трудовом коллективе. К 30–33 годам вновь наступает подъем в развитии всех интеллектуальных функций — памяти, мышления и внимания, которое снижается к 40 годам [3]. Затем быстрота восприятия информации, ее переработки и реакции на нее, интенсивность внимания, а также эмоциональная уравновешенность и другие психологические показатели снижаются. Такие же процессы наблюдаются и у 55–60-летних людей. Это связано с тем, что у лиц старше 55 лет происходит ослабление основных процессов высшей нервной деятельности — торможения и возбуждения [1].

В целом развитие интеллектуальных функций у взрослого человека характеризуется следующими данными:



18–25 лет — подъем уровня развития памяти, внимания и мышления; 26–29 лет — некоторый спад уровня памяти и мышления, подъем уровня внимания; 30–33 года — опять высокий уровень памяти, мышления и внимания; 34–40 лет — спад и затем незначительный подъем уровня развития памяти, мышления и внимания. Многие авторы полагают, что пик развития интеллектуальных функций наблюдается между 18 и 20 годами. Если принять за эталон способность к логическому мышлению 20-летнего человека, то в 30 лет она будет равна 96, в 40 — 87, в 50 — 80, в 60 лет — 75 процентам [1].

Свои возрастные особенности имеет и развитие чувствительности. Сенсорный оптимум приходится на 25-летний возраст, а период стабилизации чувствительности длится от 25 до 50 лет, после чего наступает ее постепенный спад. По мнению чешских психологов и педагогов, способность к обучению нарастает примерно до 25-летнего возраста, а затем снижается ежегодно на один процент [10].

*ВОЗРАСТ И ОБРАЗОВАНИЕ*      *«Учиться и не размышлять — напрасно терять время» (Конфуций).*

Как убедительно показал известный психолог Б. Г. Ананьев, интенсивность старения интеллектуальных функций зависит от двух факторов: внутреннего, которым является одаренность личности, и внешнего — образования. Именно оно противостоит старению, замедляет его процессы. Поэтому подготовка, переподготовка и постоянное повышение квалификации работников, создание на производстве системы непрерывного образования кадров является важным условием профессионального и интеллектуального развития человека.

Новейшие экспериментально-психологические исследования свидетельствуют о зависимости интеллектуальных функций от словесного и моторного (двигательно-го) обучения. Доказано, что моторное обучение, весьма успешное в ранние периоды зрелости, становится малоэффективным на более поздних этапах жизни. Уже в 30–35 лет отмечается постепенная стабилизация, а к 40-летнему возрасту — снижение уровня невербальных (неречевых) функций. Вместе с тем вербальные (речевые) функции именно с этого периода прогрессируют наиболее интенсивно, достигая высокого уровня после 40–45 лет [1]. Представляет интерес также момент наступления наиболее высоких достижений человека в избранной профессиональной деятельности. Так, по некоторым данным, более ранние достижения (до 30-летнего возраста) отмечаются у химиков, затем (до 30–34 лет) — у математиков и физиков, инженеров в области электроники, более поздние (35–39 лет) отмечены у геологов, медиков и других специалистов. Кульминационные моменты у представителей научной, в частности философской, и политической областей деятельности отмечаются, как правило, между 40 и 55 годами. В среднем период наивысших профессиональных достижений у специалистов наступает около 37–38 лет. При этом постоянная умственная деятельность, высокая социальная активность, труд и творчество являются основными факторами профессионального долголетия.

Зависимость возрастных характеристик психики от основной социальной деятельности человека подтверждается результатами ряда исследований. Например, сравнение результатов работы руководителей и всего мужского населения Болгарии показало, что продуктивность

руководителей более высокая, чем у сверстников, занятых другими видами деятельности. Интенсивность протекания психических процессов у них тоже заметно выше. Так, у 45-летних руководителей она значительно выше, чем у 35-летних мужчин в целом. Опережают руководящие работники своих соотечественников соответствующего возраста и по скорости реакции [4].

Большое значение имеют время и форма приобретения работником среднего и высшего образования. Продолжительность обучения влияет на закрепление человека за определенной профессией, рост его квалификации, а также способствует формированию активной жизненной позиции. Более продуктивно обучение с отрывом от производства. Однако практики, получающие образование заочно и связывающие теорию с конкретным делом, быстрее и энергичнее других осваиваются на командных высотах. Поэтому при отборе специалистов на руководящие должности при прочих равных условиях предпочтение следует отдавать тем, кто окончил дневные средние специальные учебные заведения, а затем — вузы без отрыва от производства по той же специальности.

Определенную роль в становлении специалиста играет и его должностной путь, что также необходимо учитывать при изучении и подборе кадров управления. Как показывает практика, должностное движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер — начальник участка — начальник цеха и т. д.) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (специалист — руководитель группы — начальник отдела и т. д.) — более осторожных, но знающих, высококвалифицированных.

**ВОЗРАСТ  
И ТРУДОВОЙ  
СТАЖ**

Существует определенная зависимость между стилем руководства и стажем работы руководителя. Выявлено, что при стаже до трех лет он стремится установить полное взаимопонимание с коллективом, от трех до семи — обладает склонностью к эксперименту, пытается найти конструктивные решения. После семи лет период поисков заканчивается, руководитель свободно владеет всем арсеналом методов управления [6]. Вместе с тем лица со стажем руководящей работы свыше 20 лет в силу возрастных особенностей решения принимают осторожно; у них отмечается тенденция к консерватизму. В этих условиях наиболее целесообразным следует считать сочетание опытного, с большим стажем руководителя и молодого первого заместителя.

Профессиональный опыт, безусловно, имеет огромное значение; он может быть *широким* (им обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях) и *повторяющимся* (его имеют работники, длительное время занимающие одну и ту же руководящую должность). Более ценен, конечно, первый. Кроме того, если человек долго задерживается на одном посту, он зачастую теряет интерес к работе. Особенно это характерно для руководителей относительно молодого возраста, которые переросли уровень занимаемой должности. Вместе с тем, как показывают исследования, средняя продолжительность пребывания в должности начальника цеха в нашей стране составляет 7,5 года; при этом 20 процентов работников данной группы управления трудятся здесь свыше 10 лет, 14 процентов — свыше 15 лет [8]. Средний стаж начальников отделов на предприятии еще больше: он составляет 9,7 года. В то же время известно,

что критическими периодами адаптации руководителей являются следующие: вхождение в курс дел — первый год работы, переход к стадии оптимальной продуктивности — 2,5–3 года, появление некоторых признаков снижения эффективности — через 6–7 лет [11]. Поэтому сроки работы в одной руководящей должности, как правило, не должны превышать 7 лет. При этом, естественно, необходимо учитывать и уровень управления. Например, мастера производственных участков наибольшей эффективности работы достигают в период от 1,5 до 4 лет стажа, а начальники цехов и отделов — от 2 до 5 лет. У руководителей ранга директора предприятия и выше полоса наиболее продуктивной деятельности может несколько превышать указанные пределы.

Говоря о самом эффективном периоде труда руководителей с точки зрения их возраста и стажа работы, следует также отметить, что наибольшего успеха достигают те из них, кто прошел должностные ступени в течение более короткого времени. Например, для директоров заводов количество предшествующих управленческих уровней составляет в среднем 8–10, а время достижения поста директора с начала трудовой деятельности на предприятии — 18–22 года. Следовательно, средняя продолжительность пребывания в предыдущих должностях у них составляет около 2,2 года, то есть они не выходили за сроки максимальной эффективности и достигали высшего уровня управления в расцвете физических и творческих способностей [8].

Учет возрастных особенностей управленцев и связанных с ними показателей образования, общего и профессионального стажа работы, в том числе и на одной должности, предполагает необходимость создания планов

должностного продвижения для специалистов. При этом важно предусматривать поэтапность их служебного роста, поскольку скачкообразное (через две-три ступени) перемещение считается нецелесообразным. С учетом того, что не всегда есть возможность для передвижения по вертикали, начальников цехов, например, можно переставлять по горизонтали — в более сложные цеха — с обязательным увеличением заработной платы. В этих же целях следует шире использовать процедуру присвоения классов и категорий руководящим работникам и специалистам производства.



1. Приведенные результаты различных исследований показывают, что расцвет творческой деятельности человека наступает примерно в 35–40 лет. Для практики кадровой работы это означает, что подбор и расстановку управленцев на производстве следует осуществлять таким образом, чтобы пост руководителя цехового уровня мог занять специалист не старше 30 лет. Опыт, однако, свидетельствует, что средний возраст кандидатов, включаемых в резерв для выдвижения, обычно превышает 30-летний рубеж и имеет тенденцию к повышению. Такое положение сужает перспективы подготовки руководителей более высокого ранга и отрицательно отражается на уровне инициативности и самостоятельности молодых специалистов.

2. Учет преобладания в различные периоды жизни человека вербальных и невербальных функций позволяет правильно организовать учебный процесс в группах подготовки и повышения квалификации кадров на производстве. Если они объединяют слушателей в возрасте до 35 лет, процесс обучения должен включать преимущественно практические (моторные) методы обучения, для более старших предпочтительнее вербальные средства изложения материала.

3. Необходимо обеспечить оптимальное сочетание опытных работников с молодыми — расставлять кадры таким образом, чтобы у пожилых и опытных руководителей были молодые заместители, готовые по истечении определенного срока и после соответствующей подготовки заменить их. Правильный выбор заместителя руководителя любого ранга имеет большое значение для создания действенного резерва. На практике же нередко бывает так, что руководитель назначает своими заместителями людей неперспективных с точки зрения должностного продвижения (например, по возрасту или состоянию здоровья), в результате чего искусственно создает себе репутацию незаменимого работника [6].

4. Руководители и специалисты, особенно молодые, должны быть знакомы с перспективой их квалификационного и должностного роста. С молодыми специалистами после прохождения ими годичной стажировки рекомендуется заключать договоры, в соответствии с которыми специалист обязуется своевременно проходить подготовку для последующего занятия определенных должностей, а администрация — предоставлять их в определенные сроки.



5. Рекомендуется учитывать, что наибольшего успеха достигают те руководители, которые прошли предыдущие управленческие уровни за короткий срок. Однако у них нередко наступает и глубокий спад, особенно когда стремление достичь следующего уровня не реализуется. И наоборот: те, которые долго шли, например, к должности начальника цеха и достигли ее уже в зрелом возрасте, вначале работают менее эффективно по сравнению с первыми, но зато и последующий спад у них почти всегда менее глубок [8]. Поэтому для правильной расстановки руководящих кадров одинаково важно как не «передержать» человека на одной должности, так и не «срывать» его раньше времени.

6. Создание и внедрение системы должностных перемещений управленцев целесообразно осуществлять на основе разработок моделей должностного передвижения специалистов, а также составления соответствующих планов карьеры. При этом необходимо обеспечить свободное получение всеми работниками предприятия (организации) информации о вакансиях. Для этого можно использовать программы «Найти работу по телефону», которые предусматривают: а) получение по телефону каждым желающим конкретных данных о свободных должностях и рабочих местах; б) сосредоточение в кадровых службах сведений о всех работниках, чьи способности и квалификация используются не полностью.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.  
*Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания. — Л., 1968. — С. 214.
2.  
*Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1984.
3.  
Возрастные особенности умственной деятельности взрослых // Сб. науч. тр. / Под ред. Е. И. Степановой. — М., 1974.
4.  
*Генов Ф.* Психология управления: Пер. с болг. — М., 1982.
5.  
Краткий психологический словарь / Под ред. А. В. Петровского и М. Г. Ярошевского. — М., 1985. — С. 46.
6.  
*Скоробогатов И. Б.* Совершенствование организации работы с кадрами в народном хозяйстве. — М., 1982.
7.  
*Степанов Е. И.* Умственное развитие и обучаемость взрослых: Учеб. пособие. — Л., 1981.
8.  
*Удалов Ф. Е.* В одной должности — не более 7 лет // Экономика и организация промышленного производства. — 1983. — № 12.
9.  
*Шадриков В. Д.* Психологические аспекты расстановки кадров. — М., 1974.

10.  
ЭКО. — 1983. — № 12.

11.  
Эффективность труда руководителя. —  
М., 1982.

## 2. Мужчина и женщина на производстве

### *ПОЛ И ВЫБОР ПРОФЕССИИ*

Правомерен ли спор о преимуществах мужчины перед женщиной?

А может быть, дело не в преимуществах, а во взаимном дополнении? И какими бы ни были доводы оппонентов, совершенно очевидно, что в работе с людьми знание различий психологии полов просто необходимо. Исследованиями установлено некоторое преимущество мужчин в пространственной и временной ориентации, в понимании механических законов и отношений, в математических рассуждениях. Женщины же превосходят мужчин в ловкости рук, быстроте восприятия, в счете и беглости речи, в запоминании различного материала.

Среди основных личностных черт у мужчин в большей степени выражены агрессивность, мотив достижения, эмоциональная устойчивость, а у женщин, как правило, — социальная ориентация.

Половые различия в способностях и формировании профессиональной направленности заметны уже на ранних этапах развития личности. Например, среди детских рисунков у мальчиков 6–7 лет 70 процентов составляют

рисунки с индустриальным пейзажем, между тем как у их сверстниц — всего лишь 6. Девочки в этом возрасте чаще рисуют домики, деревья, цветы, пейзажи, людей [1]. По данным изучения 14 свойств познавательной деятельности юношей и девушек (в группах студентов от 17 до 22 лет), первые оказались сильнее вторых по 9 показателям (общая осведомленность и понятливость, концентрация внимания, обобщенность мышления, наблюдательность, пространственные представления, логичность мышления, вербальный и невербальный интеллект), а девушки — сильнее юношей по трем показателям (кратковременная память, словарный запас и адаптивность ума) [3].

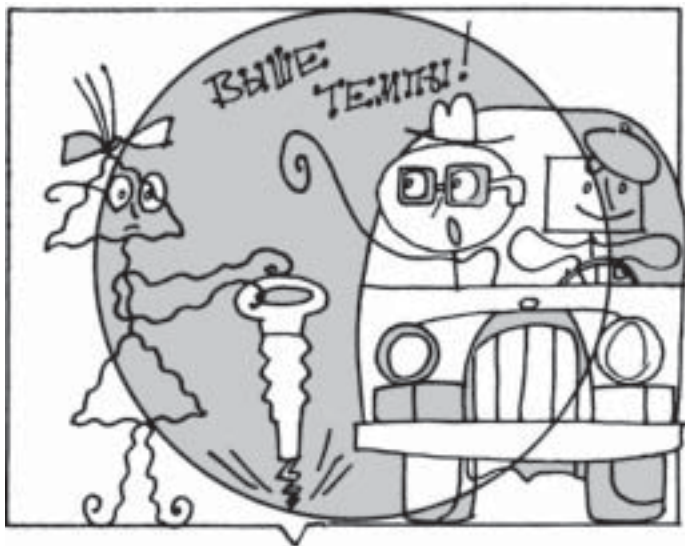
В настоящее время удельный вес женщин среди руководителей различного уровня управления пока еще уступает, и порой значительно, удельному весу мужчин. Так, среди руководителей органов государственного управления и их структурных подразделений они составляют 44 процента, а на производстве в числе первых руководителей — 24 процента, начальников цехов, участков, мастерских и отделов — 23 процента. В общем составе инженерно-технических работников женщин 49 процентов, что свидетельствует об имеющихся возможностях для более широкого выдвижения их на руководящие должности [10].

*«МУЖСКИЕ»  
ТИПЫ РАЗВИТИЯ  
ЛИЧНОСТИ*

Исследованиями выявлена взаимосвязь личностных черт человека в раннем возрасте с характеристиками более позднего периода жизни. Например, у мужчин самыми устойчивыми оказались такие черты, как интеллектуальные интересы, готовность примириться с неудачей, высокий уровень притязаний, а у женщин — настойчи-

вость, эстетическая отзывчивость, жизнерадостность, желание достичь пределов возможного. Сравнивая мужчин — взрослых и подростков, какими они были в 13–14 лет, психолог И. С. Кон выделяет следующие типы развития личности:

1. Мужчины, отличавшиеся в 13–14 лет от сверстников надежностью, продуктивностью в работе, честностью, хорошими способностями, широтой интересов, самообладанием, прямоотой, дружелюбием, философским складом ума и сравнительной удовлетворенностью собой, сохранили эти свойства и в 45-летнем возрасте. Такие люди высоко ценят независимость и объективность, имеют высокие показатели по интеллектуальной эффективности, чувству благополучия.



2. Мужчины, для которых в подростковом возрасте были характерны бунтарство, болтливость, любовь к рискованным поступкам и предрасположенность к отступлениям от общепринятого образа мышления, раздражительность и агрессивность, становятся неуравновешенными, со слабым самоконтролем, они отличаются импульсивностью и непостоянством. Склонность драматизировать свои жизненные ситуации, непредсказуемость поведения присущи им и в зрелом возрасте. Представители этого типа чаще, чем другие мужчины, меняют работу.

3. Мужчины с повышенным самоконтролем в подростковом возрасте выделялись эмоциональной возбудимостью и самоуглубленностью. Эти мальчики плохо чувствовали себя в неопределенных ситуациях, легко отчаивались при неудаче, были зависимы и недоверчивы. Достигнув 40-летия, они остались столь же ранимыми, склонными уходить от сложных обстоятельств, испытывать жалость к себе, напряженность в общении с другими людьми. Среди представителей данного типа мужчин наиболее высокий процент холостяков.

4. Некоторые мужчины, напротив, сильно меняются от юности к зрелости. Таковы, например, те, у которых бурная, напряженная юность сменяется спокойной, размеренной жизнью в зрелые годы [5].

Знание работниками кадровых служб особенностей личностных черт и поведения подростков (например, в общеобразовательной школе или профессионально-техническом училище) позволяет обоснованно прогнозировать их профессиональное становление в условиях конкретного предприятия, а также организовать необходимую профориентационную работу в учебных заведениях.

### ТРИ ТИПА ЖЕНЩИН- РАБОТНИЦ

Существуют определенные типы развития личности и среди женщин. Так, социально-психологические исследования, проведенные Э. С. Чугуновой и другими психологами, среди женщин-инженеров позволили выделить три типологические группы — *доминантную*, *ситуативную* и *конформистскую* [9].

Для представительниц *доминантного* типа характерны: интерес к техническим наукам и исследовательской деятельности, увлечение техникой, конструированием; стремление работать в научно-исследовательских и конструкторских организациях, высокие показатели творческой активности, удовлетворенность специальностью, содержанием труда и взаимоотношениями в коллективе. Представительницы данного типа более всего стремятся сохранить достигнутое — например, остаться на прежнем месте, даже если предстоит понижение в должности [4].

У женщин, относящихся к *ситуативному* типу, выбор профессии и места работы осуществляется чаще всего в силу меркантильных соображений: близость к месту жительства, материальные преимущества, удобный режим и т. д. Творческая активность у таких женщин выражена слабо, для них характерны высокая общительность, стремление к самоутверждению в отношениях с другими при низком уровне притязаний в профессиональной деятельности. Ограниченный интерес к выполняемой работе у представительниц данного типа замещается ориентацией на семью, быт и сферу культуры.

Представительницы *конформистского* типа отличаются тем, что выбор ими профессиональной деятельности обусловлен, как правило, влиянием ближайшего соци-

ального окружения (друзей, знакомых, родителей и т. д.), а не самостоятельным решением. Для женщин данного типа характерны низкая творческая активность, неудовлетворенность работой и должностью, низкий уровень профессиональной мотивации, склонность к подозрительности и конфликтам. Основная ориентация — сфера взаимоотношений [4].

Знание предпринимателями и руководителями, а также сотрудниками кадровой службы основных психологических особенностей мужчин и женщин позволяет им правильно использовать людей при комплектовании производственных коллективов, формировании учебных групп повышения квалификации, расстановке кадров управления, организации работы на производстве, создании оптимального психологического климата в коллективах. При этом необходимо помнить, что бóльшая часть проблем у мужчин формируется в сфере их профессиональной деятельности, а у женщин — в семейных отношениях. В женских и преимущественно женских коллективах больше ценятся хорошие межличностные отношения, в мужских — квалификация и достижения в профессиональной деятельности [3].

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. Известно, что мужчины обладают большей физической силой и выносливостью, их организм в меньшей степени, чем женский, подвержен влиянию неблагоприятных



факторов производственной среды. Это не может не учитываться при комплектовании различных участков производства, а также при формировании таких звеньев управления, как цех, участок, бригада и т. д. Мужчинам, как правило, присущи решительность, уверенность в себе, склонность к риску, выраженные мотивы достижения, что необходимо для успешной работы в должностях линейных руководителей — мастера, начальника цеха, директора предприятия и т. д.

2. Женщинам свойственны аккуратность в работе, внимательность, тщательность, что важно для специалистов различного профиля или функциональных руководителей — начальника группы, бюро, сектора, отдела и т. д. [10].

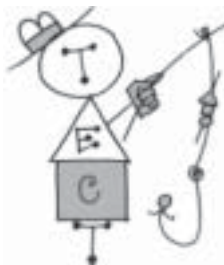
3. Выраженная направленность женщин на социальную ориентацию предоставляет возможность их успешного использования в соответствующих структурных подразделениях на производстве — отделах кадров, социального развития, технического обучения. Внимание к психологическим особенностям мужчин и женщин положительно влияет на эффективность кадровой работы и позволяет при формировании аппарата управления исходить из оптимального соотношения численности мужчин и женщин.

4. Учет возрастно-половых особенностей важен также при организации бесед и проведении опросов общественного мнения, которые в настоящее время находят все более широкое применение в практике менеджмента и бизнеса. Влияние пола и возраста лица, проводящего опрос, на его результаты обычно проявляется следующим образом:

1) между мужчинами, как правило, создаются более неофициальные отношения, чем между женщинами;

- 2) мужчины-интервьюеры предпочитают работать с мужчинами, женщины охотно опрашивают оба пола;
- 3) мужчины более критичны к своим собеседникам, чем женщины;
- 4) разница в поле может вызвать скованность у собеседника;
- 5) не рекомендуется посылать молодого интервьюера опрашивать пожилых;
- 6) при беседе по семейно-бытовой тематике лучшие результаты получают в тех случаях, когда мужчина опрашивает мужчину, а женщина — женщину без значительных различий их по возрасту;
- 7) при опросе по производственной тематике лучше всего зарекомендовали себя мужчины [7].

Решение вопроса о конкретном назначении того или иного работника на определенную должность всегда предполагает индивидуальный подход. Например, такой важный показатель для линейных руководителей, как решительность, может существенно колебаться как у мужчин, так и у женщин. Ниже приводится тест, позволяющий в общих чертах определить степень проявления этого качества. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.



1. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю отношений, существенно отличающимся от привычных вам?

2. Быстро ли вы адаптируетесь в новом коллективе?

3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?

4. Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?

5. Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

6. Объясняете ли обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе); мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится — вы бы написали иначе. Станете ли вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашим мнением?

9. Если увидите в витрине вещь, которая вам очень нравится, купите ли ее, если даже она не так уж вам необходима?

10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?

12. Всегда ли выполняете данные вами обещания?

Определите число набранных очков по таблице; общая сумма очков будет характеризовать степень вашей решительности.

Вопрос	«Да»	«Нет»
1	3	0
2	4	0
3	3	0
4	2	0
5	0	4
6	2	0
7	3	0
8	2	0
9	0	2
10	0	3
11	1	0
12	3	0



### От 0 до 9 очков

Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому случаю долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. Прежде чем сделать какой-то шаг, часто долго советуется и... принимаете половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдываться, объясняя это вашей

«прирожденной» осмотрительностью. Нет, чаще всего это — трусость. С вами сложно жить и работать. И пусть вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». Мало того, на вас трудно положиться: вы можете подвести. Конечно, перековать характер непросто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять собственное решение хотя бы по непринципиальному вопросу. Действуйте дальше в этом направлении, последовательно усложняя задачи.

### **От 10 до 18 очков**

Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно в том случае, если для решения есть достаточно времени. Вот тогда вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрасти», согласовать с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот — вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет вам, как правильно поступить. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, но не для того, чтобы подстраховаться, а чтобы проверить себя.

### **От 19 до 28 очков**

Вы достаточно решительны. Логика, последовательность, с которой вы подходите к изучению проблем, и, главное, опыт помогают решать вопросы быстро и большей частью правильно. Бывают отдельные промахи, которые вы осознаете и принимаете меры, чтобы их устранить. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советы других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если они окажутся ошибочными, не продолжаете упрямо отстаивать честь мундира. Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным советоваться по вопросам, в которых вы недостаточно компетентны.

## 29 очков и более

Нерешительность — неведомое для вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах собственной деятельности и не считаете нужным выяснять чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения; критические замечания по их поводу вызывают у вас раздражение, которое порой вы даже не пытаетесь скрыть. Вам импонирует, когда вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля — это вовсе не то, о чем было сказано выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, вы иногда отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой. Вера в непогрешимость своих мнений — серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это не идет на пользу делу, наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает трудиться. Вам немедленно надо менять стиль своей работы!



### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Ананьев Б. Г.* Человек как предмет познания. — Л., 1968. — С. 184.
2. *Анастаси А.* Дифференциальная психология // Психология индивидуальных различий: Тексты. — М., 1986. — С. 13.
3. Вопросы практической психодиагностики и консультирования в вузе / Под ред. Н. Н. Обозова. — Л., 1984. — С. 84.

4.  
*Китов А. И.* Экономическая психология. — М., 1987. — С. 71–74.
5.  
*Кон И. С.* Постоянство личности: миф или реальность? // Хрестоматия по психологии / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1987. — С. 164–167.
6.  
*Кон И. С.* Психология половых различий // Психология индивидуальных различий: Тексты. — М., 1986. — С. 79.
7.  
*Рабочая книга социолога.* — М., 1976. — С. 415.
8.  
*Роцаховский В.* Решительны ли Вы? // Экономика и организация пром. пр-ва. — 1983. — № 6. — С. 187–189.
9.  
*Чугунова Э. С.* Социально-психологические особенности профессиональной мотивации в инженерной деятельности и проблемы творческой активности // Психологический журнал. — 1985. — № 4. — С. 73–86.
10.  
*Шаховой В. А.* Кадровый потенциал системы управления. — М., 1985. — С. 27–28.
11.  
*Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента: Учебник. — К., 1998.

### 3. Три блока личности

*ТРИАДА  
ЛИЧНОСТНОЙ  
НАПРАВЛЕННОСТИ* Насколько человек глубок — настолько он личность. Но как определить эту глубину? И как ни покажется странным, глубина — это включенность человека в общественную жизнь.

В психологии кроме понятия «человек» употребляется более узкое понятие «личность». Личность — это тот же человек, но рассматриваемый как общественное существо [3]. Личность обладает тремя важнейшими психологическими характеристиками. Во-первых, при всей пластичности психических проявлений все же отчетливо проступает устойчивость свойств личности, что, в частности, позволяет предвидеть поведение того или иного работника в определенных производственных или бытовых ситуациях. Во-вторых, личность представляет собой единое целое, где каждая черта тесно взаимосвязана с другими. В-третьих, она проявляется в многообразной деятельности, направленной на всестороннее познание, а также преобразование как себя, так и окружающего мира.

Личность современного человека — очень сложное целое. Но в нем можно выделить *три* основных блока, характеризующих содержание главных сторон личности. Первый — направленность личности, представляющая собой систему ее отношений к окружающей действительности. Сюда относятся мотивы поведения (причины, по-



буждающие к той или иной деятельности), в частности потребности, чувства, интересы. Второй — возможности личности, т. е. психологические предпосылки успешности ее профессиональной деятельности, основой которых выступают способности. Третий — стиль, или психологические особенности поведения, определяемые темпераментом и характером [3].

Таким образом, *направленность личности* представляет собой совокупность устойчивых мотивов; она ориентирует ее относительно независимо от тех или иных ситуаций, характеризуется ее интересами, склонностями, убеждениями, идеалами, в которых выражается мировоззрение [2]. Направленность личности определяет цели, которые ставит перед собой человек, стремления, кото-



рые ему свойственны, мотивы, в соответствии с которыми он действует. Направленность как система отношений личности к действительности представляет собой следующую триаду: отношение к другим людям как членам коллектива; отношение к труду и его результатам, продуктам; отношение к самому себе. В соответствии с этим различают направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность на задачу (НЗ) и личную направленность на себя (НС).

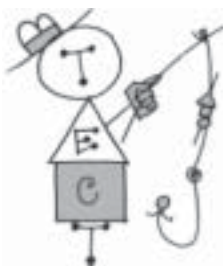
Определение направленности личности того или иного работника имеет большое значение для практики кадровой работы, поскольку от этого зависит эффективность подбора, расстановки и дальнейшего использования персонала. Данное положение станет понятным после ознакомления с характеристиками различных видов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

*Направленность на взаимодействие (ВД)* есть основания выделить в том случае, если поступки человека определяются его потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с коллегами. Такой работник проявляет интерес к совместной деятельности, хотя и не всегда способствует успешному выполнению задания, и его фактическая помощь может быть минимальной.

*Деловая направленность*, или *направленность на задачу (НЗ)*, отражает преобладание мотивов, порождаемых деятельностью: увлечения процессом работы, стремления к познанию, овладению новыми навыками и умениями. Обычно такой человек ориентируется на сотрудничество с коллективом и добивается наибольшей производительности труда подчиненных, старается обоснованно доказать свою точку зрения, которую считает полезной для выполнения задания.

*Личная направленность*, или *направленность на себя* (НС), характеризуется преобладанием мотивов собственного благополучия: стремлением к личному первенству и престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами, переживаниями и мало реагирует на потребности окружающих его людей, безразличен к коллегам, своим обязанностям. В работе видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов коллег.

Ниже приводится анкета, обработка результатов которой позволяет выявить ту или иную направленность работника.



На каждый вопрос анкеты возможны три ответа, обозначенные буквами А, В, С. Предлагается выбрать тот, который наиболее точно выражает точку зрения опрашиваемого. Соответствующая буква вписывается в лист для ответов в скобках против номера вопроса в столбике «больше всего». Затем выбирается наименее ценный или менее всего соответствующий истине ответ и обозначающая его буква вписывается против номера вопроса, но уже в рубрике «меньше всего». Для заполнения анкеты используют две буквы, оставшийся ответ не записывают.

Изучение направленности личности работников с их согласия может проводиться как в группах повышения квалификации, так и непосредственно на производстве (например, в кадровой службе предприятия) при подборе и расстановке кадров или зачислении кандидатов в резерв для выдвижения. Ответы на предлагаемые в анкете вопросы работник выбирает самостоятельно в присутствии инструктора (специалиста кадровой службы).

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:
  - А. Одобрения моей работы.
  - В. Сознания того, что она сделана хорошо.
  - С. Сознания того, что меня окружают друзья.
2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я бы хотел быть:
  - А. Тренером, который разрабатывает тактику игры.
  - В. Известным игроком.
  - С. Капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
  - А. Проявляет интерес к обучающимся и к каждому имеет индивидуальный подход.
  - В. Умеет вызвать такой интерес к преподаваемому предмету, что обучающийся с удовольствием углубляет свои знания в этом предмете.
  - С. Создает в коллективе такую обстановку, при которой никто не боится высказывать свое мнение.
4. Мне нравится, когда люди:
  - А. Радуются выполненной работе.
  - В. С удовольствием трудятся в коллективе.
  - С. Стремятся выполнить свои задания.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья были:
  - А. Отзывчивыми и помогали людям.
  - В. Верными и преданными мне.
  - С. Умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
  - А. С кем складываются хорошие отношения.
  - В. Кто может многого достичь в жизни.
  - С. На кого всегда можно положиться.

7. Больше всего я не люблю:
  - А. Когда у меня что-то не получается.
  - В. Когда портятся отношения с товарищами.
  - С. Когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
  - А. Не скрывает, что некоторые обучающиеся ему не симпатичны, насмехается и подшучивает над ними.
  - В. Вызывает дух соперничества в коллективе.
  - С. Недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
  - А. Проводить время с друзьями.
  - В. Ощущение выполненных дел.
  - С. Когда меня за что-нибудь хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
  - А. Добился успеха в жизни.
  - В. По-настоящему увлечен своим делом.
  - С. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь система образования должна:
  - А. Научить решать задачи, которые ставит жизнь.
  - В. Развивать индивидуальные способности обучающихся.
  - С. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было много свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
  - А. Для общения с друзьями.
  - В. Для отдыха и развлечений.
  - С. Для своих любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
  - А. Тржусь с людьми, которые мне симпатичны.
  - В. У меня интересная работа.
  - С. Мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда:
  - А. Другие меня ценят.
  - В. Испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы.

- С. Приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:
- А. Рассказали о каком-нибудь интересном деле, связанном с работой, учебой, спортом и т. д., в котором мне довелось принимать участие.
  - В. Написали о моей деятельности.
  - С. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Я делаю наибольшие успехи в обучении, если преподаватель:
- А. Имеет ко мне индивидуальный подход.
  - В. Умеет вызвать у меня интерес к предмету.
  - С. Устраивает коллективное обсуждение изучаемых проблем.
17. Для меня нет ничего хуже, чем:
- А. Оскорбление личного достоинства.
  - В. Неудача при выполнении важного дела.
  - С. Потеря друзей.
18. Больше всего я ценю:
- А. Успех.
  - В. Возможность хорошей совместной работы.
  - С. Здравый, практический ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые:
- А. Считают себя хуже других.
  - В. Часто ссорятся и конфликтуют.
  - С. Возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:
- А. Работаешь над важным для всех делом.
  - В. Имеешь много друзей.
  - С. Вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По моему мнению, руководитель прежде всего должен быть:
- А. Доступным для всех.
  - В. Авторитетным.

- С. Требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
- А. О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие взаимоотношения с людьми.
  - В. О жизни знаменитых людей.
  - С. О последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:
- А. Дирижером.
  - В. Композитором.
  - С. Солистом.
24. Мне бы хотелось:
- А. Придумать интересный конкурс.
  - В. Победить в конкурсе.
  - С. Организовать конкурс и руководить им.
25. Для меня важно знать:
- А. Что я хочу сделать.
  - В. Как достичь цели.
  - С. Как организовать людей для достижения цели.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
- А. Другие были им довольны.
  - В. Прежде всего выполнить свою задачу.
  - С. Его нельзя было упрекнуть за выполненную работу.
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
- А. В общении с друзьями.
  - В. Просматривая развлекательные фильмы.
  - С. Занимаясь своим любимым делом.

## Лист ответов на анкету «Направленность личности»

Ф. И.

О. \_\_\_\_\_

пол _____		возраст _____		дата _____	
№ п/п	Больше всего	Меньше всего	№ п/п	Больше всего	Меньше всего
1	( )	( )	15	( )	( )
2	( )	( )	16	( )	( )
3	( )	( )	17	( )	( )
4	( )	( )	18	( )	( )
5	( )	( )	19	( )	( )
6	( )	( )	20	( )	( )
7	( )	( )	21	( )	( )
8	( )	( )	22	( )	( )
9	( )	( )	23	( )	( )
10	( )	( )	24	( )	( )
11	( )	( )	25	( )	( )
12	( )	( )	26	( )	( )
13	( )	( )	27	( )	( )
14	( )	( )			

Больше  
всего

Меньше  
всего

НС

ВД

НЗ

### «Ключ» к обработке анкеты «Направленность личности»

НС		ВД		НЗ	
1A	15A	1C	15C	1B	15B
2B	16B	2C	16C	2A	16A
3A	17A	3C	17C	3B	17B
4A	18A	4B	18C	4C	18B
5B	19A	5A	19B	5C	19C
6C	20C	6A	20B	6B	20A
7A	21C	7C	21A	7B	21B
8C	22C	8B	22A	8A	22B



НС		ВД		НЗ	
9С	23В	9А	23С	9В	23А
10С	24С	10В	24А	10А	24В
11В	25В	11С	25А	11А	25С
12В	26В	12А	26А	12С	26С
13С	27А	13А	27В	13В	27С
14С		14А		14В	



### Обработка материалов

Если указанная в ключе буква (А, В или С) занесена в рубрику «больше всего», то ей дается два балла по данному виду направленности. Если же она расположена под индексом «меньше всего» — ноль баллов. Затем подсчитывают количество двоек и записывают их внизу листа ответов рядом с буквами НС, ВД или НЗ в зависимости от того, какой «ключ» использован. Так же подсчитывают количество нулей; к разности двоек и нулей прибавляют 27. Эта сумма характеризует уровень по данному виду направленности. При этом если количество нулей превышает количество двоек, то разность между ними вычитается из числа 27. Общая сумма всех баллов по трем видам направленности должна быть равна 81. В противном случае нужно искать ошибку, допущенную при подсчете.

### Пример

У работника после подсчета нулей и двоек по всем трем видам направленности получены следующие данные: НС — три двойки и одиннадцать нулей, ВД — восемь двоек и пять нулей, НЗ — одиннадцать двоек и шесть нулей. Приступаем к опре-

делению степени выраженности различных видов направленности:  $НС = 27 - (11 - 3) = 19$ ;  $ВД = 27 + (8 - 5) = 30$ ;  $НЗ = 27 + (11 - 6) = 32$ . Общая сумма равна 81 ( $19 + 30 + 32$ ). Результаты расчета свидетельствуют о доминировании у данного работника деловой направленности при слабом развитии направленности на себя и достаточном — на взаимодействие с другими участниками производственного процесса, что указывает на положительный прогноз его использования на управленческих должностях.

### *МЫСЛИТЕЛИ И ХУДОЖНИКИ*

Индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся необходимым условием успешного выполнения той или иной профессиональной деятельности, называются *способностями*. Они тесно связаны с общей направленностью личности, с тем, насколько устойчивы ее склонности к определенной деятельности [2, с. 339]. Психологическая наука различает общие и специальные способности человека. Первые определяются его умственными, или интеллектуальными, возможностями, которые отвечают требованиям не одной, а многих видов профессиональной деятельности. Вторые — возможностями освоения работы данного уровня сложности в максимально короткий срок при высоком качестве выполнения.

К числу общих способностей, например, относятся индивидуально-психологические качества, характеризующие принадлежность к одному из трех типов людей. В трудах И. П. Павлова они были обозначены как «художественный», «мыслительный» и «средний» типы. Данная типология связана с учением, согласно которому высшая нервная деятельность человека характеризуется наличием в ней двух сигнальных систем: первой — образной, эмоциональной и второй — связанной с отображением

ем этих образов посредством слова (сигнала сигналов). Относительное преобладание первой сигнальной системы характеризует художественный тип, второй — мыслительный, равное их представительство — средний тип людей [4]. «Жизнь отчетливо указывает на 2 категории людей, — писал И. П. Павлов, — художников (их захватывает действительность целиком, сплошь, сполна, без всякого дробления — разъединения) и мыслителей (дробят ее и тем как бы умерщвляют, делая из нее скелет, и затем только постепенно собирают ее части и стараются ее таким образом оживить, что вполне им все-таки так и не удастся)... Конечно, в массе имеются и средние положения» [7].

Психофизиологической основой преобладания той или иной сигнальной системы выступает деятельность правого и левого полушария мозга человека. Правое полушарие более «ответственно» за продуктивность образов и эмоций, левое — за восприятие и интерпретацию слов. Некоторое преобладание деятельности правого полушария свидетельствует о доминировании в психике человека первой сигнальной системы, левого — второй. Простейший тест для выявления этих особенностей — неоднократное «схлестывание» рук: если большой палец левой руки оказывается сверху, говорят о доминировании первой сигнальной системы (правого полушария — «художники») и наоборот. При этом «у художников деятельность больших полушарий затрагивает всего меньше лобные доли и сосредоточивается главным образом в остальных отделах; у мыслителей, наоборот, — преимущественно в первых» [7].

*Художественный* тип отличает яркость образов, возникающих в результате непосредственного воздействия, жи-

вого впечатления, эмоций. Представителю этого типа легче освоить деятельность, которая требует впечатлительности, эмоционального отношения к событиям, образности и живости фантазии. *Мыслительный* тип отличается преобладанием абстракций, логических построений, теоретизирования. Качества мыслительного типа создают условия для наиболее благоприятного развития деятельности, связанной с оперированием абстрактным материалом, понятиями, суждениями, математическими выражениями. При этом необходимо подчеркнуть, что отнесение человека к художественному типу отнюдь не означает недостаток интеллектуальной деятельности, слабость ума. Речь здесь идет лишь об относительном преобладании образных компонентов психики над мыслительными [4].

#### *ТИПЫ МЫШЛЕНИЯ*

К общим способностям относятся также индивидуальные особенности мышления, которые отражаются в качествах ума. Качества ума характеризуются:

- самостоятельностью мышления — умением выдвигать новые задачи и самостоятельно находить нужные решения;
- широтой ума, представляющей собой разностороннюю любознательность, широкий кругозор;
- глубиной ума — умением проникнуть в сущность сложных процессов;
- гибкостью ума — свободой мысли, независимостью от влияния прошлого опыта;
- быстротой ума — способностью быстро разобраться в ситуации и принять правильное решение;
- критичностью ума — способностью объективно оценивать свои и чужие мысли.

Различают также виды мышления, связанные с относительным преобладанием той или иной сигнальной системы. Например, предметно-действенное мышление связано с практическими действиями над предметами, наглядно-образное — опирается на чувственное восприятие или представления, абстрактное — оперирует понятиями, опираясь на словесно-логические связи. Индивидуальные особенности мышления проявляются прежде всего в разном соотношении разных видов и форм мышления, что необходимо учитывать при подборе и расстановке кадров. Так, лица с предметно-действенными способностями более пригодны к управлению машинами, вещами; с наглядно-образными — к работе с людьми; обладающие абстрактным мышлением — для проектной и конструкторско-технической деятельности, программирования.

**СЕМЬ УРОВНЕЙ СПЕЦИАЛЬНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ** Специальные способности определяют возможности человека для успешного выполнения определенного вида профессиональных функций. Развитие специальных способностей опирается на соответствующие задатки, которые представляют собой некоторые врожденные анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга человека. В психологии различают несколько уровней развития специальных способностей. Так, американские социологи Эллиот Джекс и Зигфрид Браун выделяют семь уровней [1]:

- *первый уровень (конкретно-чувственный)* характеризуется тем, что для выполнения задания человеку необходимо присутствие физического предмета объекта — задачи. При этом он способен предвидеть результаты своей деятельности и планировать ее на срок до двух месяцев.

Лица с данным уровнем целесообразно использовать на должностях технических исполнителей;

- *второй уровень (образно-конкретный)* определяется тем, что человек может выполнить поставленную задачу на основе представления об объекте и планировать свою деятельность на срок до трех месяцев. Такие лица могут координировать и направлять деятельность представителей первого уровня, им предпочтительнее выполнять функции мастеров, начальников участков, смен, небольших цехов;

- *третий уровень (умозрительно-конкретный)* проявляется в способности оперировать не только простыми, но и сложными понятиями, а также реагировать на нарушения производственной системы, принимать участие в ее настройке и регулировке. Такие люди планируют свою работу на год и могут занимать должности ведущих специалистов, руководителей крупных цехов и небольших предприятий с бесцеховой структурой управления;

- *четвертый уровень* характеризует способность к абстрактному мышлению без связи с конкретным предметом и привязки к нему, а также планированию и предвидению результатов труда на срок до 5 лет. Такие работники лучше всего проявляют себя в качестве функциональных руководителей предприятий и организаций с развитой цеховой структурой, а также в проектной и конструкторско-технологической деятельности;

- *пятый уровень* отличается способностью создавать методики, применимые к широкому кругу конкретных явлений, а также представлять последствия их применения. Такие личности способны планировать свой труд на срок до десяти лет и могут быть использованы в ка-

честве главных специалистов и руководителей предприятий и организаций, где заняты пять-шесть тысяч человек;

- *шестой и седьмой уровни* проявляются в способности планировать свои усилия и предвидеть их результаты на срок свыше десяти лет. Эта категория людей справится с обязанностями линейных и функциональных руководителей, ведущих и главных специалистов крупных корпораций, банков, ассоциаций и фирм.

Следует отметить, что отнесение человека к тому или иному уровню специальных способностей не может быть пожизненным или даже длительным. Их развитие зависит от уровня образования, стремления к самовоспитанию, инициативности, производственного и профессионального опыта. Вместе с тем проблема измерения специальных способностей и соответствующая им классификация работников должны учитываться при продвижении кадров управления с тем, чтобы наиболее одаренные своевременно выявлялись и использовались для соответствующей деятельности в менеджменте и бизнесе.

*СПОСОБНЫ ЛИ  
ВЫ УПРАВЛЯТЬ  
ЛЮДЬМИ?*

Труд управленца любого ранга можно отнести к деятельности, в которой должны быть заняты люди «абсолютного типа пригодности». Это значит, что проблема строгого психологического отбора для этой категории кадров стоит особенно остро. В связи с этим представляет особый интерес анализ взаимосвязи между успешностью управленческой деятельности и такими характерными признаками, как преобладание первой или второй сигнальной системы, деятельности правого или левого полушария мозга

человека, а также других биологически обусловленных и генетически закрепленных предпосылок психологических различий между людьми.

Для выявления таких различий психологами Т. К. Чернаенко и Б. В. Блиновым предложен довольно простой тест, использование которого широко доступно в кадровой работе. Состоит он из трех проб и предусматривает определение следующих характерных признаков работника:

1. *Определение ведущего глаза.* Необходим лист белой бумаги размером 5×10 см с отверстием 1×1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2–3 метров, глядя на него через отверстие в листе бумаги (лист надо держать на расстоянии 30–40 см от глаза). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрывании которого предмет исчезает из поля зрения, или тот, которым вы видите предмет так же, как двумя глазами.

2. *Проба «переплетения пальцев».* Быстро, не думая, переплетите пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука — левая.

3. *Проба «скрещивания рук»*, или «поза Наполеона». Если при скрещивании рук правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука [8].

Исследования, проведенные по данной методике среди большого количества руководителей, позволили получить следующие результаты.

В группе «лучших» руководителей наблюдались такие три профиля типических особенностей: а) сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев



и правой руки в «позе Наполеона» (типа П — Л — П); б) - сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правой руки в «позе Наполеона» (типа П — П — П); в) сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев, левой руки в «позе Наполеона» (типа Л — Л — Л). Низкой психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили Л — Л — П и П — П — Л.

Руководители с левым ведущим глазом оказались более консервативными и скептическими, чем с правым. «Левоглазые» мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражены стремление к доминированию, потребность в признании, они более агрессивны и устремлены к независимости. «Левоглазые» более тревожны, чем «правоглазые», более эмоциональны, менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны.

«Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Поведение «правоглазых» более адаптивное, они социабельнее и контактнее «левоглазых». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше — в единении.

Работники с правым переплетением пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. Работники же с левым переплетением более социабельны, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них ярче выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя» [8].

Всестороннее изучение организации свойств психики работников, в том числе и на основе анализа их индивидуально-типических различий, позволяет улучшить сис-

тему профессионального отбора на управленческие должности, особенно при расстановке специалистов, поиске кандидатов для резерва на выдвижение и др.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. В производственном процессе необходимо сочетание людей с различными типами и уровнями развития общих и специальных способностей. При замещении управленческих должностей нельзя ориентироваться только на сообразительных, инициативных и одаренных работников, поскольку не все идеи и заключения даже очень способного человека являются приемлемыми для данного производства [1].

2. Работники с одним уровнем способностей должны занимать равноценные должности, а «расстояние» между руководителем и непосредственными подчиненными не должно превышать один уровень. Например, если начальник цеха обладает способностями четвертого уровня, то лучше всего, если его заместители находятся в рамках третьего, а мастера — второго уровня.

3. Различия в уровнях способностей необходимо учитывать при формировании оптимальной структуры управления производством. На этой основе может быть определено нужное количество иерархических ступеней управления. Например, для крупных цехов и небольших предприятий их количество не должно превышать 3–4.

4. При планировании продвижения кадров управления следует обеспечивать создание условий для их последовательного перехода с одного уровня развития способностей на другой, более высокий. Этому способствует правильная организация непрерывного повышения квалификации специалистов и руководителей, включающая разнообразные формы обучения.

5. При формировании управленческих коллективов целесообразно оптимальное соотношение в них представителей различных типов способностей. Например, в конструкторских и технологических подразделениях предпочтительны труженики мыслительного типа, а в кадровых службах, отделах организации труда, социального развития и других, связанных с активизацией человеческого фактора, желательно относительное преобладание личностей художественного склада.

6. По оценкам английских социологов, руководитель в среднем 80 процентов времени проводит в контактах с другими людьми, преимущественно с подчиненными, что требует необходимого развития социальных способностей, определенного вида направленности и специфических личностных качеств. Получить сведения о наличии у кандидата в руководители необходимых данных можно с помощью таких вопросов [5]:

- Какой человек требуется на это место?
- Соответствует ли руководитель занимаемому им посту как личность, обладающая определенными способностями и направленностью?
- Каковы его сильные и слабые стороны?
- Соответствует ли его квалификация тем требованиям, которые предъявляет данное рабочее место?
- Достаточна ли его квалификация для того, чтобы быть объективным?



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.  
*Бляхман Л. С., Сочилин Б. Г., Шкаратан О. И.* Подбор и расстановка кадров на предприятии. — М., 1968.
2.  
*Краткий психологический словарь / Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского.* — М., 1985. — С. 199.
3.  
*Крутецкий В. А.* Психология. — М., 1986.
4.  
*Общая психология / Под ред. А. В. Петровского.* — М., 1986. — С. 439–441.
5.  
*Оценивается эффективность управления // ЭКО.* — 1984. — № 4. — С. 170.
6.  
*Хекхаузен Х.* Мотивация и деятельность: Пер. с нем. — М., 1986. — Т. 1. — С. 408.
7.  
*Хрестоматия по психологии.* — М., 1987. — С. 280–281.
8.  
*Чернаенко Т. К., Блинов Б. В.* Прогнозирование особенностей склада руководителей на основе выраженной функциональной асимметрии // Психол. журн. — 1988. — Т. 9. — № 4.
9.  
*Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента: В 2 кн. — К., 1993.

## 4. Как выбирать профессию

**СКЛОННОСТИ  
И ИНТЕРЕСЫ** Вопрос этот не праздный. Ведь выбор профессионального пути во многом определяет нашу судьбу. Приблизительно 50 процентов удовлетворенности или неудовлетворенности жизнью связано с любимой или нелюбимой работой, а остальные 50 — с благополучием или неблагополучием в семейно-брачных отношениях. Для большинства мужчин важнее первое, для женщин — второе.

Отношение к трудовой деятельности, возникающее в период подготовки к ней в процессе обучения и самого труда, рассматривается как одна из важнейших социальных и психологических характеристик личности. Потребность человека в определенной деятельности в психологии называют *склонностью*. О ней говорят, когда работа нравится человеку, увлекает его. Внешними проявлениями этой склонности выступают:

- длительное и устойчивое стремление человека к определенной деятельности;
- успешность ее выполнения;
- проявление устойчивого интереса к той или иной области знаний, стремление к постоянному их накоплению [2].

Признаком склонности к той или иной профессиональной деятельности являются *интересы*. В них проявляется познавательная потребность человека, его познавательная направленность на что-либо, связанная с положительным эмоциональным отношением. Поэтому сво-

временное выявление интересов способствует раннему профессиональному становлению личности.

Изучать профессиональные интересы работников, а также учащихся общеобразовательных школ можно несколькими способами: например, при помощи косвенных вопросов на основе использования специальных тестов и карт интересов (в частности, вопросов типа «Нравится ли вам знакомиться с устройствами различных машин и механизмов?» или «Любите ли вы читать о технических новинках и достижениях?» и т. д.) или путем прямого выяснения профессиональных намерений учащихся (беседа, опрос, анкетирование). При этом применение тестов, карт интересов позволяет глубже ознакомиться со спецификой профессиональной направленности личности и с большим основанием судить о степени ее выраженности.



Прежде чем перейти к практическим методам выявления профессиональной направленности, остановимся на существующих классификациях профессий. Дело в том, что в условиях современного многоотраслевого хозяйства молодому человеку непросто представить себе все их многообразие. В настоящее время в стране существует более 40 тысяч профессий, при этом ежегодно рождается более 500 новых профессий, причем отмирание старых происходит медленнее, чем возникновение новых, что обуславливает дальнейший рост количества специальностей.

**КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОФЕССИЙ** — общепризнанной и наиболее используемой в профориентации классификацией профессий является психологическая классификация, предложенная Е. А. Климовым [2; 3]. Суть ее заключается в том, что в зависимости от особенностей *основного предмета труда* все профессии подразделяются на пять главных типов: «человек — природа», «человек — техника», «человек — человек», «человек — знаковая система», «человек — художественный образ». Далее в соответствии с особенностями *основных целей деятельности* профессии и специальности подразделяются на классы — *гностические* (распознать, определить), *преобразующие* (обработать, обслужить) и *изыскательские* (изобрести, придумать). В табл. 1 приведены примеры основных типов и классов профессий.

Кроме того, специальности разнятся в зависимости от используемых *орудий труда* и *условий труда* (при этом различаются *предметная и социальная среды*, в которых протекает деятельность представителя той или иной профессии). В соответствии с особенностями целей, орудий и условий труда складывается и определенный набор требо-

## Основные типы и классы профессий

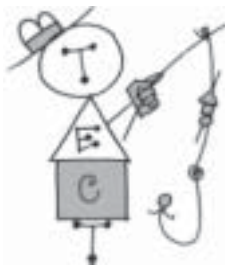
Типы профессий	Классы профессий		
	Гностические	Преобразующие	Изыскательские
Человек — природа	Учетчики и приемщики	Полеводы, каменотесы	Селекционеры
Человек — техника	Контролеры ОТК	Слесари, водители, механизаторы	Конструкторы
Человек — человек	Инспекторы, следователи	Медсестры, продавцы, работники по кадрам, руководители	Работники НОТ
Человек — знаковая система	Корректоры	Наборщики, операторы ЭВМ, бухгалтеры	Программисты
Человек — художественный образ	Контролеры-приемщики малярных работ	Маляры, художники	Модельеры
Основные личные качества, необходимые работнику	Интерес к свойствам определенных объектов, выраженная познавательная активность, устойчивость внимания, наблюдательность	Склонность к практическому влиянию на окружающую среду, интерес к процессу и результату этого влияния, активность и работоспособность	Интерес к новому, способность легко отказываться от привычного образа мышления, искать новые варианты



ваний к психофизиологическим и личностным качествам данного работника. Зная место профессии в приведенной классификации и основные требования к представителям определенного вида профессиональной деятельности, можно обоснованно проводить профинформационную и профконсультационную работу с поступающими на производство или учащимися учебных заведений [6].

Мир профессий велик. Одни специальности притягивают романтикой, другие — хорошим заработком. В одних лучше раскрывается интеллектуальный потенциал человека, другие содержат возможность разнообразных форм общения, в третьих более важными являются волевые качества. Но достижения в любой профессии возможны при достаточном развитии интеллекта, общительности и волевых способностей человека. Одаренный, активный и творческий человек найдет себя в любом деле.

Выявление профессиональных интересов, указывающих на соответствующие склонности, можно проводить на основе использования дифференциально-диагностического опросника (ДДО), предложенного Е. А. Климовым.



Для изучения профессиональной направленности учащихся предлагается 20 вопросов, позволяющих классифицировать виды трудовой деятельности. При этом нужно ответить на каждый вопрос и каждый раз сделать выбор из двух возможных

ответов («а» или «б»). В листе ответов (представляющем собой таблицу, в которой по горизонтали поставлены цифры, обозначающие тот или иной тип профессии, а по вертикали — номера вопросов) предпочитаемый вариант отмечается знаком «+», а отвергаемый — знаком «-». Ниже приводится опросник интересов.

### **Дифференциально-диагностический опросник интересов (ДДО)**

Предположим, что после соответствующего обучения вы сможете выполнять любую работу. Однако, если бы вам пришлось выбрать только из двух возможностей, что бы вы предпочли:

- |   |  |
|---|--|
| 1а. Ухаживать за животными  | 1б. Обслуживать машины, приборы  |
| 2а. Помогать больным людям, лечить их   | 2б. Составлять таблицы, схемы, программы для вычислительных машин                            |
| 3а. Следить за качеством книжных иллюстраций, плакатов, пластинок                   | 3б. Следить за состоянием, развитием растений  |
| 4а. Обрабатывать материалы (дерево, ткань, металл, пластмассу)                      | 4б. Доводить материалы до потребителей (рекламировать, продавать)                            |
| 5а. Обсуждать научно-популярные книги, статьи                                       | 5б. Обсуждать художественные книги или пьесы, концерты                                       |
| 6а. Выращивать молодняк (животных какой-либо породы)                                | 6б. Тренировать товарищей в выполнении каких-либо действий                                   |
| 7а. Копировать рисунки, изображения (или настраивать музыкальные инструменты)       | 7б. Управлять каким-либо грузовым средством (подъемным или транспортным)                     |
| 8а. Сообщать, разъяснять людям нужные им сведения (в справочном бюро, на экскурсии) | 8б. Художественно оформлять выставки, витрины (или участвовать в подготовке пьес, концертов) |

- 9а. Ремонтировать вещи, изделия (одежду, технику)
- 10а. Лечить животных
- 11а. Выводить новые сорта растений
- 12а. Разбирать и улаживать споры, ссоры между людьми, убеждать, разьяснять, поощрять
- 13а. Наблюдать, изучать работу художественной самодеятельности
- 14а. Обслуживать, налаживать медприборы, аппараты
- 15а. Составлять точные описания-отчеты о наблюдаемых явлениях, событиях
- 16а. Делать лабораторные анализы в больнице
- 17а. Красить или расписывать стены помещений, поверхность изделий
- 18а. Организовывать культпоходы в театры, музеи, на экскурсии, в турпоходы
- 19а. Изготавливать по чертежам детали, изделия, машины, одежду, строить здания
- 20а. Вести борьбу с возбудителями болезней растений, с вредителями леса, сада
- 9б. Искать и исправлять ошибки в текстах, таблицах, рисунках
- 10б. Выполнять вычисления, расчеты
- 11б. Конструировать, проектировать новые виды промышленных изделий, машин, здания
- 12б. Разбираться в чертежах, схемах (проверять, уточнять их)
- 13б. Наблюдать, изучать жизнь микроорганизмов
- 14б. Оказывать людям медпомощь при ранениях, ушибах, ожогах
- 15б. В художественной форме описывать, изображать события (наблюдаемые или представляемые)
- 16б. Принимать, осматривать больных, беседовать с ними, назначать лечение
- 17б. Осуществлять монтаж зданий или сборку машин, приборов
- 18б. Играть на сцене, принимать участие в концертах
- 19б. Заниматься черчением, копировать чертежи, карты
- 20б. Работать на клавишных машинах (компьютере, телетайпе)

## Лист ответов ДДО

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



После получения ответов на все вопросы подсчитывается количество поставленных плюсов в каждом из пяти вертикальных столбиков, а внизу выводится сумма, которая и будет показателем степени выраженности осознанной склонности к определенному типу профессии (I столбец — профессии типа «человек — природа», II — «человек — техника», III — «человек — человек», IV — «человек — знаковая система», V — «человек — художественный образ»).

### *СИЛА ВОЛИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ*

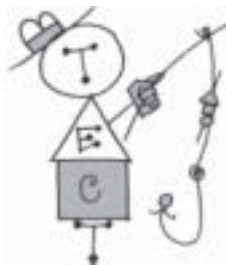
Насколько сильна наша воля, настолько обычно плодотворна и профессиональная деятельность. Когда читаешь захватывающую книгу, ее содержание настолько увлекает, что не замечаешь ничего вокруг. Без особых усилий понимаешь и запоминаешь все

сюжетные ходы, имена и образы действующих лиц. Но если перед тобой скучная инструкция или набитый формулами учебник, то мысли нередко стремятся «увильнуть». Надо мобилизовать силу воли, чтобы сосредоточиться на том, что читаешь или делаешь. Без этого нельзя стать профессионалом в полном смысле этого слова.

Так какова же у нас с вами сила воли? Ответить на этот вопрос поможет тест самопроверки.

Постарайтесь ответить на все предлагаемые вопросы с максимальной объективностью.

На приведенные 15 вопросов можно ответить: «да» — 2 очка, «не знаю» или «бывает», «случается» — 1 очко, «нет» — 0 очков. При ответе необходимо сразу ставить очки.



1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное вам (например, пойти на работу в выходной день)?

3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию на работе или в быту, в состоянии ли вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на нее с максимальной объективностью?

4. Если вам прописана диета, сможете ли преодолеть все кулинарные соблазны?
5. Найдете ли вы силы встать утром раньше обычного, как было запланировано вечером?
6. Останетесь ли вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?
7. Быстро ли вы отвечаете на письма?
8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение стоматологического кабинета, сумеете ли без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить своего намерения?
9. Будете ли принимать очень неприятное лекарство, которое вам настойчиво рекомендует врач?
10. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если выполнение его принесет вам немало хлопот? Иными словами, являетесь ли вы человеком слова?
11. Без колебаний ли вы отправляетесь в поездку в незнакомый город, если это необходимо?
12. Строго ли вы придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, уборки и прочих дел?
13. Относитесь ли вы неодобрительно к библиотечным должникам?
14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной и важной работы. Так ли это?
15. Сможете ли прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова противоположной стороны?



Подсчитайте сумму набранных очков. По ней вы сможете узнать, что:

**0 — 12 очков**

С силой воли дела у вас обстоят неважно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это в чем-то может

повредить вам. К обязанностям относитесь спустя рукава, что бывает причиной разных неприятностей. Ваша позиция выражается известным изречением: «Что, мне больше всех нужно?» Любую просьбу, любую обязанность воспринимаете чуть ли не как физическую боль. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки; может быть, это поможет вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что переделать в своем характере. Если удастся — вы от этого только выиграете.

### 13 — 21 очко

Сила воли у вас средняя. Когда столкнетесь с препятствием, то начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, тут же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но и данное вами слово сдержите. Неприятную работу постараетесь выполнить, хотя и поворчите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к вам со стороны руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих. Если хотите достичь в жизни большего, тренируйте волю.

### 22 — 30 очков

С силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться — вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда ваша твердая и непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли — это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

Итак, мы определили, какова наша сила воли. Что же она собой представляет? *Воля* — это сознательная саморегуляция человеком своего поведения, чтобы обеспечить преодоление трудностей на пути достижения цели.

Основным проявлением воли выступают *волевые действия*, которые включают в себя в качестве необходимого

условия преодоление трудностей. Например, молодой человек принял решение освоить сложную производственную деятельность, хотя на этом пути возникает ряд внутренних и внешних препятствий. В результате волевых действий он осуществляет свой замысел. Волевые действия входят, в свою очередь, в систему организованной профессиональной деятельности. Способность добиваться намеченной цели во что бы то ни стало и не по мелочам выступает как волевое качество человека.

С волей тесным образом связано такое личностное качество, как *ответственность*. Люди заметно различаются по тому, на кого они обычно возлагают ответственность за собственные действия. Склонность человека объяснять их результаты влиянием внешних обстоятельств или же, наоборот, собственными усилиями и способностями психологи называют *локализацией контроля*. Если работник склонен приписывать причины своего поведения и своих поступков внешним факторам (судьбе, обстоятельствам, случаю и т. д.), тогда говорят о внешней (экстернальной) локализации контроля. Относящиеся к этой категории лица всегда найдут объяснения неудовлетворительной оценке своей деятельности (материалы не вовремя привезли, станок поломался, мастер задание неправильно объяснил) или своего поведения (опоздал на работу, потому что транспорта долго не было, будильник не зазвонил, лифт поломался и т. д.). Если же работник, как правило, принимает на себя ответственность за свои действия и причину их видит в своих способностях и характере, есть основания полагать, что у него преобладает внутренняя (интернальная) локализация.

Психологами установлено: склонность к внешней локализации контроля связана с такими личностными чер-



тами, как безответственность, неуверенность в своих способностях, тревожность, стремление откладывать осуществление своих намерений. Личности с внутренней локализацией более ответственны, последовательны при достижении цели, склонны к самоанализу, общительны, независимы [1].

Итак, воля — это прежде всего власть над собой, над своими чувствами и действиями. Человек, обладающий сильной волей, умеет преодолевать различные трудности и обнаруживает при этом такие волевые качества, как решительность, смелость, выносливость, самостоятельность, настойчивость, самообладание. Слабовольные же люди пасуют перед трудностями, не проявляют твердости в достижении поставленных целей, не умеют сдерживать себя, подавлять сиюминутные побуждения во имя более высоких мотивов поведения и деятельности. Поэтому постоянное воспитание воли является важным условием выполнения любой профессиональной деятельности, а также совершенствования личности каждого человека.

*Приемы самовоспитания воли* могут быть весьма разнообразными, но все они включают соблюдение следующих условий [4]:

1. Начинать следует с приобретения привычки преодолевать сравнительно незначительные трудности и препятствия.

2. Чрезвычайно опасны любые самооправдания — это ложь не только для других, но и для себя.

3. Трудности и препятствия необходимо преодолевать для достижения все более сложных целей.

4. Принятое однажды решение всегда должно быть исполнено до конца.

5. Отдаленную цель необходимо дробить на этапы, намечать ближайшие перспективы, достижение которых создает условия для приближения к конечной цели.

6. Максимально строгое соблюдение режима дня, правильного распорядка всей жизни — важное условие формирования воли человека.

7. Систематическое занятие спортом, умение побеждать трудности при занятиях физической культурой — тренировка не только мышц, но и воли.

8. Успех деятельности зависит не только от волевых качеств, но и от наличия соответствующих навыков. Поэтому их формирование выступает как одно из основных условий достижения поставленных целей.

9. И, пожалуй, самое главное в воспитании воли — это самовнушение.

*КТО МОЖЕТ  
РАБОТАТЬ  
С ЛЮДЬМИ*

Для непосвященных или не бывших в роли организатора каких-либо коллективных мероприятий работа с людьми может казаться легким и даже развлекательным занятием. Между тем, чтобы достичь популярности и влиятельности, так необходимых в этой деятельности, надо приложить немало усилий и, конечно же, обладать необходимыми качествами. Стоит ли в таком случае «ломать копьё»? Стоит! Ведь одной из самых сильных потребностей человека является признание, уважение других.

По признаку социальных условий выделяют группу профессий, относящихся к типу «человек — человек», особенно к классу преобразующих специальностей, которые предъявляют особые требования к человеку. К ней относятся руководители всех уровней управления, работники кадровых и социально-психологических служб, специали-

сты по обучению и др. Поскольку для типа деятельности «человек — человек» характерен чрезвычайно широкий диапазон требований к личности, можно распределить работы по степени сложности на следующие уровни:

*Первый* (табельщики, агенты, бригадиры и т. д.) — требует специальной подготовки от нескольких дней до 1–2 лет. *Второй* (менеджеры низового звена управления) — предполагает наличие среднего специального образования (обучение от 2 до 4 лет). *Третий* (руководители среднего звена управления — начальники цехов и отделов) — предусматривает получение высшего образования (обучение в течение 4–6 лет). Для *четвертого* (руководители предприятий и организаций, их заместители) — необходима специальная подготовка в области научных основ руководства (1–2 года на базе высшего образования). Для *пятого* (руководители и специалисты крупных объединений, работники министерств и ведомств) — нужна подготовка в сфере научного руководства социальными процессами (обучение в течение 3–4 лет на базе высшего образования).

Работать с людьми далеко не просто. Здесь нужен, как отмечает Е. А. Климов, своеобразный талант — умение отстраниться от личного плана общения и «настроиться» на стиль делового. Все профессии типа «человек — человек» обладают двумя главными особенностями: 1) основное содержание труда здесь сводится к взаимодействию между людьми (оно не ладится — значит, не ладится и работа); 2) каждая из профессий этого типа требует двойной подготовки: научиться устанавливать и поддерживать контакты с людьми, понимать человека, разбираться в его особенностях; получить специальную подго-

товку в той или иной области производства, техники, науки [2; 3].

Безусловно, для успешного осуществления любой профессиональной деятельности необходимо соответствующее развитие как общих, так и специальных способностей. В современной психологической науке выделяются такие основные этапы формирования специальных способностей: *задатки* — *влечение* — *склонность* — *способность*. Специальные способности, как и общие, обнаруживаются и развиваются, как уже отмечалось, только в деятельности, обуславливая одновременно успешность овладения ею [5].

Специальные способности, от которых в решающей мере зависит освоение профессий типа «человек — человек» высоких уровней сложности, подразделяются на две группы:

- *конструктивные способности* — качества, обеспечивающие успех в преобразовании окружающего мира, в улучшении общества и личности;
- *интерсоциальные способности* — качества, гарантирующие успешное взаимодействие между людьми, понимание людей и эффективное воздействие на них, установление контактов, организацию совместных действий [3].

Среди интерсоциальных способностей выделяются *организаторские* и *коммуникативные*, а среди конструктивных — *оперативно-исполнительские* (качества, обеспечивающие энергичные, точные и быстрые действия по практической реализации замыслов) и *гностические* (познавательные).

Обе группы способностей взаимно переплетаются и их деление довольно условно, показателями же уровня их развития являются:

- 1) успешность результатов деятельности;
- 2) оригинальность выполнения различных видов работ;
- 3) степень преодоления неблагоприятных условий деятельности и встречающихся трудностей;
- 4) быстрота овладения новыми знаниями и навыками [1].

Учет особенностей формирования склонностей и способностей, профессиональной направленности человека способствует правильной организации подбора и расстановки кадров. Владение этой информацией позволяет определить пути дальнейшего использования работников и планирование их обучения новым видам деятельности.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.  
*Бажин В. Ф., Голькина Е. А., Эткина А. М.* Методы исследования уровня субъективного контроля // Психол. журн. — 1984. — Т. 5. — № 3.
2.  
*Климов Е. А.* Как выбрать профессию. — М., 1984.
3.  
*Климов Е. А.* Путь в профессию. — Л., 1974.
4.  
Общая психология / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1986.

5.

*Орлов А. Б.* Склонность и профессия. — М., 1981.

6.

*Система профинформационной работы со старшеклассниками / Под ред. Б. А. Федоришина.* — К., 1988.

7.

*Человек и профессия / Под ред. Е. А. Климова.* — Л., 1975 (вып. I); (вып. II); 1978 (вып. III); 1979 (вып. IV); 1980 (вып. V).

8.

*Щёкин Г. В.* Как работают с людьми за рубежом. — К., 1992.

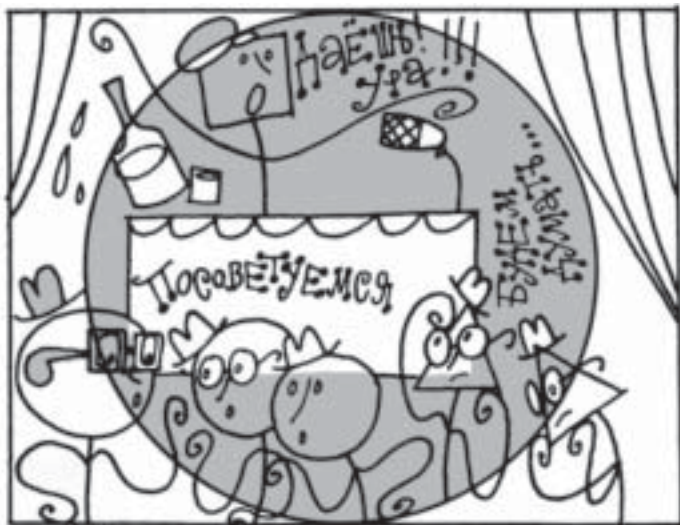
## 5.

### Личность

### в производственном коллективе

*ЛЮДИ И РОЛИ* Всегда ли мы удовлетворены общением и от чего это зависит? Чаще всего от того, соответствуем ли мы и окружающие нас люди роли, которую должны играть в той или иной жизненной ситуации. Роль родителя — «опекающая», начальника — «строгая», пассажира общественного транспорта — «терпеливая» и т. д. А если они не соответствуют нашим ожиданиям? Тогда возникают конфликт, недоразумения, недовольство. «Амплуа» гражданина в городе, профессионала на производстве, отца и матери, сына и дочери в семье и многие другие сильно отличаются друг от друга.

Профессиональная деятельность и общение протекают в условиях социального контроля, который осуществляется на основе социальных норм, т. е. общепринятых образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей на производстве. Социальный контроль зависит от определенного «репертуара» ролей, под которым понимаются образцы поведения, ожидаемые окружающими от каждого, кому отведена та или иная функция. Взаимодействие выполняющих различные должностные обязанности людей на производстве регулируется ролевыми ожиданиями, нарушение которых может вызвать ролевые конфликты. Особые требования, которые повышаются с возрастом уровня управления, предъявляются к руководителю. Потому ему, как, пожалуй, нико-



му другому, должно быть присуще чувство такта. Такт руководителя состоит в умении безошибочно определять ожидания других работников: что они хотят услышать от него и увидеть в нем.

Особенно важно наличие такта у работников кадровых служб, которые должны являться нравственным эталоном, образцом для подражания в соблюдении социальных и этических норм.

Приводимый далее перечень вопросов может помочь оценить возможность выполнения человеком функций руководителя или сотрудника кадровой службы:

1. Проявляете ли вы активный интерес к делам работников, их чувствам и переживаниям?
2. Внимательно ли слушаете обратившихся к вам людей?
3. Обращаете ли внимание на их просьбы, думаете ли об их невысказанных пожеланиях, нуждах?
4. Охотно ли оставляете свои дела, чтобы помочь другим?
5. Стремитесь ли выразить одобрение действиям, поступкам окружающих?

Если человеку не интересны проблемы и переживания других людей, если он склонен игнорировать их просьбы и желания, не учитывает их настроения и абсолютизирует свою точку зрения, склонен к наиболее строгим мерам наказания, то работа руководителя или сотрудника кадровой службы ему противопоказана [6].

*КАК МЫ ВИДИМ  
ДРУГ ДРУГА*

Важное место в успешном выполнении должностной роли каждым управленцем, и прежде всего руководителем кадровой службы, занимает объективность восприятия человека. Осознание себя через другого включает две стороны:



*идентификацию* (уподобление себя другому) и *рефлексию* (осознание того, как тебя воспринимает собеседник). Близко идентификации явление *эмпатии* — стремление к эмоциональному отклику на проблемы окружающих [2]. В условиях дефицита информации мы зачастую начинаем приписывать друг другу как причины поведения, так и более общие психологические характеристики, что нередко случается и при приеме нового работника. Такое явление получило название причинной атрибуции. Различают три эффекта восприятия:

- эффект *ореола* — общее благоприятное впечатление приводит к положительным оценкам неизвестных качеств личности и, наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию отрицательных оценок;

- эффект *новизны и первичности* — при восприятии знакомого действует эффект новизны, последняя (более новая) информация оказывается наиболее значимой. При встрече же с незнакомым человеком большее влияние на нас оказывают первичные сведения;

- эффект *стереотипизации* часто возникает в связи с групповой принадлежностью человека, например профессиональной (бухгалтер, педагог, военный и т. д.). Академиком А. А. Бодалевым получены данные, иллюстрирующие действие такого эффекта: из 72 опрошенных им людей девять ответили, что квадратный подбородок — признак сильной воли, большой лоб — ума; 14 отождествляли полноту с добродушием; три — жесткие волосы с непокорным характером; для пяти малый рост являлся свидетельством власти; для стольких же красота была признаком глупости [2].

Руководители всех уровней управления и работники кадровых служб должны знать закономерности восприятия людей, чтобы уметь объективно и без предубеждения строить с ними свои отношения.

**ГРУППА ИЛИ КОЛЛЕКТИВ**      Общение между работниками не может быть во всех случаях сведено к непосредственной связи между ними в производственных подразделениях; оно неизбежно опосредуется содержанием, ценностями совместной деятельности. Разработанная А. В. Петровским и его коллегами социально-психологическая теория коллектива, строящаяся на принципах деятельностиного опосредования, является основой для решения конкретных проблем развития коллектива и индивидуума в нем [10]. Коллектив, в котором развивается и воспитывается личность, является связующим звеном между нею и обществом. Он формируется не сразу, а проходит несколько уровней группового развития. *Уровень группового развития* — характеристика сформированности межличностных отношений, результат процесса формирования группы. Именно на этой основе строится психологическая типология групп, различающихся по уровню развития: *коллективы просоциальной ассоциации* (только что созданная группа с еще далеко не сложившейся совместной деятельностью); *диффузные группы* (собранные из случайных людей, например экспериментальная группа); *асоциальные ассоциации и корпорации* (основой взаимодействия в них являются факторы, глубоко враждебные социальному прогрессу).

Если в диффузной группе взаимоотношения являются относительно непосредственными, то в коллективе групповые процессы опосредованы и образуют иерархию уровней, или страт:

- *ядро* групповой структуры образует сама групповая деятельность, ее содержательная характеристика;
- *первый*, наиболее глубинный, уровень фиксирует отношение каждого члена группы к групповой деятельности, ее целям, задачам, принципам, на которых она строится, а также мотивацию деятельности, ее социальный смысл для каждого участника;
- *второй* — отражает характеристики межличностных отношений, опосредованных содержанием совместной деятельности;
- *третий*, поверхностный, — характеризует межличностные отношения, не опосредованные ни коллективными целями деятельности, ни общезначимыми для коллектива ценностными ориентациями, а предполагает наличие в основном эмоциональных связей. Таким образом, трудовой коллектив представляет собой группу, где межличностные отношения людей опосредуются коллективно ценным или же лично значимым содержанием совместной деятельности [8].

**ВЫБОР И ОТВЕРЖЕНИЯ В ОТНОШЕНИЯХ** Почему одни люди нам симпатичны, а другие вызывают неприязнь? Исследования показывают, что на возникновение симпатий и антипатий влияют разные условия. Рассмотрим их более детально.

ДЛЯ ЗАРОЖДЕНИЯ СИМПАТИЙ НЕОБХОДИМЫ:	АНТИПАТИИ ПЯВЛЯЮТСЯ В СЛУЧАЕ:
1	2
1. Условия предполагаемого или реального сотрудничества	1. Условий соперничества и конкуренции (когда решается вопрос: «Либо один — либо другой»)

1	2
2. Приемлемое, располагающее поведение другого	2. Неприемлемого поведения другого (в манерах, походке, жестах и позе)
3. Сходство основных отношений к жизненным ценностям и целям	3. Различия основных отношений к жизненным ценностям (к семье, работе, своему месту в жизни и т. д.)
4. Близость позиций в главных представлениях о собственном «Я» и их различие по малозначимым качествам	4. Расхождения в существенных представлениях о собственном «Я»
5. Точная, правильная оценка положительных и отрицательных качеств нашей личности	5. Искаженной оценки положительных и отрицательных качеств нашей личности другими [7]

На последующих этапах развития отношений каждое из отмеченных условий будет влиять неоднозначно. Одно дело — кратковременное знакомство и расставание «по собственному желанию», и совершенно другая ситуация, когда отношения «скреплены» необходимостью совместной учебы, труда, воспитания детей и т. д.

### *КОГО МЫ ВЫБИРАЕМ*

Каждый член коллектива в соответствии со своими деловыми и личностными качествами, своим статусом и престижем занимает определенное положение в системе групповых межличностных отношений. Все это создает достаточно пеструю картину групповой дифференциации, в которой выделяют две основные системы: *социометрические и референтометрические предпочтения и выборы*.

При помощи социометрии (методики, предложенной психологом Дж. Морено) определяется популярность (непопулярность) членов коллектива, их различный социо-

метрический статус, выявляются существующие микрогруппы. Техника проведения данного исследования такова: работникам раздают листы бумаги. В верхнем углу каждый пишет свою фамилию, а ниже ставит одну под другой цифры 1, 2, 3. Затем инструктор (например, сотрудник кадровой службы) зачитывает вопросы типа: «С кем из товарищей по работе вы хотели бы поехать в командировку?», «С кем из коллег хотели бы вместе провести отпуск?» и т. д. Вопросы могут быть разными по содержанию, но одно условие соблюдается обязательно: человек выбирает трех партнеров из своего коллектива. Заполненные листы собираются инструктором и обрабатываются: все они раскладываются в алфавитном порядке (по фамилиям заполнивших их работников) и нумеруются [9].

При социометрическом подходе к группе основным фактором выбора в системе межличностных отношений является симпатия (антипатия). А при референтометрическом — в качестве основания выбора определен ценностный фактор.

У каждого человека есть своя референтная группа, с требованиями которой он считается и на мнение которой ориентируется. Предпочтительность по признаку референтности существенно отличается от предпочтительности в социометрии. Референтность находится в более глубоких слоях внутригрупповой активности, опосредуемой ценностями, принятыми в данном коллективе [8]. Цель референтометрии состоит в том, чтобы, с одной стороны, дать возможность личности ознакомиться с мнением любого члена коллектива относительно определенных значимых объектов (в том числе деловых и личностных качеств работника), а с другой — строго ограничить число избираемых лиц. Ре-

ферентометрическая процедура весьма оперативна и позволяет составить представление о статусной структуре коллектива, т. е. определить «кто есть кто».

Данные референтометрических и социометрических исследований в трудовых коллективах имеют большое значение при планировании и организации управленческого воздействия, а также при подборе и расстановке кадров управления. Выяснив таким образом значимый для того или иного работника круг лиц, можно определить цели избирательного воспитательного воздействия. Психолого-педагогическое воздействие на человека, являющегося референтным для большинства членов коллектива, позволяет оказывать косвенное, но достаточно сильное влияние на всю группу.

*КАК ПОДБИРАТЬ  
БРИГАДИРОВ  
(МЛАДШИХ  
МЕНЕДЖЕРОВ)*

Социометрические и референтометрические методы в настоящее время находят все более широкое применение в практике кадровой работы.

Например, процедура подбора бригадиров такова:

- *I этап* — изучение внутриколлективных связей (межличностных отношений) и определение степени сплоченности бригады в целях выявления социометрических и референтометрических предпочтений и выборов;
- *II этап* — анализ социально-демографических данных, полученных в результате определения лидеров, и вторичный отбор по требованиям: возрастным, общеобразовательным, производственным, стажу работы;
- *III этап* — оценка деловых и личных качеств кандидата на основе отзывов о них членов бригады и мастеров;
- *IV этап* — организация выборов и назначение бригадиров.

Социометрия предложила показатель «индекс групповой сплоченности», который определяется отношением общего числа взаимных положительных выборов к числу возможных. Однако такой подход представляет собой формальную характеристику группы. Главным интегратором производственного коллектива является его совместная деятельность. Поэтому исследование сплоченности в нем всегда опирается на данный принцип. При этом следует помнить: сплоченность коллектива и совместимость работников являются тесно связанными, но не тождественными понятиями. *Совместимость* означает, что данный состав группы возможен для обеспечения ею заданных функций и члены группы могут успешно взаимодействовать. *Сплоченность* же свидетельствует: данный состав производственного подразделения не просто возможен, он интегрирован наилучшим образом.

**СОВМЕСТИМОСТЬ И СРАБОТАННОСТЬ** О совместимости, а точнее несовместимости, впервые заговорили в медицине, когда осваивали переливание крови. В одних случаях совмещение крови не вызывало отрицательных последствий. В других — человек, получивший чужую кровь, умирал. Что же общего между совместимостью — несовместимостью в биологии, медицине и психологии? А то, что несовместимость в крайнем своем выражении вызывает осложнение, болезнь, т. е. нарушает жизнедеятельность. Наличие даже двух несовместимых людей (особенно в малых коллективах) серьезно сказывается на атмосфере в коллективе. Особенно пагубны последствия, если несовместимы формальный и неформальный лидеры или непосредственно связанные должностными обязанностями руководители (например, бригадир и началь-

ник цеха). В этих условиях лихорадить будет весь коллектив. Поэтому необходимо иметь представление о психологической совместимости всем, кто работает с людьми, формирует коллективы.

Особенность *психологической совместимости* состоит в том, что контакт между людьми опосредован их действиями и поступками, мнениями и оценками. Эффективным можно считать такое сосуществование, которое удовлетворяет его участников и сохраняет их отношения. Несовместимость же порождает неприязнь, антипатию, конфликты, что отрицательно отражается на совместной деятельности.

Разграничивают явления *совместимости* и *сработанности*. Эффект *совместимости* чаще возникает в личных отношениях, а эффект *сработанности* обычно является результатом формальных, деловых отношений, связанных с производственной деятельностью. Основа сработанности — успешность и выгодность именно совместной деятельности. Это согласованность между ее участниками.

Психолог М. Г. Рогов исследовал влияние сработанности и совместимости на результаты труда руководителей. Оказалось, что для нормального функционирования коллектива очень важна сработанность на уровне «руководитель — заместитель». Она зависит от гармоничного сочетания у них профессионально-деловых, организаторских и личностных качеств. Наиболее оптимальным оказалось сочетание «директор-администратор и заместитель-коллективист». Когда же оба относились к типу администраторов, результаты были хуже. Руководителю-коллективисту выполнять свои обязанности сложнее, но зато и эффективность его деятельности значительно выше [7].

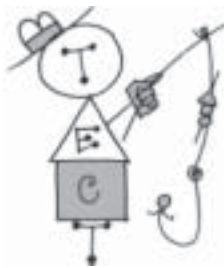


Совместная работа в коллективе имеет свои специфические особенности. Даже молчаливое присутствие других людей изменяет психологическое состояние его членов. Еще в 20-е годы XX ст. В. М. Бехтерев выделил типы «социально-возбудимых» и «социально-тормозных» людей: у первых показатели в присутствии других улучшаются, у вторых — ухудшаются. Изменение чувствительности и поведения человека в условиях «соприсутствия» объясняется повышением уровня мотивации, только у одних это облегчает протекание психических процессов, а у других — тормозит. Одной из причин, объясняющих этот феномен, является разный исходный уровень мотивации. Ведь одни люди постоянно пребывают в состоянии повышенной активности, возбудимости, другие — активизируются только в значимых для них ситуациях. Отсюда следует, что при высоком исходном уровне мотивации дальнейшее повышение ее в условиях «соприсутствия» может привести к торможению психических процессов. Вместе с тем «соприсутствие» положительно влияет на долговременное запоминание материала, что должно учитываться при повышении квалификации кадров. Негативно присутствие других сказывается при выполнении математических действий в уме и при решении творческих задач, требующих фантазии. При формировании разнообразных навыков в процессе обучения кадров следует знать, что первая фаза их выработки лучше протекает индивидуально, а при овладении и закреплении дробных действий их синтез лучше осуществляется в условиях «соприсутствия». Все указанные эффекты усиливаются, когда присутствуют лица противоположного пола, друзья, коллеги по работе [4]. Это необходимо учитывать при организации труда, повы-

шении квалификации персонала, так как тем самым обеспечиваются условия для эффективной профессиональной подготовки и деятельности.

**УДОВЛЕТВОРЕН-  
НОСТЬ ТРУДОМ  
В КОЛЛЕКТИВЕ**

Интегративным показателем, отражающим благополучие или неблагополучие положения личности в коллективе, является *удовлетворенность трудом*. Она содержит оценки интереса к выполняемой работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками и с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, удовлетворенность условиями и организацией труда и т. д. Исследовать удовлетворенность трудом можно с помощью такого опросника [11]:



1. То, чем я занимаюсь на работе, интересует меня:  
а) да — 2, б) отчасти — 1, в) нет — 0.
2. За последние годы я добился успехов в своей профессии:  
а) да — 2, б) отчасти — 1, в) нет — 0.
3. У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива:  
а) да — 2, б) не со всеми — 1, в) нет — 0.
4. Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок:

- а) да — 2, б) не всегда — 1, в) нет — 0.
5. Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям:
- а) да — 2, б) отчасти — 1, в) нет — 0.
6. В работе меня прежде всего привлекает возможность познавать что-то новое:
- а) да — 2, б) время от времени — 1, в) нет — 0.
7. С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания:
- а) да — 2, б) не уверен — 1, в) нет — 0.
8. Люди, с которыми я работаю, уважают меня:
- а) да — 2, б) нечто среднее — 1, в) нет — 0.
9. В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на нас работу:
- а) да — 2, б) нечто среднее — 1, в) нет — 0.
10. В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы:
- а) да — 2, б) редко — 1, в) нет — 0.
11. Работу, которую я делаю, может выполнить человек с более низкой квалификацией:
- а) да — 2, б) нечто среднее — 1, в) нет — 0.
12. Процесс работы не доставляет мне удовольствия:
- а) да — 0, б) время от времени — 1, в) нет — 2.
13. Меня не устраивает организация труда в нашем коллективе:
- а) да — 0, б) не совсем — 1, в) нет — 2.
14. У меня часто бывают разногласия с коллегами по работе:
- а) да — 0, б) иногда — 1, в) нет — 2.
15. Меня редко поощряют за работу:
- а) да — 0, б) иногда — 1, в) нет — 2.
16. Даже если бы мне предложили более высокий заработок, я бы не сменил место работы:
- а) да — 2, б) может быть — 1, в) нет — 0.
17. Мой непосредственный руководитель часто не понимает или не хочет понять меня:
- а) да — 0, б) иногда — 1, в) нет — 2.

18. В нашем коллективе созданы хорошие условия для труда:

а) да — 2, б) не совсем — 1, в) нет — 0.



Интерес к работе оценивается с помощью утверждений 1, 6, 12; удовлетворенность достижениями в работе — 2, 7; взаимоотношения с сотрудниками — 3, 8, 14; с руководством — 10, 15, 17. Уровень притязаний в профессиональной деятельности характеризуется позициями 5 и 11; предпочтение выполняемой работы высокому заработку — 4 и 16; удовлетворенность условиями труда — 13 и 18; профессиональная ответственность — 9. Ответы на поставленные вопросы дают возможность работнику сориентироваться в проблемах, которые до этого, может быть, им и не осознавались. По характеру принятых или отвергнутых утверждений можно понять причины плохого или хорошего настроения конкретных людей, оценить морально-психологическую атмосферу в коллективе в целом.

**КОНФОРМНОСТЬ** — До недавнего времени психология *ХОРОШО ЭТО ИЛИ ПЛОХО?* вынуждена была считаться с общепринятой «непогрешимой» концепцией ценностно-ориентационного единства нашего общества и отдельных его коллективов. Понятие «конформность» — изменение мнения отдельным человеком под влиянием позиции большинства — считалось явлением отрицательным. Между тем повсеместное единодушное прикрывало как апатию отдельной личности, так и безразличие, царящее в обществе.

В чем же суть ситуации, когда человек вынужден либо противостоять мнению других, либо соглашаться с ним?

Вопрос этот не однозначен и имеет много других подвопросов. Одно дело — согласие по поводу хорошей или плохой погоды в приятельской беседе. Другое — решение операторов АЭС, ТЭЦ и других сложных систем. А если это руководители отрасли? Вот так шаг за шагом выясняется разница масштабов ситуаций, в которых принимается верное или неверное решение. Правильность его может быть определена «постфактум», когда, например, случится сбой в системе. А если нет? Тогда ошибки накапливаются и рано или поздно все равно дадут о себе знать. Но это крайняя ситуация, а что же происходит повседневно в отношениях личности и коллектива?

Группа, не имеющая конкретных указаний и инструкций, но вынужденная решать те или иные задачи, может столкнуться с условиями, в которых нельзя найти однозначно верного или неверного решения. В этом случае участники обсуждаемого вопроса опираются на мнение большинства или самого авторитетного человека в своей группе либо за ее пределами. Точка зрения большинства или авторитетной (референтной) личности признается как наиболее реальная. Согласие других выступает критерием объективности вместо индивидуального «субъективизма» рядовых членов группы. Ситуация становится особенно критической, когда человек обнаруживает, что его уже установившиеся взгляды по поводу того или иного события противоречат мнению других. Вот и возникает внутренний конфликт: верить себе или другим? Выход из этой ситуации зависит от целого ряда причин, среди которых главными являются: а) определенность (неопределенность) или сложность возникшей задачи; б) опыт решения подобного типа задач; в) официальный и неофициальный статус человека в данной группе; г) степень ре-

ферентности (авторитетной значимости) группы для человека.

Простые задачи оцениваются и решаются участниками более однозначно. В том же качестве выступают задачи, имеющие высокую степень определенности всех условий решения. Когда же многое неясно, выбор решения в значительной степени подвержен влиянию большинства и авторитетов.

Накопленный опыт решения тех или иных задач создает преимущества для тех, кто им владеет. Статус личности, официально закрепленный должностными инструкциями, также облегчает положение человека в условиях выбора: верить себе или другим?

Явление, близкое к конформности, называется *внушением* (суггестией). Но они имеют принципиальное отличие. Если конформность — это осознанное изменение собственного мнения, то внушение — неосознанное.

Конформность бывает двух типов. *Первый тип конформного поведения* характеризуется тем, что человек сознательно становится на сторону большинства под его давлением, однако внутренне остается при своем мнении. Но как только воздействие прекращается, он возвращается к своей первоначальной позиции. *Второй тип* характеризуется тем, что личность при разногласии мнений с другими членами группы первоначально подстраивается под общепринятую точку зрения, которая постепенно сказывается на ее восприятии. Мнение становится менее устойчивым и, наконец, совпадает с позицией большинства.

Какие же общие факторы влияют на наше мнение и поведение в группах, на собраниях и заседаниях? Психологи выделяют их несколько. Количество членов группы, оказывающих максимальное давление на человека, рав-

но трем. Как показывают исследования, уменьшение или увеличение состава «большинства» существенно не изменяет силы влияния и, соответственно, конформности поведения личности.

Влияние группы определяется положением ее членов, причем его усиление и ослабление зависит от того, как оцениваются результаты деятельности группы — в целом или каждого члена в отдельности. Оценка коллектива в целом сильнее «давит» на принятие решения отдельным членом. Признанный, но не зависимый от нее работник меньше подвержен влияниям. Для этого человека при всей популярности в данной общности значимы оценки и мнения других людей, не связанных с его семейной, учебной или рабочей группой. Наоборот, для не признанной коллективом личности более важными являются оценка, мнение коллег.

Идентичность оценок и мнений в группах с демократической системой отношений выше. В авторитарной же группе (с жесткой регламентацией поведения и иерархией статусов) она ниже, но оценки и мнения более адекватны реальному положению дел. При публичных обсуждениях с последующим открытым голосованием влияние их участников друг на друга значительно сильнее, чем при индивидуальном и письменном принятии решения.

Податливость групповому давлению зависит от очередности высказываемых мнений. Члены коллектива, выразившие свою точку зрения первыми, оказывают большее влияние на тех, кто высказывается после. А единообразии взглядов многих еще сильнее сказывается на убеждениях последних выступающих.

Конформность значительнее, когда расхождение с позицией группы не очень велико. Если же несовпадение

очень большое, человеку приходится решать вопрос о своем месте в данной общности. В тех случаях, когда истину можно проверить с помощью каких-либо технических средств или математических методов, снять противоречия просто. Если же такой возможности нет, срабатывает механизм конформности и внушения.

В сплоченной группе, имеющей единство мнений по определенным вопросам, ее члены испытывают более сильное давление со стороны друг друга. Сплоченность вокруг чего-либо создает условие для единомыслия по достаточно широкому кругу вопросов. Однако меньшая взаимная критичность сплоченной группы может порождать ошибки в восприятии и в действиях. И в этом — отрицательная сторона конформности. Но без определенной сплоченности группы невозможна ее совместная деятельность.

Исследованиями А. П. Харе установлено, что при угрозе наказания человек чаще высказывает публичное согласие с другими, внутренне оставаясь при своем мнении. Это, по сути, порождает двойную мораль. Угроза наказания (как физического, так и морального — в том числе окрик вышестоящего) связана с инстинктом самосохранения человека. Поэтому осознанно или (чаще) неосознанно он предпочитает избегать наказания любыми путями. Но конформность и внушение связаны не только с внешними условиями, в которых принимается решение. Исследования показали, что податливее в группах оказываются люди:

- более невротичные, т. е. эмоционально неустойчивые;
- обладающие темпераментом, близким к меланхолическому и несколько реже — холерическому;
- малообщительные, реалистично относящиеся к жизненным событиям, ответственные в отношениях с други-



ми и в работе, не стремящиеся нарушать установившиеся в коллективе порядки;

- имеющие более высокие показатели образного, невербального интеллекта и оригинальное мышление.

Перечисленные качества личности касаются в основном неосознанной (внушаемой) податливости мнениям других. А вот осознанная (конформная) податливость чаще всего обнаруживается у лиц с менее выраженным образным невербальным интеллектом. Как видим, конформность и внушение играют неоднозначную роль в жизни и деятельности людей. Но не учитывать эти фундаментальные механизмы человеческого поведения нельзя.

*КАК ЧАСТО  
НУЖНО ПЕРЕ-  
СТРАИВАТЬСЯ*

Этот вопрос праздный или серьезный?

Праздный, если думать только о сегодняшнем дне. Серьезный, если про-

гнозировать развитие личности и социальной организации (предприятия, коллектива). Сразу же заметим, что ответ будет разным у холерика, который не может усидеть на одном месте, и у флегматика, порой относящегося к освоению новой сферы как к неразрешимой проблеме. Наиболее взвешенный и наиболее правильный ответ даст, пожалуй, сангвиник: на нормальных условиях жизнедеятельности отрицательно сказываются и постоянные «перетряски», отсутствие стабильности, и излишняя стабильность, перерастающая в инертность.

Теория и практика управления показывают, что эффективным средством развития этой системы является постоянная смена одного из трех ее компонентов:

- *задач организации и предприятия;*
- *руководства (лидерства);*
- *состава группы, организации.*

Застой в организации (на предприятии) часто возникает в силу того, что задачи и технологии остаются неизменными в течение слишком большого срока. А это приводит к психологической стереотипизации отношений к своим обязанностям и другим людям. Человек начинает «бегать по кругу», не испытывая удовлетворения от своей деятельности и отношений с другими людьми. Конечно, их можно заменить хобби, что принесет определенную пользу отдельной личности. Но что при этом выиграет трудовой коллектив? Не исключено, что коллектив, не работающий на конечный результат, а являющийся «винтиком» в огромной бюрократической системе, может вполне устраивать такое положение дел. Другое дело, когда результаты труда оцениваются по вполне реальным критериям. В таком случае рано или поздно придется решать проблему: «Быть или не быть?»

Почему японские предприятия составили такую сильную конкуренцию предприятиям других стран? Да хотя бы потому, что время для них — не абстракция, а реальность, от которой зависит конкурентоспособность. Периодически изменяемые задачи и технологии стимулируют активность руководства и состава коллективов. Конечно же, реорганизации должны осуществляться с учетом возможности организации, но когда это, как говорится, вопрос жизни и смерти, возражений ни у кого не возникает.

Другой важной причиной застоя может быть длительная, в десять и больше лет, несменяемость руководства. В прежние времена, когда руководители назначались сверху, а не выбирались, проблем смены руководства не существовало. Такое положение порождало инертность,

апатию людей; более способные работники «уходили» в хобби или во что-то другое, постепенно теряя свою квалификацию. Рынок, самофинансирование очень остро поставили вопросы конкурентоспособности и напрямую связанных с ней реорганизаций со всеми вытекающими отсюда проблемами, в том числе и психологическими.

И наконец, застою в развитии как отдельной личности, так и всей организации (предприятия) способствует неизменность состава групп, выполняющих то или иное задание.

Каков же выход? Ответ однозначен: создание таких социально-экономических и организационно-правовых условий, в которых было бы невозможно длительное, порождающее консервативность сохранение стабильности всех трех компонентов.

Социально-психологические исследования показывают, что адаптация среднестатистического человека в организации средней сложности происходит в пределах двух-трех лет. В следующие два-три года наблюдается максимальная отдача. Если же затем все компоненты остаются неизменными, наступает спад производительности. Когда же один из трех компонентов изменится — и личность, и коллектив будут прогрессировать в своем развитии.

Частая смена трех компонентов (задач, руководства, состава) также негативна для оптимального функционирования личности и коллектива. Искусство руководителя состоит как раз в том, чтобы совместно с кадровой службой найти здесь «золотую середину». Самое интересное в этой дилемме — взаимосвязь пользы или вреда для личности и коллектива. Развивается или нет отдельная личность — это польза или вред для нее и для других. Выиг-

рывает или проигрывает коллектив — выигрывает или проигрывает личность.

В свое время академик Б. Г. Ананьев утверждал, что для развития и сохранения разума человеку необходимо постоянно работать над своим интеллектом. То же можно сказать и об искусстве общения и способности к завершению начатых дел. И то и другое надо вырабатывать. В целом же изменения в познании, коммуникациях и практической завершенности деятельности — ключ к гармоничному развитию личности человека, коллектива и любой другой общности людей. Умственная, коммуникативная, практическая деятельность в сочетании дают эффект целостного, гармоничного развития личности и общества.

А для того чтобы избежать внутренних и внешних конфликтов личности и коллектива, нужно задействовать организационно-правовой механизм конкурсности, сменяемости задач, руководства, состава. Другим стимулом развития является реальное включение социально-экономических рычагов обмена полезного продукта в систему производственных отношений.

Кратко подводя итог рассмотрению вопросов отношений в трудовом коллективе, следует сделать такие выводы:

1. Групповые суждения надежнее индивидуальных. Однако решение проблем в этом случае занимает больше времени [5].

2. Групповое обучение протекает быстрее, чем индивидуальное.

3. Решение, принятое в результате совместного обсуждения, рискованнее индивидуального из-за возможности давления на него.

4. Люди чаще взаимодействуют с теми, кто сидит напротив или хотя бы через одного человека, нежели с теми, кто сидит рядом. При этом женщины используют зрительный контакт как форму коммуникации чаще, чем мужчины.

5. Работники, положительно ориентированные на других, расширяют социальное взаимодействие, увеличивают связи и повышают уровень морали в общности, в то время как личности, ориентированные на вещи, задерживают социальное взаимодействие, снижают сплоченность и ухудшают моральные отношения, порождают в коллективе подозрительность и зависть.

6. Член группы с отклоняющимся, непрогнозируемым поведением нарушает и подавляет ее функционирование так же, как и человек с высоким уровнем тревожности. В то же время социально приспособленный работник содействует ее эффективному функционированию.

7. Группы с разнополым составом более подвержены социальному давлению, внушению, чем с однополым, что связано с большей озабоченностью межличностными отношениями.

8. При прочих равных условиях коллективы, состоящие из людей, обладающих различными способностями, действуют более эффективно, чем те, которые объединяют работников с аналогичными способностями [5].



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1984.
2. *Бодалев А. А.* Личность и общение. — М., 1983.
3. *Вилле Г. Г.* В плену белого магнита // *Вопр. философии.* — 1972. — № 9. — С. 14.
4. *Вопросы практической психодиагностики и консультирования в вузе / Под ред. Н. Н. Обозова.* — Л., 1984. — С. 9–10.
5. *Емельянов Ю. Л.* Активное социально-психологическое обучение. — Л., 1985. — С. 160.
6. *Книга работника по кадрам.* — М., 1985. — С. 64–66.
7. *Обозов Н. Н.* Психологическая культура взаимных отношений.— М., 1986. — С. 31–36.
8. *Общая психология / Под ред. А. В. Петровского.* — М., 1986.
9. *Практикум по возрастной и педагогической психологии: Учеб. пособие / Под ред. А. И. Щербакова.* — М., 1987. — С. 68–69.
10. *Социальная психология: Учеб. пособие / Под ред. А. В. Петровского.* — М., 1987. — С. 30.
11. *Экспериментальная и прикладная психология: Личность и деятельность.* — Л., 1982. — Вып. 11. — С. 47–51.

## 6. Как рождаются лидеры. Стиль руководства

### ТРИ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

«Народ является главным в государстве, а правитель занимает последнее место. Поэтому только завоевав расположение народа, можно стать правителем» (Мэн Цзы, IV в. до н. э.).

*Лидером* называют работника, за которым другие члены коллектива признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие характер группы. Лидер — это наиболее референтное лицо, хотя он может и не быть социометрической «звездой» [4; 9]. Существует три основных подхода в понимании происхождения лидерства.

Согласно *«теории черт»* лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств. Однако задача составления их перечня оказалась трудноразрешимой.

*Ситуационная теория* определяет *лидерство* как продукт ситуации: человек, став лидером в одном случае, приобретает авторитет, который начинает на него «работать» вследствие воздействия стереотипов. Поэтому он может рассматриваться группой как «лидер вообще». Отдельным людям свойственно «искать посты», поэтому они и ведут себя соответствующим образом.

*Синтетическая теория* рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидера — как субъект управления этим процессом,

т. е. феномен лидерства рассматривается в контексте совместной групповой деятельности [1].

Многие исследователи, изучающие эту проблему, отмечают, что уже в группах дошкольников выявляются вожаки, или инициаторы, которым присущи активность, опытность, высокий уровень умственного развития. Кроме них, в детских коллективах выделяются «активисты», «исполнители», «бунтари», «затравленные». Исследователи разграничивают лидеров *ситуативных* и *постоянных* [8].

При рассмотрении проблемы лидерства необходимо различать содержание понятий «лидер» и «руководитель». Наиболее полно этот вопрос освещен в работах Б. Д. Парыгина, который выделяет следующие основные различия:





1) лидер призван осуществлять регуляцию в основном межличностных отношений в группе, в то время как руководитель — официальных;

2) лидерство возникает стихийно, руководитель же реальной социальной группы назначается или избирается;

3) выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство — явление стабильное;

4) руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой санкций, которых в руках лидера нет;

5) сфера действий лидера — в основном малая группа людей; поле деятельности руководителя шире, поскольку он представляет трудовой коллектив в более широкой социальной системе [6].

*СТИЛИ РУКОВОДСТВА* Наверное, практически каждому из нас приходилось наблюдать такую картину: две совершенно одинаковые организации, но в одной «все ходят по струнке», а в другой даже и не понять, «кто есть кто»: где руководитель, а где подчиненный. Может быть, разные составы коллективов? Нет, они очень похожи: по возрасту, полу, уровню квалификации. Значит, дело в руководителе?

С проблемой лидерства и руководства связаны различные стили осуществления определенной деятельности, которые можно свести к трем основным видам.

*Авторитарный стиль* характеризуется деловыми, краткими распоряжениями; запретами без снисхождений, часто сопровождаемыми угрозами; четкой речью и неприветливым тоном. Похвала и порицание работников при этом крайне субъективны, эмоции подчиненных и

коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее, во всем их объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, его позиция — вне группы.

*Демократический стиль* предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание — с учетом мнения коллектива. Мероприятия планируются не заранее, а непосредственно в коллективе. Распоряжения и запреты выносятся на основе дискуссий. За реализацию принятых предложений ответственны все. Позиция руководителя — внутри группы.

*Попустительский, или либеральный, стиль* характеризуется стандартно-формализованным тоном, отсутствием похвалы и порицаний, а также сотрудничества как такового. Дела в коллективе идут сами собой, лидер указаний не дает. Работа распределяется самими работниками или неформальным лидером. Позиция лидера — в стороне от группы.

Кроме этих основных стилей руководства и лидерства руководителя различают и другие. Например, в работах Л. И. Уманского названы такие типы лидеров: *лидер-организатор, лидер-инициатор, лидер-эрудит, лидер-генератор, лидер-умелец, лидер эмоционального притяжения* [1].

Стиль руководства и поведение руководителя при выполнении своих функций в различных производственных ситуациях зависят как от объективных условий, так и от своеобразия жизненного и профессионального опыта. Например, при исследовании роли руководителя в обеспечении нормального социально-психологического кли-

мата и дисциплинированности в коллективе были выявлены различные *управленческие стратегии*, обусловленные индивидуально-психологическими особенностями и должностными позициями руководителей [7]. Так, стратегия управления, отражающая стремление решать вопросы укрепления дисциплины и создания нормального климата через жесткий контроль и материальное поощрение, оказалась связанной с такими чертами личности, как общая неуверенность, склонность к опасениям. Этот фактор в большей степени выражен у директоров предприятий, чем у начальников подразделений.

Большое значение в управленческой деятельности отводится оптимальным нормам управляемости, под которыми понимается количество работников или подразделений, которыми может эффективно управлять один руководитель [10]. Например, для мелких предприятий (до 300 работающих) оно составляет 7–9 человек; для средних (1–5 тысяч работающих) — 16–18; для крупных (5–7 тысяч человек) — 19–22; для объединений (свыше 7 тысяч тружеников) — 26–28.

Руководители, как, впрочем, и все люди, заметно различаются в том, кому они склонны приписывать ответственность за свои поступки. Если человек объясняет свое поведение действием внешних факторов, говорят о *внешней*, или *экстернальной, локализации контроля*; если же он принимает ответственность на себя, речь идет о *внутренней*, или *интернальной, локализации* [4]. Локализация контроля, связанная с эмоционально-волевой сферой личности, является устойчивым ее качеством, формирующимся в процессе воспитания. Руководители-интерналы характеризуются уверенностью в себе, надеются только на собственные возможности, не нуждаются во внешней поддержке. Руко-

водители-экстерналы не уверены в своих силах, испытывают потребность в поощрениях, болезненно реагируют на порицания, полагаются, как правило, на случай. Вместе с тем доказано, что постоянные тренировки, самовоспитание могут изменить локализацию контроля.

Все это свидетельствует о важности изучения личности руководителя в целях эффективного подбора, расстановки и воспитания кадров управления. Для подбора кандидата на должность в управленческом аппарате необходимо изучить [5]:

- способности: организаторские, коммуникативные, научно-технические, педагогические, математические;
- общие качества личности: убеждения, принципиальность, честность, инициативность, оптимизм, коллективизм, уверенность в своих силах, сообразительность, самообладание;
- квалификацию: подготовленность и культуру, производственный и профессиональный опыт, систематичность повышения профессионального уровня;
- направленность личности (деловую, личностную или на взаимодействие) и индивидуально-психологические особенности: темперамент, эмоциональную возбудимость, индивидуальный стиль деятельности.

Методы изучения личности работника в практике кадровой работы включают в себя: программы и методы сбора информации, изучение документов и других письменных источников, беседы и опросы, наблюдения, тесты и методы обработки и оформления полученного материала.

*КАК ПОДБИРАТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ* В последнее время большое внимание уделяется методам подбора руководящих кадров. Опрос «командиров производства» на ряде предприятий показал, что универсальным средством оценки претендентов на руководящую должность является собеседование. Немало сведений можно получить на основании отзывов и рекомендаций, изучения биографических данных. За рубежом широко практикуется графологический анализ.

Психологические методы включают тесты для определения личных качеств и оценки возможностей работника. Практически нет такого вида деятельности, пригодность к которой нельзя было бы определить с их помощью. За рубежом фирмы пользуются услугами оценочных центров, представляющих собой арбитров, решающих вопрос о профессиональной пригодности кандидатов на руководящую должность. Например, в США при их подборе используются: метод психологического анализа, предусматривающий изучение фотографий по специальным физиогномическим таблицам, насчитывающим 198 признаков; графологический анализ анкеты претендента по 238 пунктам; изучение анкеты по 14 личностным параметрам (анкета содержит 140 вопросов — по 10 на каждый параметр). Составленные по каждому методу анализа профили (морфологический, графологический и анкетный) накладываются друг на друга и получается трехпрофильная характеристика, наиболее полно отражающая качества личности [5].

Представляет интерес также зарубежный опыт подбора специалистов для служб персонала. Их поиск осуществляется с помощью объявлений в прессе. От кандидатов требуются компетентность, в том числе подготовка

в области вычислительной техники, знание иностранного языка, умение осуществлять контакты, способность добиваться намеченного, творческое начало, организаторские способности, аналитическое мышление. Наиболее предпочтительный возраст — от 31 до 40 лет. По данным опросов, две трети кандидатов на эту должность имеют специальную подготовку, в том числе юридическую и психологическую. 49 % опрошенных считают, что наиболее важными задачами, решаемыми руководителями служб, являются: развитие персонала, консультирование с руководителями различного уровня по кадровым вопросам, сотрудничество с производственным советом фирмы, организация оплаты труда, расстановка кадров и т. д. Референты службы персонала занимаются планированием, подготовкой и проведением мероприятий по подбору и обучению кадров. Они должны обладать примерно тем же набором качеств, что и их руководители, плюс готовность принять на себя ответственность, умение убеждать собеседника, гибкость мышления.

*КАЖДЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ — ОРАТОР* В практике управленческой деятельности большое значение имеет умение убеждать партнеров по общению, в том числе и большое количество людей одновременно. Кроме того, каждому руководителю необходимы навыки свободного поведения в различных аудиториях, что предполагает овладение основами ораторского искусства и знаниями некоторых особенностей передачи информации.

К психологическим способам воздействия в процессе общения относятся: *заражение, внушение и подражание* [1].

*Заражение* представляет собой бессознательную, невольную подверженность людей определенным психическим состояниям. Так, при дефиците информации о какой-либо пугающей или непонятной новости либо же ее избытке возникает эмоциональное состояние, называемое паникой. При массовых публичных выступлениях стимулом, включающим предшествующую заражению общность оценок, являются аплодисменты. *Внушение* — это эмоциональное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или группу людей в результате не критического восприятия информации внушаемым(и). Дети и больные люди более поддаются этому эффекту. Но решающую роль играет авторитет человека, который оказывает психологическое воздействие. Исследования в этой области имеют большое значение для медицины (лечебный гипноз), пропаганды и рекламы.

Специфика *подражания* состоит в том, что это уже не просто принятие внешних черт поведения человека или более массовых психических состояний, но и воспроизведение образцов чьего-то поведения. Подражание имеет свои закономерности. Оно может осуществляться от внутреннего к внешнему (сначала воспринимается мировоззрение, а уже затем связанные с ним атрибуты) или же иметь внешний характер (дети подражают взрослым).

В условиях межличностного общения могут возникать специфические коммуникативные барьеры, которые носят социальный или психологический характер. По мнению некоторых психологов, распространение информации проходит через «фильтр доверия» или «фильтр недоверия». Эти «фильтры» действуют так, что ложная информация может оказаться принятой, а истинная — нет. Однако существуют средства, ослабляющие их дей-

стве. Их совокупность выполняет роль сопроводителя информации, создает благоприятный «фон» (например, музыкальное, пространственное или цветковое сопровождение речи) [1].

Причиной нарушения взаимодействия партнеров и передачи информации аудитории могут выступать также *смысловые барьеры общения*. Под ними понимают несоответствие у собеседников смыслов высказанного требования, просьбы, приказа, создающее препятствие для взаимопонимания и взаимодействия. Чтобы этого избежать, необходимо учитывать конкретный состав коллектива.

Люди не просто воспринимают друг друга, но формируют определенные отношения. Область исследований, связанная с выяснением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемой личности, называют *аттракцией*, что означает «привлечение». Аттракцию рассматривают как особый вид социальной установки на другого человека.

*Установка личности* представляет собой неосознаваемое состояние готовности, предрасположенности к общению и деятельности, с помощью которой может быть удовлетворена та или иная ее потребность. Предвзятость, составляющая сущность многих установок, является либо результатом недостаточно обоснованных выводов из личного опыта, либо итогом некритического усвоения стереотипов мышления. Установки по отношению к фактам общественной жизни могут быть позитивными и негативными. В их составе выделяют три подструктуры: *когнитивную* — образ того, что готов познать и воспринимать человек; *эмоционально-оценочную* — комплекс симпатий и антипатий к объекту установки; *поведенческую* — готовность определенным образом действовать



по отношению к нему. Поэтому формирование позитивной целевой направленности является одной из основных задач руководителя, особенно когда он выступает в роли оратора.

При выполнении различных социальных ролей, требующих действия в присутствии большого количества людей (выступление на собрании, чтение лекций, проведение совещания, конференции, диспута и т. д.), необходимо помнить о существовании так называемой «*идеи контрастных представлений*». Суть ее в том, что действующий винит в неудаче объективные обстоятельства, в то время как наблюдатель — самого исполнителя.

Важное место в управленческой деятельности отводится организации различных групповых дискуссий, основными формами которых являются:

- традиционные *совещания*, когда руководитель дает указания и спрашивает, а подчиненные слушают и отвечают;
- *брейн-шторминг* (мозговая атака), при котором группа разбивается на «генераторов идей» и «критиков»;
- метод *синектики* (соединения разнородного), который предусматривает выделение пяти — семи «синекторов» (затравщиков) дискуссии с заведомо различными подходами к решаемой проблеме.

Психологическими исследованиями установлено, что групповые решения, в отличие от индивидуальных, несут в себе большую степень риска. При этом групповые дискуссии, как правило, сопровождаются явлениями «поляризации группы»: в ходе дискуссии противоположные мнения не только заостряются, но и вызывают принятие или отвергание их всеми членами группы. «Средние» мнения как бы растворяются в полярных.

Приводим некоторые социально-психологические рекомендации по освоению методики публичных выступлений:

1. Овладеть основами ораторского искусства можно даже в том случае, если у человека нет для этого необходимых данных. Но следует знать, что этому способствуют такие качества, как гибкий ум, твердая память, обширные интересы, остроумие, эмоциональность, правильное выполнение задачи «что — где — как сказать».

2. Оратором может быть человек любого темперамента, но с положительными установками. При этом важно учитывать особенности своего темперамента, развивая позитивные черты и подавляя негативные.

3. Перед выступлением необходимо определить состав аудитории: количество слушателей, наличие постоянных контактов между ними, степень однородности состава (социальной, профессиональной, возрастной, половой и т. п.), организованность, ориентированность и т. д. Важно, чтобы аудитория характеризовалась преимущественно познавательными мотивами, поскольку в таком случае у нее уже будет сформирована внутренняя установка на слушание материала.

4. При проведении публичных выступлений надо научиться предугадывать так называемые «софистические уловки», к которым относятся:

— *чрезмерное уточнение*: участник дискуссии пытается опровергнуть тот или иной тезис не логическим способом, а с помощью вопроса по уточнению (количественному, временному и т. д.), которое заведомо невозможно;

— *ответ в кредит*: участник полемики, затрудняясь ответить на вопрос, не заявляет об этом прямо, а под

различными предложениями переносит ответ на неопределенный срок;

— *ответ вопросом на вопрос*: эта установка часто наблюдается при плохой организации обсуждения или дискуссии;

— *отрицательная оценка самого вопроса*: не отвечая по существу и стремясь уйти от ответа, выступающий ограничивается негативной оценкой заданного вопроса типа «это незрелые взгляды», «это же догматизм» и т. д.

5. Для преодоления возникающих смысловых барьеров общения необходимо учитывать, что такие ситуации возникают, когда:

— мысль говорящего не находит адекватного воплощения в речи и он не в состоянии выразить полно то, что хочет;

— средства речевого изложения материала не соответствуют языковым знаниям слушателей;

— слушатели не обладают необходимыми умениями интерпретировать воспринимаемый текст.

6. При подготовке публичного выступления нужно помнить, что «величина» волнения обратно пропорциональна затраченному на доклад времени. В день выступления избегайте конфликтных ситуаций, поскольку общение с большим количеством людей требует напряжения духовных и физических сил. Доброжелательность, приветливая улыбка свидетельствуют о хорошем отношении к слушателям и вызывают такую же ответную реакцию.

Представление о наличии у человека ораторских данных дают такие психологические характеристики: predisposedness (нормальный уровень интеллекта, слух и звукопроизношение, правильное членение речи на периоды и ее интонирование, голосовые данные и т. д.);

готовность к ораторской деятельности (системность и глубина индивидуального опыта, широта знаний, профессиональная ориентированность и др.); включаемость в процесс общения (умение одновременно владеть собой, аудиторией и материалом выступления, ориентироваться во времени и т. д.) [3].



При подборе и расстановке кадров управления следует учитывать, что:

1. Результатом первого этапа этой работы должен быть ответ на вопрос: кто нужен и в каких количествах? Его можно получить с помощью анализа функций управления и должностей, а также требований, предъявляемых к отдельным категориям управленческих работников при наличии полной информации о потребностях в кадрах.

2. Переход к новым методам хозяйствования в условиях рынка требует не просто повышения квалификации имеющихся сотрудников, а привлечения работников нового типа. Поэтому необходимо уметь создавать цельный управленческий коллектив, который позволит сгладить недостатки отдельных лиц, сформировать жизнеспособную управленческую систему.

3. Основой хороших отношений на производстве является правильное определение прав, обязанностей и ответственности членов коллектива.

4. Руководители должны пользоваться авторитетом, а подчиненные — чувствовать преданность руководства общему делу. «Командирам производства» необходимо реально оценивать потенциальные возможности повышения производительности труда за счет вовлечения подчиненных в процесс принятия решений. Например, атмосфера доверия и высокой ответственности позволила многим японским фирмам упростить управленческую структуру до трех уровней вместо общепринятых шести — семи, а количество рабочих, контролируемых одним руководителем низшего звена, увеличить с 12 до 23 [10].

5. Авторитарная личность в большей степени подчиняется мнению большинства, чем лидер коллегиального типа [2].

6. Подбор будущих руководителей следует начинать еще в учебных заведениях, выявляя среди учащихся вожаков и активистов.

7. В практику кадровой работы необходимо шире внедрять методы психологического подбора и расстановки кадров управления (так, по данным некоторых исследований, более 10 процентов от общего количества обследованных руководителей по своим психологическим характеристикам не могут выполнять эти функции) [10].

8. Для обеспечения эффективной профессиональной подготовки руководителя рекомендуется устанавливать индивидуальные программы ротации внутри предприятия (временной работы во всех функциональных подразделениях — снабжения, производства, маркетинга, социального развития и т. д.). Особенно полезны такие программы для специалистов в период прохождения ими стажировки после окончания учебы.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.

*Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1980. — С. 274–286.

2.

*Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение. — Л., 1985. — С. 160.

3.

*Ножин Е. А.* Основы советского ораторского искусства. — М., 1981.

4.

*Общая психология* / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1986.

5.

*Оценка работников управления* / Под ред. Г. Х. Попова. — М., 1976.

6.

*Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории. — М., 1971. — С. 310–311.

7.

*Секун В. И.* Роль руководителя в обеспечении нормального социально-психологического климата и дисциплинированности в коллективе // Психол. журн. — 1987. — Т. 8. — № 6. — С. 110–118.

8.

*Социальная психология* / Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. — Л., 1979.

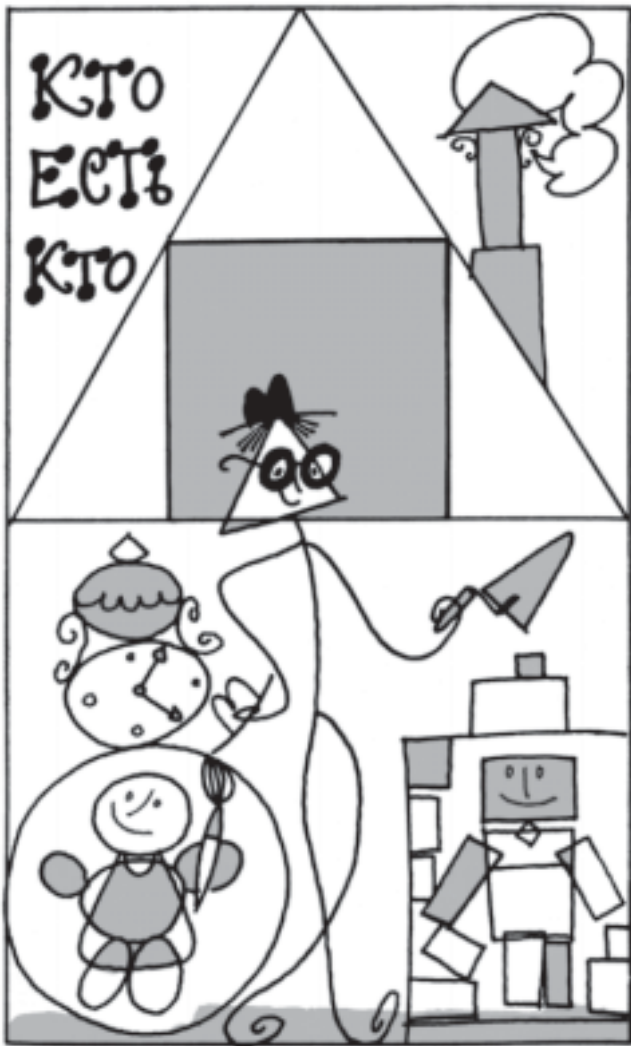
9.

*Социальная психология* / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1987.

10.

*Эффективность труда руководителя.* — М., 1982.





# 1. Мыслители, собеседники, практики

## СТРУКТУРА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Вопрос о том, «кто есть кто», актуален не для всех. Самоуверенный практик может назвать это самокопанием. Но если приглядеться к нему внимательно, можно обнаружить, что в глубине души он просто махнул на все рукой и «плывет по течению», полагаясь на случай. Возможно и другое: жизнь еще по-настоящему не раскрыла перед ним все свои сложные повороты. Но рано или поздно могут возникнуть проблемы, и тогда уже придется обращаться к психотерапевту с вопросами: «Что надо сделать, чтобы выйти из невротического состояния, избавиться от тревоги?»

При восприятии нового человека в первую очередь отчетливо заметны пол, возраст, тип телосложения, некоторые черты темперамента. Характер и связанные с ним особенности личности распознаются гораздо позже, в результате наблюдения и анализа различных поступков и деятельности работника в целом.

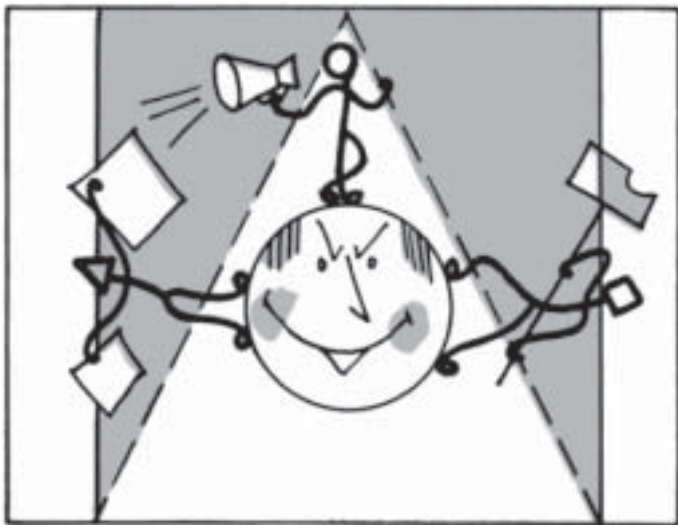
Психологические особенности взрослого человека, связанные с его полом и возрастом, рассмотрены в предыдущем разделе. Теперь обратимся к некоторым индивидуально-психологическим характеристикам личности.

Еще в древнеиндийской и античной философии выделялась трехкомпонентная структура человеческого поведения, в котором проявляется психика. Она включает в себя *когнитивный* (познавательный), *аффектив-*



ный (чувственный) и *практический* (преобразующий) компоненты.

В поведении любого человека всегда присутствуют все три составляющие. Однако одна из них, как правило, превалирует над двумя остальными, что позволяет определить у личности тот или иной тип поведения. Так, преобладание когнитивного (познавательного, или информационного) компонента определяет тип «мыслителя», аффективно (эмоционально-коммуникативного) — «собеседника», а практического (поведенческого, регулятивного) — «практика». «Мыслитель» нацелен на познание внешнего и внутреннего мира, «собеседник» предпочитает общение, контакты с другими людьми, «практик» ориентирован на завершенность начатого дела. Однако для каждого из них



немаловажно развивать те качества, которые менее всего представлены в структуре личности.

**ТИПОЛОГИЯ РАБОТНИКОВ** Еще с детских лет каждый из нас предпочитает либо больше размышлять, либо общаться, либо заниматься практическими делами. Это предопределяет и выбор книг, фильмов, занятий. При узкой направленности на интеллектуальные, коммуникативные или практические ценности формируются определенный психологический тип.

Приводим краткие характеристики типов поведения личности.

Для «мыслителя» характерны постоянные размышления о жизни, науке, искусстве; он любит разнообразные логические задачи, не прочь пофантазировать, сосредоточен на своих внутренних рассуждениях. Поэтому его отличают малая общительность, зачастую неумение решать организационные задачи. О таких обычно говорят — «не от мира сего».

«Собеседник» имеет такие отличительные особенности, как преимущественная ориентация на общение, легкость в установлении контактов. Он любит компании, умеет подшутить над собой и над другими.

«Практик» терпеть не может незавершенных дел, волокиты и рассуждений. Ему нравятся четко поставленные задачи, требующие решительных действий. Он без труда выступает в больших аудиториях, среди малознакомых людей и часто является хорошим организатором. В определенных областях производственной деятельности, где требуется четкое выполнение обязанностей, беспрекословное подчинение вышестоящим, жесткая функциональная взаимозависимость членов коллектива, «практик» будет незаменим.

Легче всего тип личности определяется при решении трех видов задач: мыслительных, коммуникативных и практических. При этом «мыслитель» предпочитает интеллектуальные задачи, для решения которых прочтет специальную литературу, самостоятельно продумает варианты решения. «Собеседник» ту же информацию получит в общении с другими людьми. А «практик» без размышлений и обсуждений сразу приступит к делу либо организует для его выполнения других. Оптимальный же вариант гармоничного развития каждого из нас — это хорошая выраженность всех трех компонентов структуры личности.

*ТИП ПОВЕДЕНИЯ  
И ВЫБОР  
ПРОФЕССИИ* Трехкомпонентная типология людей проявляется в выборе профессии, достижении успеха в той или иной сфере деятельности и удовлетворенности ею. «Практик» выбирает профессии, связанные с производственной деятельностью, руководством людьми (класс преобразующих специальностей по классификации Е. А. Климова). В этом выражается его потребность в преобразовании окружающей действительности, включая и управление людьми. «Собеседник» чаще выбирает профессии, требующие эффективного общения (например, связанные с подготовкой и повышением квалификации кадров), чаще участвует в работе различных общественных организаций. «Мыслитель» предпочитает умственную деятельность (проектирование, конструирование, научно-исследовательские работы). Конечно, нет профессий, в которых абсолютно преобладает только интеллектуальная, коммуникативная или сугубо преобразовательная функция. Каждая работа требует и осмысления, и обсуждения, и практи-

ческого воплощения. Вот почему в любой профессии необходимы все три компонента. И наибольшего успеха в любой деятельности достигает та личность, у которой в достаточной степени развиты все три компонента поведения.

**ТИП ПОВЕДЕНИЯ  
И СТИЛЬ  
РУКОВОДСТВА**

Известно, что ведущим фактором регуляции эффективности работы коллектива является его целевое назначение, организационные и технологические особенности совместной деятельности. *Практическая функция группы* (во всех производственных подразделениях, создающих прежде всего материальные ценности) определяет практический тип руководителя (лидера) и такой же состав коллектива. Это идеальная модель соответствия целей. *Познавательная функция группы* лучше проявляется в учебных, научно-исследовательских, проектно-конструкторских подразделениях. *Эмоционально-коммуникативная функция* больше раскрывается во время отдыха, на экскурсиях, в туристических походах и поездках, а также при выполнении общественной работы. Соответственно этим групповым интересам должны подбираться когнитивный или коммуникативный типы руководителей (лидеров) и составы групп. Эта схема иллюстрирует основной вектор подбора и комплектования групп в условиях, когда представляется такая возможность. Соответствие ориентации руководителя (лидера) целевому направлению групп повышает эффективность их функционирования, несоответствие — снижает [2].

Трехкомпонентная структура человеческого поведения позволяет типологизировать не только группу, организацию, но и их лидеров. Критерии социометрических

выборов предполагают оценку интеллектуальных, эмоциональных, регулятивных (практических) качеств у других членов группы. При выборе «интеллектуала» необходимо учитывать не только его глубокие знания, но и то, насколько он владеет новейшей интересной информацией. *Эмоционального лидера* определяют по способности откликнуться на переживания других, понять их, найти время для доверительной беседы. Как правило, эмоциональные лидеры — лучшие вожаки и организаторы общественных мероприятий. *Регулятивные* (поведенческие, практические) *лидеры* проявляют себя в тех ситуациях, когда необходимы профессиональные и жизненные знания, умения и навыки. Они являются лучшими «командирами производства» — мастерами, бригадирами, начальниками цехов и участков.

Во взаимодействии коллектива и руководителя, как уже отмечалось, принято выделять три основных компонента: директивность (авторитарность), коллегиальность (демократичность) и пассивное невмешательство (либерализм). При этом отмечено, что директивность стиля руководства более свойственна практическому типу деятельности и личности, коллегиальность — аффективному (коммуникативному), а невмешательство, попустительство — когнитивному [2, с. 39].

В таблице 2, в которой использованы данные Э. Кречера, У. Шелдона, Н. Озерецкого, приведены некоторые внешние и внутренние проявления поведения человека в соответствии с преобладающим компонентом в структуре поведения.

Для определения акцентов типа «мыслитель», «собеседник», «практик» у себя или у других необходимо построчно выбрать один из трех признаков, больше всего

## Связь проявлений поведения человека

	<i>Познавательная</i>
<b>Познавательная сфера</b>	<b>«Мыслитель»</b> (когнитивный тип)
<i>Источник информации (сенсорика)</i>	Ощущения черпает внутри себя
<i>Тип решения возникающих проблем, задач</i>	Необходимые сведения ищет в письменных источниках
<i>Особенности мышления</i>	Строгая логика и доказательность мыслительных конструкций
<i>Особенности принятия решений</i>	Трудно переубедить, изменить уже выработанную идею, мысль

	<i>Эмоционально-потребностная</i>
<b>Внешние проявления и субъективные переживания</b>	<b>«Мыслитель»</b> (когнитивный тип)
<i>Эмоциональная потребность</i>	Потребность в уединении в тяжелую минуту
<i>Динамичность и прогностичность эмоциональных переживаний</i>	Непредсказуемость и неровность эмоциональных реакций
<i>Проявления переживаний</i>	Скрытность чувств

## и преобладающих компонентов в структуре личности

<i>сфера личности</i>	
<b>«Собеседник»</b> (аффективный тип)	<b>«Практик»</b> (практический тип)
Ощущения получает в общении с другими людьми	Ощущения черпает в практических действиях и результатах
Сведения добывает в общении с другими людьми	Предпочитает организовывать «мыслителей» и «собеседников»
Отсутствие строгой логики в мышлении, ориентация на мнение других людей	Строгая логика с ориентацией на мнение других
Легко изменяет собственную мыслительную конструкцию в пользу благополучия группы	Любое принятое решение отстаивает до конца, даже если оно стало неверным

<i>сфера трех типов личности</i>	
<b>«Собеседник»</b> (аффективный тип)	<b>«Практик»</b> (практический тип)
Потребность в людях в тяжелую минуту	Потребность в действиях в тяжелую минуту
Эмоциональная ровность и предсказуемость	Средняя степень ровности и предсказуемости
Эмоциональная выразительность и открытость	Эмоциональная несдержанность

<i>Поведение, внешние проявления</i>	
<b>Внешние проявления</b>	<b>«Мыслитель» (когнитивный тип)</b>
<i>Ходьба</i>	Угловатость, неуклюжесть движений, вялость походки
<i>Поза</i>	Угловатость, напряженность позы
<i>Жестикуляция</i>	Либо отсутствует, сдерживается, либо угловатая
<i>Мимика</i>	Слабость и бледность мимики, высокий ее самоконтроль
<i>Речь</i>	Замедленность, слабая выразительность речи, тихий голос и избегание шума

соответствующий образу мышления, характеру переживаний и поведения тестируемого. Он оценивается в два балла; выраженный меньше, чем первый, но все же обнаруживаемый — в один балл; полностью неподходящий — в ноль баллов. Потом подсчитывается сумма по столбцам. В зависимости от преобладания того или иного компонента можно судить о доминировании в структуре личности признаков «мыслителя», «собеседника» или «практика». С точки зрения гармоничности личности надо обращать внимание не только на ту сферу, которая больше всего сформирована, но и на менее выраженную (субдоминантную), развивать которую необходимо. Так, при значительном доминировании интеллектуального компонента несомненно отстает сфера общения и практической деятельности. Следовательно, надо больше участвовать в общественной



<i>трех типов личности</i>	
«Собеседник» (аффективный тип)	«Практик» (практический тип)
Плавная походка	Энергичная, уверенная походка
Расслабленность позы	Уверенность в осанке
Богатая, разнообразная	Решительные манеры
Часто соответствует внутренним переживаниям	Выразительная, артистичная
Легкая, мягкая манера общения	С трудом приглушаемый громкий голос, резкие и четкие фразы

деятельности, учиться увлекать беседой других людей. Преобладание практического компонента требует развития способности самоанализа. Крайняя степень выраженности коммуникативной сферы свидетельствует об излишней общительности (болтливости) человека, о недостаточном интересе к интеллектуальным ценностям и низкой практической реализуемости даже самых интересных идей.

**ЗАВИСИМОСТЬ  
ОТ ТЕЛОСЛОЖЕ-  
НИЯ: МИФ ИЛИ  
РЕАЛЬНОСТЬ?**

Восприятие нового человека (например, при приеме на работу) начинается с оценки его внешнего облика. В свое время немецким психологом и психиатром Э. Кречмером была предложена следующая типология телосложения: *астенический* тип («слабый»),

*атлетический* («сильный»), *пикнический* («толстый», «плотный»). Исследования под руководством Б. Г. Ананьева позволили уточнить эту типологию [1; 2].

*Астенический тип*: фигура худая, тонкая с узкими плечами, длинная, узкая и плоская грудная клетка. Астенические женщины напоминают астеников-мужчин, к тому же они не только худощавы, но и малорослы, преждевременно стареют.

*Атлетический мужской тип*: сильно развиты скелет, мускулатура, широкие, выступающие плечи, статная грудная клетка, упругий живот, туловище уменьшается к поясу.

*Пикнический тип*: плотная фигура, среднего роста, с мягким широким лицом, основательный живот выступает из расширяющейся книзу глубокой сводчатой грудной клетки, имеет тенденцию к ожирению.

Чаще всего встречаются смешанные типы: пикнически-астенические, пикнически-атлетические и астенически-атлетические [4].

Астеники в целом более устойчивы к стрессу, чем пикники. Обнаружено, что у пикников более слабая нервная система, у астеников — средняя, а у атлетов — чаще сильная. При этом связь динамики поведения и типа телосложения обязательно опосредована слабостью или силой нервной системы. Естественно, жизненные обстоятельства видоизменяют тип человека; большое значение при этом имеют самоорганизация и самовоспитание.

Лица с астеническим телосложением чаще имеют затруднения в общественных и межличностных контактах. У них концентрированное, скрытое и субъективное мышление, поэтому при взаимодействии и общении с ними надо быть предельно предупредительными. Астеничес-

кие женщины, как правило, имеют проблемы в личной жизни в силу своей замкнутости и довольно сильного субъективизма мышления. У них больше трудностей и в налаживании межличностных отношений в коллективе.

Женщины с пикническим телосложением легче справляются с затруднениями в личной жизни, так как легкость в общении и внешняя выраженность чувств упрощают их отношения с другими людьми.

Женщины с атлетическим телосложением имеют больше сложностей в общении, чем пикники, особенно когда им приходится вступать в контакт с подобными им людьми. Лица с атлетическим типом стремятся доминировать в отношениях. Их шумное и самоуверенное поведение подавляет представителей других типов и вызывает агрессию со стороны таких же, как они. Все это может создавать проблемы и в личной жизни, и в деловых контактах [1, с. 45].

Приведенные данные свидетельствуют о взаимозависимости типов телосложения, деятельности и поведения человека. Однако надо помнить, что образ жизни и жизненный путь личности либо сохраняет, либо изменяет соответствие пикнического типа эмоционально-коммуникативной психической организации, астенического — когнитивной и атлетического — практической. Кроме того, абсолютно «чистых» типов телосложения меньше, чем смешанных. Вид телосложения и психодинамические особенности поведения человека наиболее ярко проявляются в экстремальных условиях (например, астеников — при решении интеллектуальных задач, пикников — в публичных выступлениях, атлетиков — при ликвидации последствий аварии и т. д.). К тому же у них по-разному проявляются цели и средства. Зачастую для

пикника-коммуникатора средством поддержания связей служат практические действия и познание. Атлетик-практик для достижения целей использует познание и общение. Астеник-мыслитель получает из общения и практической деятельности разнообразные знания.

Разделение людей на типы условно. Однако оно помогает определить главные и второстепенные признаки, характерные для человека. При этом неправильно впадать в крайность и искать прямые связи между телосложением и характером, а тем более направленностью личности (в том числе интересами, мировоззрением и идеалами).

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. Астеники-мыслители легче осваиваются в проектных и конструкторско-технологических подразделениях (чертежники, техники, инженеры), а также в отделах учета, контроля (табельщики, учетчики, контролеры отдела технического контроля, бухгалтеры и т. п.). Использование пикников-коммуникаторов наиболее целесообразно в подразделениях технической и экономической учебы кадров, в деятельности, связанной с их подбором, расстановкой и воспитанием. Совершенно очевидно, что более универсальными качествами доверительности может обладать эмоционально-коммуникативный тип специалиста кадровой службы. Атлетики-практики быстрее других осваиваются на различных высотах управления,

поэтому им, при соответствующей подготовке и воспитании, можно доверять функции звеньевых, бригадиров, мастеров и других руководителей коллективов, связанных с производством материальных ценностей.

2. Необходимо учитывать специфику расстановки руководителей производства в зависимости от целей и задач подчиненных им подразделений. Например, в качестве руководителя коллектива, выполняющего работы по реконструкции цеха или ликвидации последствий производственной аварии, директора строящегося предприятия лучше зарекомендуют себя представители практического типа деятельности. В обычных же условиях управления предпочтение отдается эмоционально-коммуникативному типу, осуществляющему, как правило, коллегиальное руководство.

3. При формировании цельных коллективов управленческих работников целесообразно также учитывать особенности проявлений тех или иных типов деятельности и личности руководителей. Например, управленцев мыслительного типа предпочтительнее ставить во главе подразделений, обеспечивающих разработку тактики и стратегии деятельности организации. «Коммуникаторы» лучше проявят себя в установлении контактов с внешними организациями (например, при выполнении снабженческих и различных представительских функций). «Практиков» целесообразно направлять на работы, связанные с непосредственной организацией производства и реализацией принятых решений.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.  
*Акинщикова Г. И.* Соматическая и психофизическая организация человека. — Л., 1977.
2.  
*Вопросы практической психодиагностики и консультирования в вузе / Под ред. Н. Н. Обозова.* — Л., 1984.
3.  
*Обозов Н. Н.* Психологическая культура взаимных отношений. — М., 1986.
4.  
*Психология индивидуальных различий: Тексты / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, В. - Я. Романова.* — М., 1986.
5.  
*Стреляу Я.* Роль темперамента в психическом развитии. — М., 1982.
6.  
*Щёкин Г. В.* Психологические методы работы с кадрами. — К., 1989.

## 2. Я ХОЛЕРИК. А ВЫ?

*ТИПЫ* Чем объяснить, что один человек более подвижный, а другой — инертный, у одного работоспособность выше, особенно в экстремальных случаях, а у другого в таких условиях возникает страх и неуверенность?

*ТЕМПЕРАМЕНТОВ*

Зависит это от динамических особенностей психики. Индивидуально своеобразная, природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики называется *темпераментом человека* [8].

Еще со времен Гиппократа ученые по темпераменту разделили людей на четыре типа: *холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов*, так как эти природные характеристики человека проявлялись в мышлении, в эмоциональной сфере и, главное, в поведении. От того, как долго личность способна быть в активном состоянии, как быстро она может переключаться с одного дела на другое, легко ли переходит от бодрствования ко сну и наоборот, выделяют тот или иной тип ее нервной системы. В научных публикациях такие типы имеют соответствующие названия: «*сила — слабость нервной системы*», «*подвижность — инертность*», «*уравновешенность — неуравновешенность*». В середине XX столетия интерес ученых и практиков к типам темперамента пробудился с новой силой, что позволило уточнить и расширить представления об основных свойствах нервной системы. Так, учеными школы Б. М. Теплова — В. Д. Небылицына было обнаружено, что сила нервной системы человека, как и работоспособность, имеет не только положитель-

ный, но и отрицательный моменты. Поэтому у обладателей слабого типа нервной системы низкая работоспособность компенсируется большей чувствительностью, что позволяет более чутко улавливать изменения в окружающей действительности. Это еще раз свидетельствует о мудрости природы, где все уравнивается. Поэтому нельзя говорить о «плохих» и «хороших» темпераментах; можно вести речь лишь о существовании разных способов поведения и деятельности.

Наукой установлено, что в основе каждого из четырех типов темперамента лежат особые сочетания свойств нервной системы.

- У холерика сильная нервная система, он легко переключается с одного на другое, но его безудержность в по-





ведении, т. е. неуравновешенность нервной системы, уменьшает уживчивость (иначе говоря, совместимость) с другими людьми.

- У *сангвиника* также сильная нервная система, а значит и хорошая работоспособность; он легко переходит к другой деятельности, к общению с другими людьми и, кроме того, обладает уравновешенностью в поведении, что, казалось бы, делает его идеальным типом человека. Но, в отличие от холерика и флегматика, он недостаточно чувствителен ко всем внешним изменениям обстоятельств, к другим людям.

- У *флегматика*, как у холерика и сангвиника, — сильная, работоспособная нервная система, но он чрезвычайно тяжело включается в другую работу, его трудно сбить с намеченного пути.

- *Меланхолик* с точки зрения силы — работоспособности нервной системы — самый «невыигрышный» тип темперамента, но зато он легко переключается с одного вида деятельности на другой; в отличие от всех «сильных типов» обладает повышенной чувствительностью ко всему, что происходит вокруг него. Чуткость к другим делает меланхоликов универсально уживчивыми (совместимыми) с другими людьми.

А теперь рассмотрим темпераменты и свойства нервной системы человека подробнее.

В основе темперамента лежат различные типы высшей нервной деятельности. Их выделил И. П. Павлов. Он открыл три свойства процессов возбуждения и торможения: *силу нервных процессов, их уравновешенность и подвижность*. Различные сочетания этих свойств дают определенный тип нервной системы.

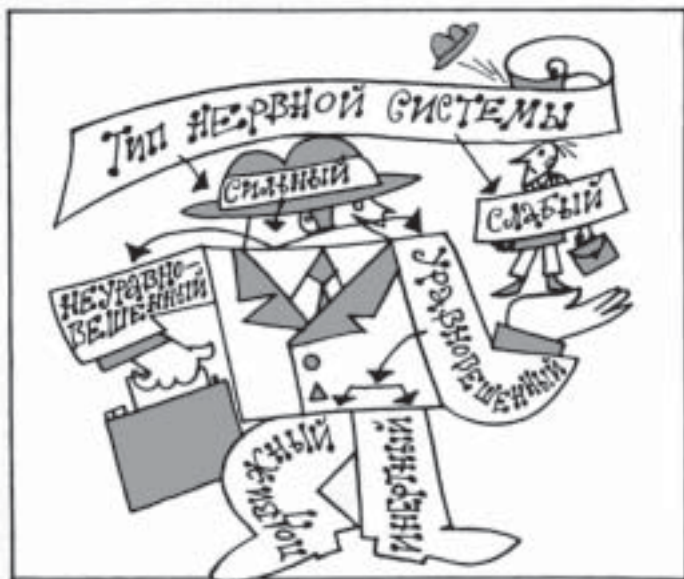
Проведенное затем И. П. Павловым соотнесение выявленных типов нервной системы с известной классификацией темпераментов Гиппократа показало следующее:

1) сильный, уравновешенный, подвижный тип — сангвинический темперамент (от лат. *sanguis* — кровь);

2) сильный, уравновешенный, инертный — флегматический темперамент (от греч. *phlegma* — слизь);

3) сильный, неуравновешенный, с преобладанием возбуждения — холерический темперамент (от греч. *chole* — желчь);

4) слабый тип — меланхолический темперамент (от греч. *melas* — черный и *chole* — желчь) [8].



Таким образом, темперамент — это тип нервной системы в деятельности, поведении человека. Тип нервной системы — врожденное ее свойство, которое, однако, может несколько изменяться под влиянием условий жизни. Для отнесения человека к определенному типу следует убедиться в той или иной выраженности у него прежде всего таких черт, как активность, эмоциональность, а также определить особенности его моторики.

Рассмотрим более подробно описания различных типов темпераментов [3].

**Сангвиник** эмоционален и отличается хорошей работоспособностью, однако побуждения его неустойчивы, внимание нестабильно. Он довольно быстро ориентируется в незнакомой обстановке, инициативен, за короткое время входит в коллектив, хорошо адаптируется, сравнительно легко переживает неудачи. Вместе с тем он склонен «скользить по поверхности», обходить трудности, торопиться с принятием решений. Его необходимо включать в активную деятельность — как производственную, так и общественную — ставить перед ним все новые задачи, обращая при этом особое внимание на контроль за качеством работы.

**Флегматик** спокоен даже в сложных ситуациях, невозмутим, устойчив в стремлениях и настроениях. Придерживается выработанного распорядка, стремится к системе, нетороплив, основателен. Вместе с тем он инертен, медленно переключается с одной работы на другую.

**Холерик** характеризуется быстротой действий и решений, быстрой сменой настроения, эмоциональной вспыльчивостью, повышенной раздражительностью. Во взаимоотношениях нередко излишне резок, прямолинеен в оценках. Часто неуживчив, не умеет себя сдерживать.

Однако проявляет инициативу, обладает способностью влиять на окружающих, быстро переходит от одного дела к другому. Любит быть в центре внимания.

**Меланхолику** свойственна быстрая утомляемость, неуверенность в себе, тревожность, но это — тонко чувствующий, осторожный, осмотрительный человек. Характеризуется, как правило, замкнутостью, необщительностью, замедленной реакцией. Склонен к сильным переживаниям по незначительному поводу, застенчив. В условиях интенсивных производственных процессов его трудоспособность снижается.

Формирование различных *навыков производственной деятельности* имеет свою специфику в зависимости от типа нервной деятельности [4]. Так, у *сангвиников* двигательные навыки образуются весьма быстро, хотя вначале наблюдается хаотическая деятельность методом проб и ошибок. Сформированные навыки отличаются прочностью и помехоустойчивостью. У *холериков* движения резкие, напряженные, порывистые, не всегда (особенно на первых порах) согласованные. Двигательные навыки образуются труднее, чем у сангвиников. Посторонние помехи существенно влияют на их деятельность, иногда рас-

#### Описательная характеристика

№ п/п	Холерик	Сангвиник
1	Неуравновешенное поведение	Хорошо уравновешенное поведение
2	Сильные, кратковременные эмоциональные переживания	Поверхностные, кратковременные эмоциональные переживания

страивая ее полностью. Однако после тренировки они приближаются к уровню сангвиников. Движения *флегматиков* замедленные, но высококоординированные. Благодаря их точности и согласованности, а в ряде случаев и проявлению большей настойчивости, они в значительной мере компенсируют свою инертность, показывая высокую производительность труда. Для *меланхоликов* характерны скованные, неуверенные, хаотичные движения. Навыки у них вырабатываются с трудом и легко тормозятся. После выполнения определенного комплекса упражнений они могут достигать удовлетворительного уровня, но только в привычной обстановке. Поэтому работа диспетчера, оператора пульта управления и т. п., полная неожиданностей и осложнений, им противопоказана. Описанные особенности в значительной степени проявляются не только в двигательных, но и в других видах деятельности [9].

**КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ТЕМПЕРАМЕНТ** Как же оперативно, без специальной аппаратуры определить тип темперамента? В табл. 3 предложено 15 эмпирических признаков, характеризующих типы темпераментов. Построчный выбор большего соответствия одного из четырех признаков

Таблица 3

**типов темперамента**

<b>Флегматик</b>	<b>Меланхолик</b>
Отлично уравновешенное поведение	Очень неуравновешенное поведение
Слабые эмоциональные переживания	Глубокие и длительные эмоциональные переживания

№ п/п	<b>Холерик</b>	<b>Сангвиник</b>
3	Настроение неустойчивое с преобладанием бодрого	Настроение устойчивое, жизнерадостное
4	Речь громкая, резкая, неравномерная	Речь громкая, живая, плавная
5	Терпение слабое	Терпение умеренное
6	Адаптация хорошая	Адаптация отличная
7	Общительность высокая	Общительность умеренная
8	Агрессивность в поведении	Миролюбивое поведение
9	Отношение к критике возбужденное	Отношение к критике спокойное
10	Страстное, увлеченное поведение и деятельность	Энергичное (деловое или болтливое) поведение и деятельность
11	Отношение к новому положительное	Безразличное отношение к новому
12	Отношение к опасности боевое, рискованное, без особого расчета	Расчетливое, без особого риска отношение к опасности
13	Стремление к цели сильное, с полной отдачей	Стремление быстрого достижения с избеганием препятствий
14	Значительная переоценка своих способностей	Некоторая переоценка своих способностей
15	Умеренная внушаемость и мнительность	Небольшая внушаемость и мнительность

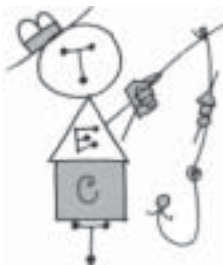
<b>Флегматик</b>	<b>Меланхолик</b>
Настроение устойчивое, без больших радостей и печалей	Настроение неустойчивое с преобладанием пессимизма
Речь монотонная, медленная	Речь тихая с задыханием
Терпение очень большое	Терпение очень слабое
Адаптация медленная	Адаптация трудная
Общительность невысокая	Общительность низкая (замкнутость)
Сдержанность в поведении	Истеричность поведения (возмущение и уход от любых сложностей)
Отношение к критике безразличное	Обидчивое отношение к критике
Поведение неутомимого труженика	Неравномерное, реактивное поведение (как ответ на активность других)
Отрицательное отношение к новому	Оптимистичное отношение сменяется пессимистичным и наоборот
Хладнокровное, невозмутимое отношение к опасности	Тревожное, растерянное, подавленное отношение к опасности
Достижение цели медленное, упорное	Стремление к цели то сильное, то слабое, с избеганием препятствий
Более реальная оценка своих способностей	Чаще недооценка своих способностей
Слабая внушаемость и мнительность	Большая внушаемость и мнительность

надо обозначить в два балла, менее соответствующий — в один балл, оставшиеся два признака — в ноль баллов. Потом подсчитать сумму баллов по столбцам. Нетрудно догадаться, что тот тип темперамента, по которому набрана наибольшая сумма, является для вас стержневым.

**ЭКСТРАВЕРТЫ И ИНТРОВЕРТЫ** Помимо типов темперамента в психологии различают тесно связанные с ними понятия *экстраверсии* — *интроверсии*, представляющие собой характеристику индивидуально-психологических различий человека, крайние полюсы которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира. *Экстравертированный тип* отличает обращенность личности на окружающий мир. Экстравертам (сангвиникам и холерикам) свойственны импульсивность, гибкость поведения, общительность, социальная адаптированность. Противоположный тип личности представляют *интроверты* (меланхолики и флегматики), для которых характерны фиксация интересов на явлениях собственного внутреннего мира, необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затруднение социальной адаптации [6].

Выявление экстраверсии — интроверсии, а также типов темперамента личности работника может осуществляться на основе использования адаптированного варианта опросника Г. Айзенка. На каждый предлагаемый ниже вопрос следует быстро ответить «да» или «нет».





1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут подбодрить или утешить?
3. Считаете ли себя человеком безобидным?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы выполняете свои обещания, не считаясь с тем, что вам это невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Верно ли, что вы действуете и говорите быстро, не задерживаясь для обдумывания?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы «несчастный» человек, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что вы почти на все могли бы решиться, если бы дело дошло до спора?
11. Вы смущаетесь, когда хотите завязать разговор с симпатичным(ой) незнакомцем(кой)?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что вы действуете под влиянием минуты?

14. Часто ли вас терзают мысли о том, что чего-либо не следовало делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы книги встречам с людьми?
16. Верно ли, что вас очень легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас такие мысли, о которых неудобно рассказать друзьям?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии так, что все «горит» в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше приятелей, но зато особенно близких?
21. Вы много мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Часто ли вас терзает чувство вины?
24. Всегда ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают натянуты до предела?
27. Сльвете ли вы человеком веселым и живым?
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Верно ли, что вы обычно чувствуете себя спокойным, когда находитесь в компании?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что не дают покоя разные мысли?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то предпочитаете прочитать об этом в книге или спросить у друзей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Если бы вы знали, что сказанное вами никогда не будет раскрыто, всегда бы высказывались в духе общепринятого?

37. Верно ли, что вам неприятно бывать в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Вы раздражительны?
39. Вам нравится работа, которая требует быстроты действий?
40. Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы медлительны и неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Любите ли вы поговорить настолько, что никогда не упустите удобный случай побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя несчастным, если бы долго не могли видеться со своими знакомыми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Среди людей, которых вы знаете, есть ли такие, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли сказать, что вы уверенный в себе человек?
50. Обидитесь ли, если покритиковать ваши недостатки или недостатки вашей работы?
51. Считаете ли вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Верно ли, что вам нетрудно внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли подшучивать над другими?
57. Страдаете ли от бессонницы?

### «Ключ» к опроснику

Показатель экстраверсии	Показатель нейротизма *	Показатель искренности ответов
1. Да	2. Да	6. Да
3. Да	4. Да	12. Нет
5. Нет	7. Да	18. Нет
8. Да	9. Да	24. Да
10. Да	11. Да	30. Нет
13. Да	14. Да	36. Да
15. Нет	16. Да	42. Нет
17. Да	19. Да	48. Нет
20. Нет	21. Да	54. Нет
22. Да	23. Да	
25. Да	26. Да	
27. Да	28. Да	
29. Нет	31. Да	
32. Нет	33. Да	
34. Нет	35. Да	
37. Нет	38. Да	
39. Да	40. Да	
41. Нет	43. Да	
44. Да	45. Да	
46. Да	47. Да	
49. Да	50. Да	
51. Нет	52. Да	
53. Да	55. Да	
56. Да	57. Да	

\* Нейротизм — состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, плохим самочувствием, вегетативными расстройствами (повышенной потливостью, покраснением или побледнением кожных покровов и др.).



### Обработка материалов

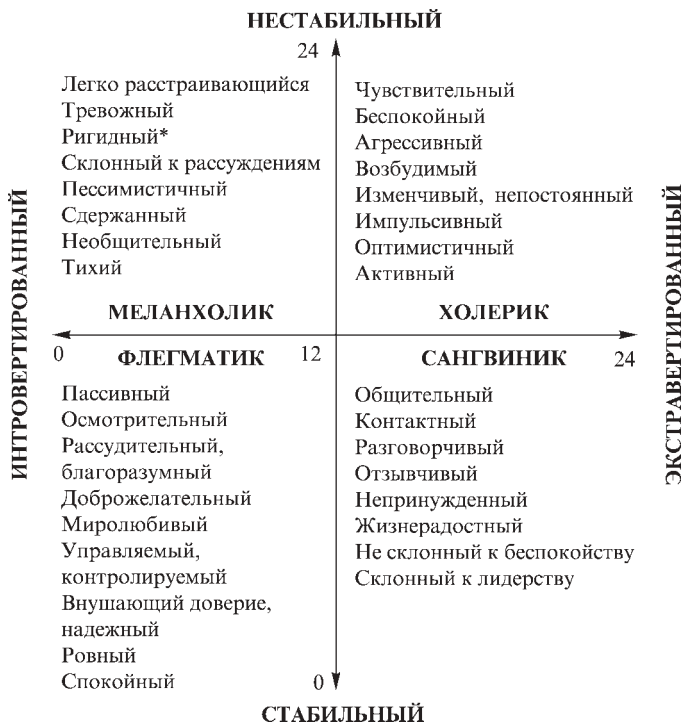
По каждому показателю подсчитывают сумму баллов (если ответ совпадает с указанным в «ключе», он оценивается в один балл). При сумме свыше 5 баллов по показателю искренности ответов обработка результатов опроса не производится. Затем на чистом листе отчеркивают две пересекающиеся в точке 12 оси размером 24 см каждая. По горизонтальной оси откладывают показатели экстраверсии, по вертикали — нейротизма (каждый балл равняется 1 сантиметру или одной клетке). Пересечение линий, проведенных из отмеченных точек на оси экстраверсии и оси нейротизма, указывает на определенный темперамент личности. Завершение обработки материалов оформляется в виде так называемого «Круга Айзенка», который приводится на схеме (с. 142).

#### *ТЕМПЕРАМЕНТ И ВРЕМЯ*

Психологическое время представляет собой отражение в психике каждого человека системы временных отношений между различными событиями его жизненного пути. Если учесть, что еще И. П. Павлов в условном рефлексе на время усматривал динамику возбуждения и торможения нервных процессов, то можно предположить, что в акте восприятия времени человеком скрываются динамические свойства его психики, называемые темпераментом. Своеобразным «шагом измерения» (*ч*)\* переживаемого человеком времени является «действительное настоящее». На основе этого шага у каж-

---

\* Точность оценки временных интервалов.



дого типа темперамента существует сугубо индивидуальное отношение к реальному времени. Исследования, проведенные Б. И. Цукановым, являются тому подтверждением [11]:

\* Ригидность — тенденция к сохранению своих установок, принципов, способов мышления, неспособность изменить личную точку зрения.

- У *холерика* ( $c = 0,7$  с) субъективно переживаемое время сильно опережает течение реального времени. Поэтому он всегда устремлен вперед, в будущее (прошлое его не интересует), испытывает острый дефицит времени. Субъективно переживаемое время сильно спрессовано, кажется летящим. У этого типа высокая экстраверсия, а возбуждение в два раза преобладает над торможением, поэтому его невозможно остановить в потоке объективного времени, а если на пути движения возникает препятствие, то оно вызывает агрессию и ярость.

- У *сангвиника* ( $c = 0,68$  с) субъективно переживаемое время не так сильно опережает течение объективного времени, как у холерика. Постоянное стремление вперед (в будущее) сочетается с боязнью опоздать, не успеть. Этот тип тоже «спешит жить» и поэтому испытывает постоянный дефицит времени. У него высокие экстраверсия, уровень возбуждения и торможения, которые уравновешивают друг друга.

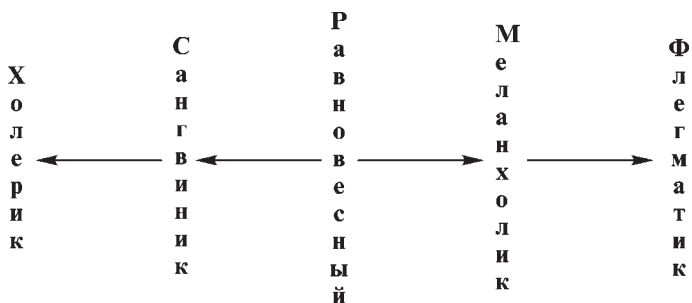
- Для *меланхолика* ( $c = 1,0$  с) нет ни опережения, ни отставания времени, он как бы «привязан» к объективному времени, обездвижен и заторможен в нем. Образно говоря, этот тип как бы «стоит во времени», и если его не подвергать каким-либо внешним изменениям, то движение времени для него не существует. Обездвиженности во времени соответствует внешняя обездвиженность, замкнутость и постоянная тревога: «что-то должно произойти». У него выраженная интроверсия и высокий нейротизм, а торможение в два раза выше, чем возбуждение. Он привязан к прошлому.

- У *флегматика* ( $c = 1,1$  с) субъективное время отстает от объективного. Поэтому субъективно переживаемое время медленно и равномерно. Его всегда хватает, даже

есть некоторый избыток. У этого типа выражены интроверсия и стабильность, высокий уровень возбуждения и торможения, которые уравнивают друг друга. Он ориентирован в прошлое, к изменениям привыкает медленно и с большим трудом.

У «равновесного» типа ( $\psi = 0,9$  с) субъективно переживаемое время течет не очень быстро, и в жизни его почти хватает. По показателю теста Г. Айзенка он находится на условном нуле (отметка 12 по показателю интроверсии — экстраверсии и показателю нейротизма). У него средний уровень возбуждения и торможения, которые уравнивают друг друга, нет ориентации в будущее, как у «чистых» холериков и сангвиников, или в прошлое, как у «чистых» меланхоликов и флегматиков. Он живет настоящим, а отличительной особенностью его поведения является осторожность без боязни.

На схеме показаны «чистые» и «переходные» типы темпераментов человека в сплошном спектре « $\psi$ -типов» (взаимосвязь типов темперамента человека и психологического времени).





*ТЕМПЕРАМЕНТ  
И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ  
СОСТОЯНИЯ*

Темперамент трудно изменить на диаметрально противоположный. Невозможно из меланхолика сделать сангвиника. Рано или поздно меланхолик сорвется, особенно в сложных жизненных обстоятельствах. Но как все-таки удержать нейротизм в рамках «приличия»? Один из способов предлагают специалисты по музыкальной психотерапии.

Для молодежи лучше всего подойдет современная музыкальная группа, в «арсенале» которой — световые и музыкальные приемы своеобразного массового гипнозизма. Ритм и темп воздействия (частотой 4–5 Гц) рассчитан на здоровый молодой организм и вызывает синхронизацию цветомузыкальных воздействий с биоритмами участников представления. Музыканты и участники сливаются как бы в единое целое. Для публики постарше и музыка, и темп другие. Синхронизация идет более сложная: от мажорного настроения к минорному, от подъема переживаний к их спаду, от оптимизма к пессимизму и т. д.

Можно ли самому себе «прописать» музыкальные рецепты? Специалисты-психологи, занимающиеся этим, отвечают утвердительно и предлагают пакеты программ классической музыки. Но надо еще уметь правильно определить свое состояние. А для этого необходимо пройти достаточно тщательное тестирование эмоциональных состояний (тревожности, раздражительности) и свойств личности (подозрительности). Кроме того, существует большая вариативность субъективных предпочтений того или иного музыкального произведения. Это связано с нашей эмоциональной памятью: у каждого свой эмоциональный опыт, свои ассоциации музыкальных образов и конкретных переживаний (от положительных,

индифферентных до отрицательных) [7]. Например, у кого-то звучание «Лунной сонаты» Бетховена совпало с тяжелыми событиями и переживаниями. И это уже накладывает свой отпечаток на отношение к произведению. У другого нет субъективных наслоений, и он ощущает ее более «объективно». Кроме того, роль музыки в жизни каждого различна, что зависит от музыкальности слуха, в том числе слуховой чувствительности, от наличия культуры восприятия музыки [10].

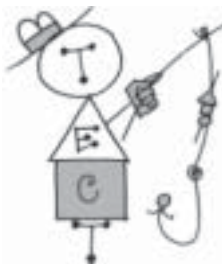
В любом случае для работы над собой, своим духовным миром надо пройти школу музыкальных чувств хотя бы самостоятельно. Для этого и предлагается семь пакетов программ.

I	Для уменьшения раздражительности, разочарования и для повышения чувства брэнности жизни и своей принадлежности к большой жизни природы, частью которой являешься	Бах <i>Кантата № 2</i> Бетховен <i>«Лунная соната»</i> Прокофьев <i>Соната ре минор</i> Франк, <i>Симфония ре минор</i>
II	Для уменьшения чувства тревоги, неуверенности в благополучном исходе	Шопен <i>Мазурки и прелюдии</i> Штраус <i>Вальсы</i> Рубинштейн <i>«Мелодия»</i>
III	Для общего успокоения, умиротворения и согласия с жизнью в том виде, какая она есть	Бетховен <i>Шестая симфония, 2-я часть</i> Брамс <i>«Кольбельная»</i> Шуберт <i>«Аве Мария»</i> Шуберт <i>Анданте из квартета</i> Шопен <i>Ноктюрн соль минор</i> Дебюсси <i>«Лунный свет»</i>
IV	Для уменьшения озлобленности, зависти к успехам других людей	Бах <i>«Итальянский концерт»</i> Гайдн <i>Симфония № 93, Ре мажор «Лондонская»</i> Сибелиус <i>Симфоническая пьеса «Финляндия»</i>

V	Для снятия эмоциональных симптомов гипертонии и напряженности в отношениях с другими людьми	Бах <i>Концерт ре минор для скрипки</i> Бартók <i>Соната для фортепиано</i> Брукнер <i>Месса ми минор</i> Бах <i>Кантата № 21</i> Бартók <i>Квартет № 5</i>
VI	Для уменьшения головной боли, связанной с эмоциональным перенапряжением	Бетховен « <i>Фиделио</i> » Моцарт « <i>Дон Жуан</i> » Лист « <i>Венгерская рапсодия № 1</i> » Хачатурян <i>Сюита «Маскарад»</i> Гершвин « <i>Американец в Париже</i> »
VII	Для поднятия общего жизненного тонуса: — улучшения самочувствия — повышения активности — улучшения настроения	Бах <i>Прелюдия и fuga ре минор</i> Бетховен <i>Увертюра «Эгмонт»</i> Чайковский <i>Шестая симфония, 3-я часть</i> Шопен <i>Прелюдия, Op. 28, № 1</i> Лист « <i>Венгерская рапсодия № 2</i> »

Чтобы результаты музыкальной «терапии» были более надежными, можно контролировать их с помощью специальных тестов.

Для определения тревожности можно использовать тест Ч. Д. Спилбергера (США), адаптированный Ю. Л. Ханиным [12]. Тестировать состояние необходимо до и после прослушивания программы. Такие замеры позволяют зафиксировать влияние музыки, т. е. определить эффективность «музыкальной фармакопеи».



Для оценки динамики состояний тревожности удобно использовать сокращенный вариант шкалы, на заполнение которой при наличии минимального навыка уходит 10–15 секунд.

### Шкала самооценки

#### Инструкция

Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже предложений и зачеркните соответствующую цифру справа в зависимости от того, как вы себя чувствуете в данный момент.

№ п/п	Состояние	Нет, это не так	Пожалуй, так	Верно	Совершенно верно
1	Я чувствую себя свободно	1	2	3	4
2	Я нервничаю	1	2	3	4
3	Я не чувствую скованности	1	2	3	4
4	Я доволен 1	2	3	4	
5	Я озабочен 1	2	3	4	



Показатель РТ (реактивной тревожности как текущего состояния) рассчитывается по формуле  $РТ = \Sigma_1 - \Sigma_2 + 15$ , где  $\Sigma_1$  — сумма вычеркнутых цифр по пунктам 2, 5 шкалы;  $\Sigma_2$  —

по пунктам 1, 3, 4. Замеряя тревожность «до» и «после» прослушивания музыкальных программ, можно определить влияние музыки на эмоциональное состояние человека.

*ХИРОМАНТИЯ:  
ПРАВДА  
ИЛИ ВЫМЫСЕЛ?*

Кому не приходилось сталкиваться с фактами, когда «пророчества» цыганок, гадающих по руке, оправдывались? Тем более, что память наша работает больше на желаемое, чем на действительное. Так или иначе, но гадание по руке имеет место в жизни людей. Есть даже научное название области знаний, изучающей кожные узоры ладони человека — *дерматоглифика*. Ее данные, согласно научным изданиям последних лет, используются не только в криминалистике, медицине, но и в генетике. Однако существует и другой термин — «хиромантия», определяемый как «гадание по линиям и бугоркам ладони, позволяющее определить характер человека и предсказать его судьбу».

Что касается ярлыков, то с этим все ясно: это удобный способ борьбы с инакомыслием. Но так ли уж оно вредно?

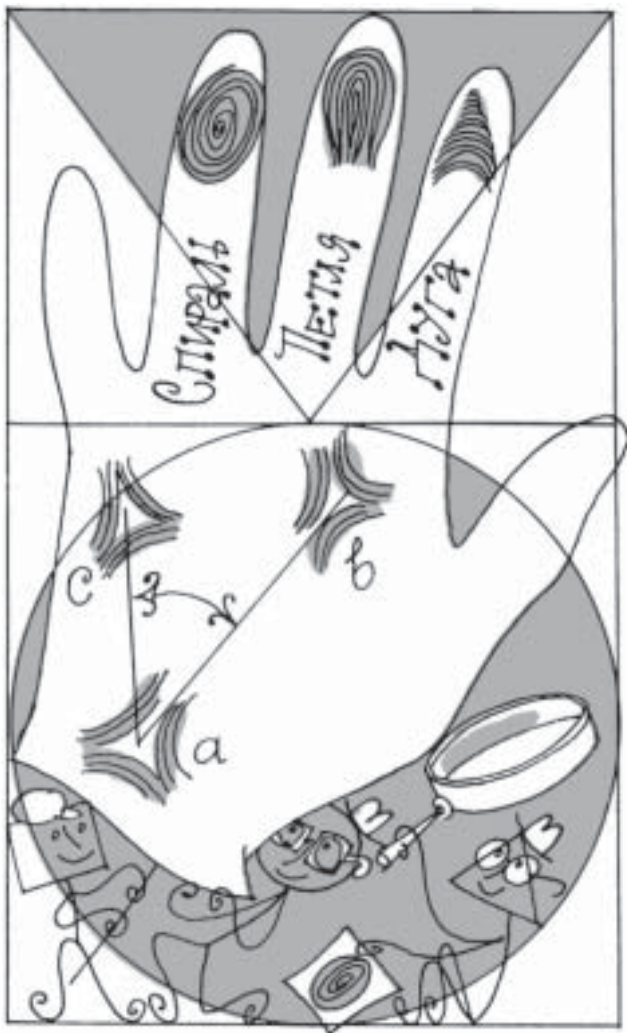
Ныне, например, благодаря более чем 20-летней стойкости преследуемых в свое время инакомыслящих — генетиков, антропологов, психологов, возникла новая область знаний — психогенетика [1].

Читатель может спросить: а причем здесь цыганка, генетика и психология? Попробуем объяснить эти сложные связи. В 1965 году под руководством академика Б. Г. Ананьева в Ленинградском университете проводилось комплексное исследование абитуриентов. Наряду с замерами тела молодых людей, включая вес, рост, размеры головы, рук и т. д., фиксировался рисунок ладони и пальцев рук [1]. Естественно, у абитуриентов, как и у любого нормального человека, когда ему предлагают

сделать отпечатки пальцев, возникал вопрос: не будет ли это использовано во вред? Исследователи, конечно же, успокаивали наиболее подозрительных, объясняли, что это никак не связано с фактом приема в университет, а представляет чисто научный интерес. Но даже простое наблюдение психологов за поведением абитуриентов в момент «снятия кожных показаний» выявляло различие в их поведении. Одни вели себя более спокойно, не суетились, у них не потели руки и не расширялись зрачки. Другие проявляли заметное беспокойство, вплоть до отказа снять отпечатки пальцев. Если психологу и удавалось их уговорить, настороженность все же оставалась. В результате наблюдений за поведением и одновременной фиксации кожных узоров пальцев рук исследователи стали предугадывать связь между этими, казалось бы, такими далекими особенностями человека. Действительно, какая может быть связь между стрессоустойчивостью и типом кожного узора на пальцах?!

Примерно через год (в 1966 году), когда обработка данных подошла к концу, в печати появилась книга Т. И. Гладковой «Кожные узоры ладони и ступни обезьяны и человека». В ней представлен весьма обширный статистический материал о характерных особенностях пальцевых узоров у народов, населяющих все части света. Например, у бушменов преобладает пальцевой узор, очень редко встречающийся у других народов. В чем же дело? Чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим типичные пальцевые узоры.

Чаще всего встречается пальцевой узор в виде «петель» (см. рисунок). Несколько реже — «спирали». Наиболее редко — узор, который называется «дугой». У северных



народов преобладают петли, а у южных — спирали. У бушменов чаще, чем у первых и вторых, — дуги.

Когда были обработаны данные упоминаемых исследований особенностей абитуриентов, то оказалось, что у лиц с сильной и уравновешенной нервной системой преобладают петли, сильной, но неуравновешенной — спирали. Дуги наблюдались только у обладателей слабой нервной системы.

В процентном отношении это выглядит так: холерик имеет более 50 процентов спиралей (остальные — петли); сангвиник — более 50 процентов петель (остальные — спирали); флегматик — все петли; меланхолик — хотя бы одну дугу, а чем их больше, тем слабее нервная система, а значит, ниже работоспособность человека.

Известно, что бушмены — вымирающая народность, т. е. у них преобладают рецессивные признаки, оказывающие слабое влияние на жизненно важные качества индивида. Несложно предположить, что в силу генетической закрытости, замкнутости этих племен происходит «выпадение» доминантных качеств, способствующих выживанию.

Сразу успокоим читателя, обнаружившего у себя дуги. Как уже отмечалось, недостаточная работоспособность слабой нервной системы компенсируется высокой чувствительностью, способностью предчувствовать, предвидеть события. Кроме того, жизнь в цивилизованных обществах позволяет легче найти себе место в условиях разделения труда. Дальнейшие наблюдения показывают, что дугами обладают представители интеллектуального труда, а петли чаще всего наблюдаются у летчиков и космонавтов.

Вот и возникает вопрос: можно ли предсказать будущее (не в деталях, конечно, а в тенденциях), если знать



хотя бы об этих пальцевых узорах? И так ли уж неправы опытный психолог и цыганка, которые не только смотрят на руку, но одновременно и разговаривают с человеком, наблюдают за его поведением?

Конечно, жизнь и деятельность человека могут достаточно сильно влиять на его психику. Но заложенное в нас природой все же является основой, и в дальнейшем возможны только ее модификации и вариации. Если, например, сравнить пальцевой узор дедушек и бабушек, родителей и детей, станет ясно, у кого мы больше взяли и кому больше дали природных признаков.

Под руководством Т. И. Гладковой ведутся дальнейшие исследования связи между другими рисунками кожи рук и наследственно приобретаемыми соматическими отклонениями морфологии тела (сердца, печени, желудка и т. д.). Но это уже иная область — сфера медицины. А что еще выявили психологи, изучая узоры на руке? Доцент Г. И. Акинщикова установила связь угла, образуемого на ладони тремя трирадиусами, с умственными способностями человека. Один трирадиус — «а» — находится у основания ладони, а «в» и «с» — у основания указательного пальца и мизинца (см. рис. на с. 151).

Если угол, образуемый трирадиусом «в» — «а» — «с», находится в пределах от  $33^\circ$  до  $57^\circ$ , то можно не переживать за свои умственные способности. Но если угол меньше или больше этого диапазона, значит, интеллект надо развивать. Что стоит за этим, пока сказать трудно, ведь психогенетика только развивается.

Науке уже хорошо известно, что мужчины имеют хромосомы X и Y, женщины — X и X. Но у некоторых мужчин, хотя и чрезвычайно редко, наряду с X и Y встречается маленький дополнительный Y. Психологический

портрет этих мужчин характеризуется крайней агрессивностью, неуживчивостью. Среди рецидивистов, склонных к физическому насилию, дополнительный Y встречается чаще. Что это? «Сверхмужественность»? Ведь известно, что женское (X) начало диктует программу сохранения, стабилизации, мужское (Y) — программу освоения нового, созидания и разрушения. И здесь нет никакой мистики, которая приписывалась наукам о человеке в нашем обществе в прежние времена. Эти данные давно уже известны за рубежом. В США, например, молодожены имеют возможность перед заключением брака потребовать от будущего супруга (супруги) «генетический паспорт», который можно сравнительно легко получить в медико-генетической консультации. А ведь это, как свидетельствует медико-генетическая статистика, не праздные вопросы как для каждого из нас, так и для общества в целом и его будущего. Ханжество здесь неуместно. И чем быстрее мы откажемся от стереотипов, предрешений прошлого, ярлыков и в этой сфере, тем лучше.

**ТЕМПЕРАМЕНТ  
И ПРОФЕССИИ**

Важность учета различных типов темперамента в кадровой работе обусловливается особенностями освоения профессий работниками, их поведения, а также индивидуального стиля деятельности. В узком смысле слова *индивидуальный стиль деятельности* — это обусловленная типологическими особенностями устойчивая система способов поведения, которая складывается у личности, стремящейся к наилучшему выполнению возложенных на нее обязанностей. Например, на основе инертности сама собой возникает склонность не отрываться от начатого дела, легко осуще-

ствляются мягкие и плавные движения, возникает предпочтение стереотипным способам реализации задач, пунктуальное соблюдение существующего порядка. А на основе подвижности стихийно складываются противоположные черты [5].

Таким образом, лица, тяготеющие к разнообразной работе, характеризуются чаще всего подвижностью нервных процессов, а отдающие предпочтение кропотливой работе, требующей терпения, — инертностью. Монотонную работу выбирают обладатели слабой нервной системы, инертных нервных процессов с преобладанием «внешнего» торможения. Лица с типологическим комплексом боязливости (слабой нервной системой) избегают занятий, связанных с риском и опасностью. Склонность к определенному виду деятельности имеет полюсознанный, сходный с влечением характер и отражает безотчетное стремление человека получить удовлетворение в определенном виде активности. Влияние свойств нервной системы (силы, подвижности, уравновешенности) и связанных с ними типологических особенностей личности на мотивацию деятельности проявляется в том, что у людей с определенным темпераментом обнаруживается предпочтение определенному типу профессиональной деятельности [4].

Темперамент работников играет важнейшую роль при их взаимовосприятии и совместимости в процессе труда. Например, когда управленческий коллектив, состоящий наполовину из холериков, на четверть из флегматиков и на столько же из меланхоликов, должен быстро принимать решения и действовать, в его функционировании очень часто могут возникать напряженные моменты [2]. Наибольшая совместимость между людьми на произ-

водстве (в звеньях и бригадах), а также в брачно-семейных отношениях (т. е. в малых группах) достигается при сочетании людей с противоположными темпераментами.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

1. При подборе и расстановке кадров, зачислении их в резерв для выдвижения, организации учебы необходимо знать и учитывать типологические особенности работников, чтобы обоснованно прогнозировать успешность овладения ими должностными обязанностями, новыми знаниями, умениями и навыками.

2. Комплектование управленческих и производственных коллективов должно предусматривать специфику стоящих перед ними задач. Если они связаны с интенсивными процессами, целесообразно включать в их состав сангвиников и флегматиков, а там, где преобладают монотонные процессы, лучше зарекомендуют себя меланхолики. Холериков лучше всего назначать на работы, требующие немедленного исполнения, а также ставить во главе формирований, выполняющих временную задачу чрезвычайной важности.

3. Формирование бригад, звеньев, участков на производстве, а также групп, секторов, бюро в управленческих подразделениях следует осуществлять на основе подбора представителей различных темпераментов и разных способностей, но с преобладанием в них тех, чьи типологические особенности в большей степени соответствуют стоящим задачам.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Акишчикова Г. И., Полуэктова С. А.* Дерматоглифика в системе комплексного изучения человека // *Человек и общество*. — 1971. — Вып. 8. — С. 31–25.
2. *Генов Ф.* Психология управления: Пер. с болг. — М., 1982.
3. *Гительмахер Р. Б.* История одного конфликта // *ЭКО*. — 1988. — № 2.
4. *Ильин Е. П.* Нейродинамические особенности личности и эффективность деятельности // *Эксперим. и приклад. психология*. — 1982. — Вып. 11. — С. 74–82.
5. *Климов Е. А.* Индивидуальный стиль деятельности // *Психология индивидуальных различий. Тексты*. — М., 1986. — С. 82.
6. *Краткий психологический словарь* / Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М., 1985. — С. 406.
7. *Матейова З., Машура С.* Музыкотерапия при заикании. — К., 1984.
8. *Общая психология* / Под ред. А. В. Петровского. — М., 1986.
9. *Профессиональная ориентация и консультация молодежи: Сб. материалов*. — К., 1966. — С. 62.

10.

*Руководство по психотерапии* / Под ред. В. Е. Рожнова. — Ташкент, 1979.

11.

*Цуканов Б. И.* Фактор времени и природа темпераментов // *Вопр. психологии.* — 1988. — № 4. — С. 129–136.

12.

*Щёкин Г. В.* Человек. Производство. Управление: Психол. словарь-справочник. — Л., 1982.

13.

*Щёкин Г. В.* Визуальная психодиагностика и ее методы: В 2 кн. — К., 1992.

### 3.

## Работники

## и их характеры

### ТЕМПЕРАМЕНТ И ХАРАКТЕР

Черты темперамента, представляющие собой особенности динамической стороны психики, — лишь одна из предпосылок формирования характера (в переводе с греческого — отличительная черта). Под *характером* понимают совокупность складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении устойчивых индивидуальных особенностей личности. Их сочетание определяет типичные для человека способы поведения. Характер, как и темперамент, зависит от физиологических особенностей человека, и прежде всего — от типа нервной системы. Вместе с тем он не является врожденным, а формируется жизненными обстоятельствами.

Зная характер личности, можно предвидеть, как она будет вести себя в тех или иных обстоятельствах. Таким

образом, в характере человека как бы заложена программа его обычного поведения в типичных ситуациях [7].

В истории психологии существовало множество попыток предугадывать характер в зависимости от формы черепа, строения лица, конструкции тела, почерка, что дало жизнь таким теориям, как физиогномика, френология, графология и др.

Конечно, сегодня мы понимаем, что так прямо трактовать эту зависимость нельзя, как и то, что определенная взаимосвязь между привычным выражением лица и складом характера, видимо, существует. Еще Чарльз Дарвин в своей книге «О выражении чувств у человека и животных» писал, что каждый индивидуум сокращает преимущественно только определенные мускулы лица, следуя своим личным склонностям; эти мускулы могут быть силь-



нее развиты, и поэтому линии и морщины лица, образуемые их обычным сокращением, могут сделаться более глубокими и видными. Эти идеи легли в основу психологических истолкований мимики.

Например, поднятая верхняя губа, вывороченная наружу, делает глубже борозду, идущую от носа к губам, и поднимает крылья носа, что придает лицу выражение скорби. Такие черты лица типичны для людей с раздражительным характером или же склонных к грусти. Если верхняя губа приподнята только с одной стороны, обнажая зубы, то на лице появляется жесткая, выражающая ненависть или бросающая вызов улыбка. А лицо, на котором такая улыбка появляется часто, приобретает выражение жестокости. Опущенные углы губ придают лицу выражение печали, а более опущенные, когда борозда, идущая от носа к углу губ, удлиняется и, охватывая соответствующий угол, образует вокруг него складку, обозначают презрение. Такой признак чаще встречается у людей надменных, гордых, исполненных сознания превосходства над другими, самолюбивых.

*ХАРАКТЕР* Однако наиболее верным ориентиром  
*И ПОСТУПКИ* в определении характера человека являются его поступки, поскольку система привычных практических действий составляет фундамент характера личности. В этом отношении показательна известная восточная поговорка: «Посеешь поступок — пожнешь привычку, посеешь привычку — пожнешь характер, посеешь характер — пожнешь судьбу».

В жизни встречаются и преимущественно цельные характеры, и более противоречивые. При этом их черты существуют не изолированно друг от друга, а образуют



определенную структуру. Например, если человеку присуща трусость, то есть основания предполагать, что он не будет обладать инициативностью, решительностью и самостоятельностью, а скорее всего, от него можно ожидать угодливости, недоверчивости, зависимости от мнения других, излишней осторожности [7].

В настоящее время в человеческом языке нашли отражение наименования более 1000 черт характера, поэтому описание всех просто не представляется возможным. В связи с этим выделяют первичные (их называют качествами личности) и вторичные, производные от первых, черты. К качествам личности относятся такие, как экстраверсия — интроверсия, тревожность — эмоциональная стабильность, ригидность, смелость — робость, общительность — замкнутость, конформность, мотивация достижения и др. Например, в зависимости от условий развития личности у нее может преобладать стремление либо к успеху (работник при решении производственных ситуаций будет идти на риск, проявлять инициативу, соревновательную активность), либо к избежанию неудачи (человек будет уклоняться от ответственности, избегать инициативы, придерживаться позиции невмешательства в неопределенных ситуациях). Формирование мотивации достижения завершается, как правило, к юношескому возрасту, поэтому, зная ее направленность, можно предвидеть программу поведения личности в типичных обстоятельствах и условиях деятельности.

*АКЦЕНТУАЦИЯ*      Большая вариативность черт характера  
*ХАРАКТЕРА*        выражается не только в их качественном многообразии, но и в количественных показателях. Когда количественная выраженность определенного

свойства достигает предельных величин и оказывается у крайней границы нормы, возникает так называемая *акцентуация характера*. Несмотря на редкость чистых типов и преобладание смешанных их форм, различают следующие типы акцентуации характера [4; 6]:

- *циклоидный* — проявляется в склонности к резкой смене настроения в зависимости от внешней ситуации;
- *астенический* — характеризуется тревожностью, нерешительностью, утомляемостью, склонностью к депрессии;
- *боязливый* (сензитивный) — заявляет о себе робостью, тенденцией испытывать чувство неполноценности;
- *шизоидный* — выражается в отгороженности, замкнутости, трудностях в установлении контактов, эмоциональной холодности, которая проявляется в отсутствии сострадания;
- *застревающий* — дает о себе знать повышенной раздражительностью, стойкостью отрицательных эмоций, болезненной обидчивостью, подозрительностью, повышенным честолюбием;
- *эпилептоидный* — отличается недостаточной управляемостью, импульсивностью поведения, нетерпимостью, конфликтностью, вязкостью мышления, чрезмерной обстоятельностью речи, педантичностью;
- *демонстративный* — обнаруживает себя в тенденции к вытеснению неприятных для него фактов и событий, лживости и притворстве, используемых для привлечения внимания; характеризуется отсутствием совести, авантюристичностью, тщеславием;
- *гипертимный* — выделяется постоянной приподнятостью настроения, жадой деятельности с тенденцией разбрасываться, не доводить начатое до конца, повышенной словоохотливостью;

- *дистимный* — различают по чрезвычайной серьезности, ответственности, сосредоточенности на мрачных и печальных сторонах жизни и деятельности, склонности к депрессии, недостаточной активности;

- *неустойчивый* — распознают по склонности легко поддаваться влиянию окружающих, нацеленности на постоянный поиск новых впечатлений, умении легко устанавливать контакты, носящие, однако, поверхностный характер; при чрезмерной подчиняемости и зависимости говорят о конформном типе.

Учет различных акцентуаций характера необходим для осуществления индивидуального подхода в воспитании, при выборе оптимальных форм работы по созданию нормального социально-психологического климата в трудовых коллективах и укреплению дисциплины труда. Некоторые исследования [3] показывают пути формирования различных психологических механизмов, лежащих в основе определенных типов характеров. Так, преобладание тенденций, направленных против себя и других, создает авторитарный характер, яркой чертой которого, как это ни покажется странным, является убеждение, что жизнь определяется силами, находящимися вне человека, его интересов и желаний. Поэтому ничего не остается, как подчиниться им. Активность такой личности — лишь видимость, за ней проступает бессилие, которое она хочет победить. Социальные условия возникновения этих характеров существуют в обществе (или в обстановке), где подавляются свобода и независимость. Знание особенностей различных механизмов формирования отрицательных характеров позволяет не только предвидеть поведение тех или иных работников в определенных ситуациях, но и осуществлять соответствующие меры по их коррекции.

**ТИПЫ ПОДЧИНЕНИЯ** В зависимости от черт характера разные люди неодинаково переживают чувство подчинения [2]. Выделяют *три типа подчинения*.

*Первый тип* — человек воспринимает его как вынужденное и внешне навязанное отношение. Для таких работников характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга. Требования к ним целесообразно облекать в форму просьбы или совета.

*Второй тип* — личность вполне удовлетворена своим положением, ибо это освобождает ее от принятия ответственных решений; исповедуется принцип «пусть думает начальник».

*Третий тип* — индивидуум осознает необходимость ситуации, чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативы. В основе такого типа подчинения лежит критическая оценка руководителя и признание его авторитета.

**БЮРОКРАТ И ЕГО ПРИМЕТЫ** По степени выраженности признаков бюрократа Б. П. Курашвили выделяет четыре типа управленцев [5].

*Идейный работник* видит смысл своей жизни в служении обществу. Порядочность, скромность, простота, доступность, внимательное отношение к людям являются основными его чертами. Он требователен к себе, самокритичен, всерьез озабочен постоянным повышением квалификации. Ему нужны реальные результаты, а не формальные показатели. Такой человек смело берет на себя ответственность, готов возглавить самое сложное дело, нагружает себя сверх меры, вдохновляет других, а подчас и способен жестко спросить с тех, кто склонен создавать для себя щадящий режим труда. Карьерные

соображения ему чужды, но иной раз возникает страстное желание продвинуться по службе для реализации вынашиваемых масштабных замыслов. Но он обычно не заявляет о своих желаниях, далек от «организации» собственного продвижения и ждет инициативы со стороны.

*Честный служащий* почти во всем повторяет идейного работника, хотя не обладает такой же творческой энергией. Его энергия не новаторская, а исполнительская. Он — исполнитель по духу и остается таковым даже на руководящем посту. Как и первый тип, входит в «золотой фонд» кадров управления, поэтому часто становится руководителем высокого ранга.

*Добросовестный бюрократ* искренне верит в ненужность самостоятельности управляемых звеньев и в возможность все предусмотреть и расписать в инструкциях. Он чтит интересы коллектива и общества, но не отдельных его членов. Такой работник стремится построить управление по типу технологического процесса, превратив подчиненных людей в подобие исполнительных механизмов. Стержень его инструктивных идей — регулировать что-либо больше прежнего, а главное для него — формальные показатели. Такой человек, как правило, не щадит своих сил и бывает искренне поражен, когда его деятельность не приносит ощутимых результатов. Он объясняет это несознательностью работников, которым оставалось только правильно исполнить такие хорошие и подробные инструкции. Его легко спутать с честным служащим. Обычно он не поднимается выше среднего уровня должностной иерархии и доволен своей судьбой, хотя считает себя способным и на большее. В результате правильно направленного воспитательного

воздействия такой труженик может превратиться в честного служащего.

*Своекорыстный бюрократ* — фигура более сложная, сильная, изворотливая. Он тоже не верит в полезность самостоятельности подчиненных, но, хорошо владея методами управления, может стимулировать их инициативу и использовать ее в своих целях. Ему одинаково безразличны интересы и общества, и его членов; важен внешний успех, поскольку достижение социально значимых целей подчинено личным интересам. Такой индивидуум предпочитает формальные показатели, он не рождает новых концепций, но умело осваивает и присваивает чужие. Обычно удачлив в карьере, которую ловко «организует», редко обнаруживает свою моральную несостоятельность. К идейному работнику относится со скрытой ненавистью и принимает меры к его нейтрализации как противника и использованию его в своих интересах. Своими антиподами он считает также и честного служащего, и добросовестного бюрократа. Презируя их, старается манипулировать ими, особенно для компрометации и изоляции идейного работника.

Руководители обоих бюрократических типов, как правило, склонны считать себя незаменимыми. Свои знания и достоинства оценивают обычно весьма высоко, причем полагают, что в случае их ухода из системы управления ритм ее деятельности нарушится. «Незаменимый» руководитель может обладать значительными специальными знаниями, но у него «амбиция существенно превосходит амуницию» [9].

Большое значение в борьбе с бюрократизмом имеет такая кадровая политика в аппарате управления, при которой обеспечивается, с одной стороны, выдвижение и под-

держка знающих, инициативных, современно мыслящих работников, а с другой — соответствующее отношение к тем, кто надеется, что все уляжется и вернется в старую колею [1]. Разработка типологии управленческих работников, практическое обследование различных звеньев системы управления, установление соотношения разных типов тружеников и динамики этого соотношения — все это необходимые условия для разработки и проведения научно обоснованной кадровой политики, которая в настоящее время должна быть нацелена на решение задач кадрового обеспечения новой системы управления производством [5].



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Бодалев Н. А.* Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982.
2. *Гительмахер Р. Б.* История одного конфликта // ЭКО. — 1988. — № 2.
3. *История зарубежной психологии. Тексты /* Под ред. П. Я. Гальперина. — М., 1986. — С. 172–184.
4. *Краткий психологический словарь /* Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М., 1985. — С. 11.
5. *Курашвили Б. П.* Борьба с бюрократизмом. — М., 1988.

6.

*Леонгард К.* Акцентуированные личности. — К., 1981.

7.

*Общая психология /* Под ред. А. В. Петровского. — М., 1986. — С. 419–427.

8.

*Омаров А. М.* Руководитель: размышления о стиле управления. — М., 1984. — С. 57.

9.

*Шибутани Т.* Социальная психология. — М., 1969. — С. 364–366.

10.

*Щёкин Г. В.* Психология и социология в работе с кадрами: Метод. рекомендации. — К., 1992.





# Психология делового общения:

Практические

рекомендации



# 1. Прием на работу

## *КАК СОСТАВИТЬ ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ О ЧЕЛОВЕКЕ*

По тому, как человек входит в помещение, как обращается и реагирует на заданные ему вопросы, как ожидает приема, можно судить о его общительности, самообладании, решительности, осторожности и других характеристиках личности. При этом всегда надо отличать естественность от наигранности, демонстративности поведения.

Одним из основных методов изучения работника является беседа, правильное проведение которой в сочетании с другими методами обеспечивает эффективность прогнозирования его использования на тех или иных должностях. Обязательность сочетания беседы с другими психологическими методами подбора кадров обуславливается тем, что здесь возможны следующие ошибки:

1. «*Проекция*», в результате которой оцениваемому приписываются чувства и мысли оценивающего.

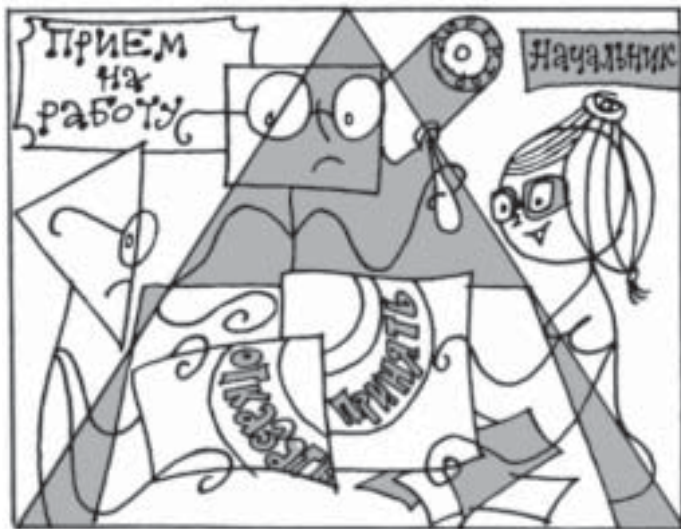
2. «*Эхо*» — перенесение успеха претендента в какой-либо области на другую сферу деятельности.

3. «*Атрибуция*» — подсознательное приписывание собеседнику способностей и черт, которые руководитель подметил у другого человека, напоминающего ему того, с кем он говорит.

4. *Вера в «первый взгляд»*, т. е. в то, что первое впечатление самое верное. Между тем исследования показывают, что оно часто бывает ошибочным, поскольку опира-

ется на подсознательное ожидание руководителя, а не на моментальное проникновение в характер человека, с которым он ведет беседу [6].

Кроме того, в наше динамичное время многие образцы, правила поведения и отношений нередко одинаково характерны как для мужчин, так и для женщин, как для молодых, так и для пожилых людей. Чтобы избежать этих ошибок или свести их к минимуму, при проведении беседы необходимо придерживаться некоторых социально-психологических требований. Во-первых, желательно иметь заранее подготовленный план разговора (например, в форме типового вопросника для этого случая), составленный на основе данных практической кадровой деятельности, а также достаточных



знаний о профессиональных требованиях к конкретному рабочему месту (использование профессиограмм) и имеющихся данных о кандидате (из личного листка по учету кадров, автобиографии, характеристики, трудовой книжки, результатов исследований и др.). Во-вторых, целесообразно попытаться в начале общения снять первое напряжение, расположить собеседника к откровенному, доверительному разговору. В-третьих, стараться не принимать во внимание первое впечатление, дать пришедшему возможность высказаться. В-четвертых, необходимо говорить с человеком на понятном для него языке, избегать прямых вопросов, а больше пользоваться наводящими. В-пятых, стремиться не допускать отклонения собеседования от основного направления. В-шестых, оценивать личность и свои впечатления о ней только после окончания разговора, учитывая при этом свои возможные предубеждения. Опыт кадровой работы свидетельствует, что беседа как метод изучения склонностей, интересов и других индивидуально-психологических особенностей человека дает достаточно эффективный результат при правильном и умелом использовании выработанных социально-психологических приемов и рекомендаций.

При подготовке к диалогу особое внимание следует уделить *изучению анкетных данных*, в результате ознакомления с которыми руководитель или сотрудник кадровой службы может заранее подготовить вопросы. При ознакомлении с анкетой важно учитывать:

- внешний вид заполнения личного листка по учету кадров и автобиографии, разборчивость почерка и ясность изложения;
- пропущенные или оставленные без ответа вопросы;

- перерывы в работе, особенно если они превышают установленный срок;
- противоречивость указанных в анкете сведений;
- частоту смены места работы и ее причины (разочарование в труде или профессии, конфликты с руководством или коллективом, бесперспективность, увольнение за нарушение трудового распорядка и т. д.);
- причины, по которым данный кандидат ушел с последнего места работы.

Следующей стадией в процессе подготовки к беседе является *планирование времени* для предстоящей встречи (на ознакомление с анкетными данными, разговор, обдумывание и принятие решения после собеседования). Обычно за час-полтора можно получить необходимую информацию о квалификации и некоторых других качествах претендента и сделать вывод о соответствии его вакансии.

Затем необходимо подумать, в каких условиях будет проходить собеседование (в помещении кадровой службы, у руководителя цеха или предприятия и т. д.). При этом важно обеспечить: конфиденциальность как важное условие для того, чтобы человек мог говорить свободно и откровенно, особенно в тех случаях, когда обсуждается причина ухода с прежней работы; исключение всех факторов, отвлекающих от беседы (таких как телефонные звонки, появление посторонних сотрудников, посетителей и т. п.); наиболее благоприятную для собеседника обстановку (удобное место, доброжелательность и вежливость в обращении).

При подготовке к разговору необходимо *четко сформулировать* основные *вопросы*. Их перечень не должен быть длинным, потому что некоторые ответы кандидата могут повлечь ряд непредвиденных уточнений.

В связи с ответственностью ситуации некоторые люди нервничают, чувствуют себя скованно. При таком поведении трудно объективно оценить возможности и достоинства претендента. Готовясь к встрече, сотрудник кадровой службы должен подумать о том, как установить взаимное доверие в разговоре. Особый такт нужно проявлять в тех случаях, когда на одну должность есть несколько кандидатов, так как при этом у них обостряется чувство неуверенности в себе.

Немаловажное значение имеет и информация, полученная о кандидате, а также источник ее получения (хороший или плохой работник).

Необходимо также принимать во внимание культуру речи и жестов, выражение лица, реакцию и т. д. При этом учитываются окружающая обстановка и эмоциональное состояние человека.

Собеседования как метод изучения личности важны не только при приеме на работу, но и в процессе совместной деятельности. Для их проведения руководителю целесообразно составлять специальный график. Собеседование может стать и довольно эффективным средством повышения квалификации подчиненных, но для этого руководитель должен знать: перспективы дальнейшего продвижения каждого работника, какую конкретно помощь он может ему оказать.

Многие управленцы чувствуют дискомфорт при проведении таких мероприятий. Этого можно избежать, если они станут логическим продолжением регулярных контактов между возглавляющими коллективы и членами этих коллективов. К тому же для плодотворного разговора «командиру производства» нужно обладать умением слушать.

*КАК СТРОИТЬ БЕСЕДУ* Для эффективного хода собеседования нужно помнить о необходимости

расположения к общению, гибкости поведения, сдержанности, тактичности и других качествах открытого человека. Без этого нельзя рассчитывать на успех. Общительность, контактность руководителя характеризуется внимательным отношением к собеседнику, способностью следить за каждым его словом, мимикой, жестом, умением предугадывать его мысли, чувства. Если работник нервничает, проявляет застенчивость, следует помнить, что непринужденность вашего поведения окажет на него успокаивающее действие.

*Динамичность, гибкость поведения* руководителя состоит в том, что он легко переключается с одной темы на другую, если того требует ход собеседования или психодиагностического тестирования, умеет выходить из создавшегося тупика в общении. Для этого необходимо выработать своеобразный «арсенал штампов общения», когда инициатор (в данном случае руководитель) непринужденно затрагивает новую тему. Можно использовать и другой прием, облегчающий «раскачку» собеседника, — например, метод «противоречий» идей, мнений, когда руководитель выдвигает мнение, прямо противоположное тому, которое только что высказал работник или даже он сам. Это заставляет обоих увидеть необычную точку зрения, требующую либо согласия, либо опровержения. Инертность, «зацикленность» на каком-либо вопросе в таком случае может смениться живым обсуждением.

Для руководителя важны также *эмоциональная* (оценочная) *сдержанность* и *терпимость* (умение выслушать, понять, успокоить). Поэтому рекомендуется вся-

чески избегать невротических и других субъективных отклонений в собственных оценках и поведении на фоне терпимости к возможным невротическим реакциям, оценкам работника. Ведь он рассчитывает на понимание и может позволить хотя бы некоторую несдержанность в оценках. Особое значение оценок в жизнедеятельности людей подчеркивал академик Б. Г. Ананьев. Они являются не только одним из основных регуляторов эмоциональных состояний, но и своеобразным «мотиватором» жизни и деятельности человека, его отношений с другими людьми.

Руководитель призван быть готовым практически к любому поведению посетителя, его личностному своеобразию, а также предельно сдержанным в своих реакциях на его возможные «срывы». При таких установках проще сохранить стабильность собственного поведения и оценок другой личности. Помимо умения сдерживать себя, в известной мере скрыть свои невольные оценки, эмоциональные реакции, руководитель в случае необходимости должен быть способен успокоить человека. Пользуясь предложенной нами типологией личности, следует иметь в виду, что логические доводы будут более убедительными для работника мыслительного типа. Эмоциональность доводов для снятия напряженности более необходима людям, относящимся к типу «собеседников».

Поддержание общей культуры знаний и поведения руководителя (кадровика) возможно только при многочисленных и разнообразных контактах с людьми других сфер профессиональной деятельности. Если, например, общение с деятелями культуры и искусства расширяет кругозор, то встреча с рабочими и инженерами увеличивает запас знаний практической жизни.



Контакт с различными людьми не только увеличивает знания, но и, что не менее важно, расширяет диапазон умений и навыков общения. Индивидуальный диапазон общительности включает богатство (или бедность) речи, ее оборотов, форм обращения, близости — дистантности контактов, жестикуляции и мимики. Значительно расширяет его знание лучших образцов культурного наследия, чтение периодической печати, что позволяет проще найти общую тему разговора, обмена мнениями.

*Профессиональный такт* руководителя состоит в том, что он не может затрагивать интимные стороны жизни работника. Этично это только в том случае, если собеседник сообщает такие данные сам. Кроме того, вы должны явно или незаметно убедить участника диалога в соблюдении тайны собеседования и психологической диагностики.

Необходимым моментом профессионального такта является деликатность во всех вопросах, затрагивающих интимные стороны жизни и отношений личности. А. П. Чехов выделял это качество как важнейшее условие интеллигентности. Деликатность — это прежде всего уважение, признание прав другого человека на свободу мыслей, чувств, поведения. Люди значительно различаются степенью раскрытия своих мыслей и чувств. И если руководитель чувствует, что излишняя откровенность может повредить работнику, он должен деликатно его остановить. Особую тактичность надо проявлять в беседе с представителями противоположного пола. И конечно, всегда помнить о правиле добровольности собеседования (психодиагностики).

*Умение построить и выдержать до конца свою линию поведения* необходимо в тех случаях, когда работ-

ник нервничает, переключается с одной темы на другую. Хаотичное следование за потоком его мыслей и чувств может завести собеседование в тупик. Важно своевременно возвращать разговор к главной проблеме. Часто посетитель неправильно понимает свои затруднения. Обвинение собеседником других всегда должно настораживать руководителя (кадровика). В этом случае целесообразно рассмотреть его взаимоотношения с окружающими с позиции «давать другим и брать у других», чтобы выяснить, не занимает ли работник потребительские, эгоистические позиции по отношению к окружающим его людям.

Умение совместно проанализировать личностные и профессиональные ситуации основано на принципе «отношений партнерства». Оно во многом зависит от способности отождествлять себя с тем, с кем вы общаетесь, понять его. Конечно, вникнуть во все личные проблемы невозможно. Но проследить узловые моменты образования затруднений человека в его отношениях с окружающим миром, поставить себя на место собеседника можно и необходимо. Руководитель (специалист кадровой службы) может совместно с ним выработать варианты выхода из сложной ситуации. Поскольку часто они связаны со взаимоотношениями (конфликтами), надо усвоить основные правила поведения в этом случае. Их мы рассмотрим отдельно.

Наличие знаний в области возможных вариантов конфликта (источников, динамики) и правил поведения в нем — обязательное условие эффективной работы руководителя, специалиста кадровой службы. Как показывают исследования и практика диагностики и консультирования в сфере общения и межличностных отношений,

способность разрешить конфликт — не менее необходимое для человека свойство, чем умение ладить, сотрудничать, дружить. Застенчивому сложнее всего выйти из напряженной ситуации, так как ему нелегко сказать «нет». Поэтому он избегает ее (сохраняя негативный «осадок» отношения к партнеру) или включается в эмоциональную и интеллектуальную конфронтацию. Оба варианта еще более осложняют взаимоотношения, которые становятся «взрывоопасными».

*ГРАФОЛОГИЯ  
И ПОЗНАНИЕ  
ЛИЧНОСТИ*

Можно ли по почерку узнать что-либо о человеке? Если да, то каким образом? Если нет, почему этим занимаются ученые и практики во всем мире? Еще Светоний, рассматривая сжатый и убористый почерк императора Августа, указал на скупость владыки. Аристотель говорил о том, что внешний вид письма может свидетельствовать о душевных качествах пишущего. Давно отмечена учеными и определенная связь почерка с психическими отклонениями личности. Ныне графологическая экспертиза используется при постановке диагноза болезни. А в современной криминалистике идентификация по почерку — стандартный способ определения подделок. Но исследователю-психологу рукописный материал говорит намного больше. В почерке, как, пожалуй, ни в какой другой двигательной активности человека, проявляется его психическая сущность. Это подтверждается хотя бы тем, что анатомические особенности верхних конечностей создают неограниченные возможности для выполнения различных движений. Кончики пальцев по отношению к грудной клетке имеют 16 степеней свободы, а по отношению к ногам — около 30. Возможность вариаций, разнообразие траекторий

создают предпосылки для больших возможностей индивидуально-психологического выражения внутренней (психологической) жизни личности.

Известный графолог (почерковед) 20-х годов XX ст. Д. М. Зуев-Инсаров умел почти безошибочно определять по почерку пол. Мужской почерк практически всегда устанавливается довольно точно (ошибка — 5 процентов). Женский же дает большую вероятность ошибок при идентификации. Женский почерк чаще бывает похож на мужской, чем наоборот, так как представительницы слабого пола более склонны подражать сильному, а противоположное явление наблюдается значительно реже. Парадоксально, но «мужественность» женщин поощряется чаще, чем «женственность» мужчин.

В почерке отражается характер развития человека — от «графического лепета» ребенка, резко меняющегося почерка протестующего подростка до зрелого почерка взрослого. По почерку легко определить «опыт писания» человека: более уверенный и беглый у тех, кто много пишет, и менее уверенный и застывший у тех, кто занимается этим редко.

Исследование почерка может дать немало сведений, представляющих интерес для работника кадровой службы или руководителя. Так, временные изменения почерка свидетельствуют о смене настроения, усталости человека, перемене профессии, изменении социально-культурного окружения и т. д. При усталости, например, наблюдается превышение нормы размашистости (для данного человека) и небрежности либо дрожание и вообще изменение структуры волосяных линий. Кстати, письмо шариковой ручкой скрадывает вариации перьевого чернильного способа.

Порядок изучения почерка таков:

- получение общего впечатления и немедленное, без особых раздумий, немногословное его фиксирование;
- научно-аналитическое исследование с определением: равномерности или неравномерности букв, слов и строк; степени нажима; промежутков между буквами и словами; расположения текста на бумаге и т. д.;
- сравнение первого впечатления о человеке (пол, возраст, телосложение, темперамент и характер) с полученными данными.

Почерк и содержание письма необходимо анализировать отдельно, так как последнее может очень сильно влиять на оценку графики почерка.

Существует связь между почерком и рисунком одного автора, особенно графическим. Эта связь выражается в штрихах пера, карандаша, мела. В обоих случаях проявится небрежность или старательность, страстность или равнодушие, оптимистичность или пессимизм, скупость или расточительность, экспансивность или сдержанность человека.

Итак, если в почерке отражаются различные психологические особенности человека, можно ли по нему определить тип темперамента и телосложения? Поскольку существует связь между темпераментом и телосложением, то, может быть, и по почерку можно предугадать особенности телосложения? Постановка такого вопроса вполне правомерна. Как показали исследования многих авторов, в том числе Д. М. Зуева-Инсарова, почерк пикника характеризуется:

- отсутствием отдельно выведенных букв (слово представляет одно слитное, плавное целое, состоящее из одной-двух сложных кривых линий);

- равномерностью букв по величине, форме, наклону, закруглению;
- общим впечатлением легкости, непринужденности, плавности письма.

Почерку астенника присуще одно или несколько из таких свойств:

- разделенность слова на несколько частей (на буквы и части букв, слабо соединенные между собой);
- если буквы соединены, то причудливо и неравномерно;
- отдельные буквы неравномерны, неправильны по величине, форме, наклону, не закруглены, заострены;
- иногда буквы неравномерны и закруглены, но отличаются излишней тщательностью, аккуратностью;
- известная «детскость», неправильность, неуверенность стиля письма;
- его «окаменелость», неизменяемость при аффектах, стрессах и при смене скорости письма;
- часто необычный наклон букв, резкие различия в нажиме, в ритме давления.

Помимо связи почерка с типом телосложения существует еще большая зависимость графики письма от типа личности: «мыслителя», «собеседника» или «практика». Почерк первого как бы сопровождает его мысль, выполняя второстепенную роль. А у «собеседника» он — самодостаточное явление. У «практиков» стиль письма более вариативен и связан с той ролью, которую они избирают для себя в том или ином случае. «Собеседник» более постоянен в рисунке письма, а «мыслитель» слишком увлечен его содержанием.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.  
*Ананьев Б. Г.* Психология педагогической оценки // Тр. Ин-та мозга им. В. М. Бехтерева. — Л., 1935.
2.  
*Бодалев А. А.* Восприятие человека человеком. — Л., 1965.
3.  
*Ершов А. А.* В производственном коллективе. — Л., 1987.
4.  
*Коллектив. Личность. Общение: Словарь социально-психологических понятий.* — Л., 1987.
5.  
*Кратохвил С.* Групповая психотерапия неврозов. — Прага, 1977.
6.  
*Методические указания по проведению деловой игры «Оценка качеств руководителя» и разбору конкретной ситуации «Выдвижение на должность».* — К., 1986. — С. 15.
7.  
*Психология в управлении.* — Л., 1983.
8.  
*Социальная психология личности.* — Л., 1974.
9.  
*Щёкин Г. В.* Культура делового общения. — К., 1992.

## 2.

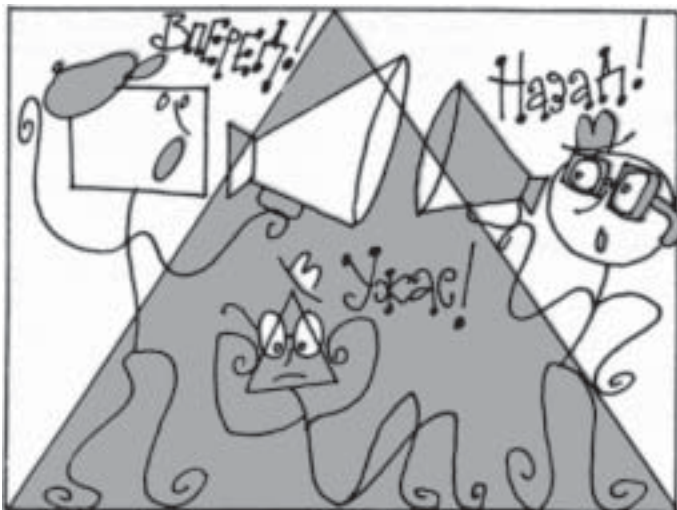
### Общение:

#### говорить и слушать

*НАУЧИТЬСЯ  
СЛУШАТЬ  
МОЖЕТ КАЖДЫЙ*

Умение слушать имеет первостепенное значение в человеческом общении. Статистики подсчитали: из общего количества времени, используемого для контактов с окружающими на работе и дома, 9 % времени мы пишем, 16 — читаем, 30 — говорим, 45 % — слушаем (точнее, должны были бы слушать) [9].

А как умеет слушать каждый из нас — на работе, дома, в компании друзей, в неожиданной обстановке? Психологами разработано немало тестов для определения этой



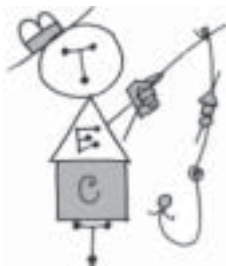


способности. При этом она оценивалась по стобалльной шкале.

Каковы же выводы? Большинство людей высказывает мнение, что лучший собеседник — близкий друг (подруга). Это, видимо, объясняется тем, что сама дружба родилась на основе способности слушать друг друга, относиться с искренним интересом и участием к проблемам партнера. Многие склонны считать, что к числу лучших слушателей относится и большинство подчиненных в разговоре с вышестоящим лицом. Здесь не последнее место занимает желание понять начальника сразу, чтобы не выглядеть в его глазах неумным.

Объединяя, классифицируя и анализируя результаты тестов, их организаторы пришли к выводу, что «средний балл» слушателей — 55 очков. Кстати, отмечено, что в семейной жизни он всегда ниже, и с годами эта тенденция увеличивается, причем часто многие мужья приобретают привычку слушать жену, не слыша ее.

Чтобы определить ваше умение слушать, предлагается следующий тест.



На 10 вопросов следует дать ответы, которые оцениваются:

- «почти всегда» — 2 балла;
- «в большинстве случаев» — 4 балла;
- «иногда» — 6 баллов;

- «редко» — 8 баллов;
- «почти никогда» — 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда тема (а иногда и собеседник) неинтересны вам?
2. Раздражают ли вас манеры вашего партнера по общению?
3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли вы вступать в разговор с неизвестным или малознакомым человеком?
5. Имеете ли вы привычку перебивать говорящего?
6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняете ли тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?
8. Меняете ли вы тему разговора, если она вам неприятна?
9. Поправляете ли вы человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем вы говорите?



Излишне напоминать, что точный ответ вы получите при максимальной искренности.

Результат определить очень просто: чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать. Если же вы набрали более 62 баллов, то вы — слушатель «выше среднего уровня».

Чтобы понять собеседника, в первую очередь нужно уяснить его *цель*. Следует помнить, что в процессе общения человек, как правило, переключается с одной цели на другую или преследует одновременно несколько целей [11]. В одних случаях собеседник хочет засвидетельствовать свое почтение и поддержать взаимоотношения (*социальная цель*), в других — стремится получить интересующую его информацию (*информационная цель*). Решение проблемной ситуации или урегулирование конфликта определяет стремление обоих партнеров достичь взаимопонимания несмотря на острую потребность одного из них дать волю буруевающим его чувствам (*экспрессивная цель*). Наконец, может оказаться, что участник процесса общения предъявляет какие-то требования, обращается с жалобой или просьбой, пытаясь заставить вас не только внимательно выслушать его, но и пойти на встречу (*побудительная цель*).

В первом случае правильно слушать — значит участвовать в принятом ритуале повседневного общения. Иногда единственное, что при этом требуется, — просто улыбка или приветствие рукой. Социальное общение предполагает, что собеседники говорят или слушают по очереди, не перебивая друг друга.

Правильно слушать, когда целью беседы является обмен информацией, означает точно воспринимать речь собеседника, понять и запомнить ее смысл. При получении сложной информации целесообразно делать краткие заметки по основным моментам. При этом полезные приемы «активного», или рефлексивного, слушания: перефразирование, уточнение и резюмирование.

При экспрессивном общении уместны приемы нерелексивного слушания, или умение внимательно мол-

чать, не вмешиваясь в речь собеседника. Ведь он и без того эмоционален, возбужден и испытывает трудности при формулировании своих мыслей. Необходимо также выразить свое понимание и одобрение его поведения.

Когда же цель общения — урегулирование конфликта, незаменимы приемы слушания, основанного на сопереживании или понимании чувств другого человека. Здесь важно дать понять собеседнику, что вы понимаете его чувства.

Но какова бы ни была цель общения, утверждает известный зарубежный ученый Иствуд Атватер, всегда полезно знать *технические приемы эффективного слушания* и уметь непринужденно пользоваться ими. Вот главные из них [5]:

1. *Проанализируйте свои привычки*, касающиеся слушания, сильные и слабые стороны, характер допускаемых ошибок. Не слишком ли поспешно вы судите о людях? Часто ли перебиваете собеседника? Какие помехи общения характерны для ваших ответов? Какие из них наиболее часто повторяются? Знание своих привычек — это первый шаг к их совершенствованию.

2. *Не уходите от ответственности за общение*. Она обоюдна, поскольку в нем участвуют двое, причем выступают в роли слушающего попеременно. Умейте показать собеседнику, что вы действительно слушаете и понимаете его. Этого можно добиться уточняющими вопросами, активными эмоциями. Как может партнер узнать, что он понят, если ему не сказать об этом?

3. *Будьте внимательны*. Умейте поддерживать с говорящим визуальный контакт, но без назойливости или пристального взгляда (что подчас принимается как враждебность). Следите, чтобы ваши позы и жесты свидетель-

ствовали: вы его слушаете. Помните, что он хочет общаться с внимательным, живым человеком.

4. *Умейте сосредоточиваться на том, что говорит участник диалога.* Это требует сознательных усилий, поскольку сосредоточенное внимание удерживается недолго (менее одной минуты). Старайтесь до минимума свести ситуационные помехи (телевизор, телефон). Не допускайте «блуждания» мыслей.

5. *Стремитесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника.* Помните, что люди передают свои мысли и чувства «закодированными» в соответствии с принятыми социальными нормами.

6. *Умейте быть наблюдательными.* Следите за неречевыми сигналами говорящего (поскольку на эмоции приходится большая часть общения) и выражением лица: как он смотрит на вас, как поддерживает контакт, как сидит или стоит, как ведет себя во время разговора. Соответствуют ли неречевые сигналы собеседника его речи или противоречат ей?

7. *Придерживайтесь одобрительной реакции по отношению к излагающему свою мысль.* Ваше одобрение помогает точнее выразить ее. Любая отрицательная реакция с вашей стороны вызовет у того, с кем вы общаетесь, защитную реакцию, чувство неуверенности, настороженность.

8. *Прислушайтесь к самому себе.* Ваша озабоченность и эмоциональное возбуждение мешают слушать партнера. Если его речь и поведение затрагивают ваши чувства, постарайтесь выразить их: это прояснит ситуацию, устранит помехи в диалоге.

9. Помните, что *часто цель обращающегося — получить от вас что-либо реальное, или изменить ваше мнение, или*

заставить вас сделать что-либо. В этом случае действие — лучший ответ собеседнику.

Совершенствуя свое умение слушать, основное внимание следует уделить усвоению этих рекомендаций. Однако помните о наиболее распространенных ошибках, которые не следует допускать. Итак, слушая собеседника [11]:

1. *Не принимайте молчание за внимание* — человек может быть просто погружен в собственные мысли.

2. *Не притворяйтесь, что слушаете*. Это бесполезно: отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в выражении лица и жестах. Лучше уж признаться, что в данный момент выслушать посетителя достаточно внимательно вы не можете, сославшись, например, на занятость.

3. *Не перебивайте без надобности*. Подчас мы делаем это неосознанно, причем замечено, что руководители чаще перебивают подчиненных, чем наоборот. Но если для уточнения сути дела вам все же необходимо перебить говорящего, помогите ему восстановить прерванный ход мыслей.

4. *Не делайте поспешных выводов*. Каждый неосознанно склонен судить, оценивать и одобрять или не одобрять то, о чем говорится. Но именно такие субъективные оценки заставляют собеседника занять оборонительную позицию. Помните, что такие оценки — барьер для содержательного общения.

5. *Не давайте «поймать» себя в споре*. Когда вы мысленно не соглашаетесь с говорящим, то, как правило, прекращаете слушать и ждете своей очереди высказаться. А уж если начинаете спорить, то настолько увлекаетесь обоснованием своей точки зрения, что подчас не слышите партнера. Выслушайте его до конца, чтобы понять, с

чем именно вы не согласны, а уж после этого излагайте свою точку зрения.

6. *Не задавайте слишком много вопросов.* Можно уточнить сказанное, но «закрытые» вопросы, требующие ответа типа «да» или «нет», необходимо сводить до минимума. Чрезмерно большое количество вопросов подавляет собеседника, отнимает у него инициативу и ставит порой в оборонительную позицию.

7. *Никогда не говорите: «Я хорошо понимаю ваши чувства».* Такое заявление часто служит для оправдания попыток (кстати, безуспешных) убедить собеседника в том, что вы слушаете. В действительности узнать, что именно чувствует собеседник, очень трудно.

8. *Не проявляйте излишней чувствительности к эмоциональной стороне речи.* Слушая взволнованного человека, будьте сдержанны, иначе пропустите смысл разговора. Будьте настороже к эмоционально заряженным словам и выражениям (чтобы они не выбили вас из колеи), воспринимайте только смысл, который они несут.

9. *Не давайте совета, если вас об этом не просят.* Если же его действительно просят, уточните, что обращающийся хочет на самом деле.

10. *Не прикрывайтесь слушанием как убежищем.* Пассивные, неуверенные в себе люди иногда используют его как возможность избежать общения и самовыражения. Они не только не говорят, но на самом деле и не слушают.

**НАШ ПОМОЩНИК** Исследования показывают, что телефонные переговоры занимают от 4 до 27 процентов рабочего времени руководителей, специалистов и служащих [10]. При этом телефон является одним из основных технических раздражителей на службе. Умение

пользоваться этим средством связи в том и состоит, чтобы максимально реализовать предоставляемые им возможности и вместе с тем свести к минимуму ущерб другим трудовым процессам. Культуре телефонного общения (прежде всего в деловых разговорах) можно и нужно учиться, поскольку она является неотъемлемым элементом деловых качеств человека.

Приводим некоторые социально-психологические рекомендации по использованию телефона в профессиональной деятельности.

1. При выполнении срочной, не терпящей отлагательства работы: а) не снимайте трубку совсем; б) снимите ее сразу же и вежливо скажите: «Будьте любезны, позвоните мне тогда-то. Я занят срочным делом».

2. Если аппарат один и он стоит в общей комнате, где работают несколько сотрудников, то наиболее правильным будет поочередно устанавливать его на каждый рабочий стол. Это распределяет «бремя общения» и снимает нервозность в комнате при каждом звонке.

3. Немало людей повышают голос всякий раз, когда плохо слышат собеседника, тем самым отвлекая от работы других. В таких случаях надо попросить абонента говорить громче и спросить, как он слышит вас.

4. При снятии трубки с зазвонившего телефона замените нейтральные отзывы типа «Да», «Алло», «Слушаю» более информативными: «Иванов», «Отдел кадров», «Завод “Прибор”». Это устраняет ошибки и путаницу, а значит, экономит время. Кроме того, совмещение отзыва с представлением задает деловой тон всему разговору.

5. При вызове по телефону отсутствующего в данное время сотрудника рекомендуется не ограничиваться про-



стой констатацией факта: «Его нет», — а дать ответ примерно такого типа: «Его нет. Будет тогда-то. Может быть, ему что-нибудь передать?» И если вас действительно об этом попросят, не полагайтесь на память, сразу же зафиксируйте просьбу и положите записку на стол коллеге.

6. Записывайте нужные телефоны с обязательным указанием фамилии, имени и отчества, учреждения или того конкретного дела, по которому вы связаны с этим человеком. При этом придерживайтесь следующих *правил*:

- не задерживайте собеседника и делайте первичную запись на календаре, а затем перенесите ее туда, где ей следует находиться;

- любой номер телефона, которым вы заведомо пользуетесь больше двух-трех раз, должен быть занесен в записную книжку;

- раз в полгода ревизуйте ее и вычеркивайте номера, которые больше не потребуются;

- каждые год-два меняйте записную книжку, а старые не выбрасывайте.

7. Для ответственных телефонных переговоров (междугородных, с вышестоящим руководством и т. д.) следует предварительно набросать перечень вопросов, чтобы в волнении или спешке не упустить важные моменты.

8. Старайтесь звонить своему абоненту во второй половине дня (если неизвестно другое более удобное время), не сбивайте его с рабочего ритма, когда он с наибольшим успехом решает свои главные задачи.

9. Этика телефонного общения предписывает всегда назвать себя, прежде чем начать разговор, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу.

10. Все разговоры следует вести доброжелательным тоном. Если даже ответ точен и полон, но дан в грубой, не-

тактичной форме, это наносит ущерб авторитету и работника, и организации, которую он представляет, отрицательно сказывается на сути дела.

11. Если у вас есть секретарь, поручайте ему помнить тот круг лиц и организаций, с которыми вас следует соединить в определенное время. Кроме того, он должен знать характер вопросов, входящих в компетенцию руководителя и других работников организации, и направлять абонента к соответствующему сотруднику.

12. Запись телефонограмм ускоряется и становится безошибочной, если к телефону подключен диктофон [10].

**НЕРЕЧЕВОЕ ОБЩЕНИЕ** Люди могут обмениваться различными типами информации, в том числе и на уровне неречевого (невербального) общения. В этом процессе важную роль играют эмоции, манеры партнера, его жесты. Случается, что ваше сообщение воспринимается неверно по той простой причине, что оно сопровождается «противоречащими» движениями, позами. Ведь они — как слова в языке. Их точность, соответствие тому, что мы хотим выразить, позволяет понять, как это встречено (с одобрением или враждебно), открыты слушатели или замкнуты, заняты самоконтролем или скучают. «Бессловесная» обратная связь может предупредить, как нужно изменить свое поведение, чтобы достичь нужного результата.

Приводим описание различных жестов и их интерпретацию [7].

**Открытость.** Среди этой группы жестов можно выделить такие:

- раскрытие рук ладонями вверх — жест искренности и открытости. Он может сопровождаться прикладывани-

ем ладоней к груди или пожиманием плечами. Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают руки и, наоборот, когда чувствуют вину, прячут их либо в карманы, либо за спину;

- расстегивание пиджака — так делают люди открытые и дружески к вам расположенные. Например, отмечено, что когда деловые переговоры идут успешно, наблюдается следующая жестовая группа: сидящие участники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

**Защита** (оборонительность). К этой группе относятся жесты, которыми мы реагируем на возможные конфликтные ситуации:

- руки, скрещенные на груди, — собеседник принял защитную позицию. Поэтому, если мы видим такой жест, необходимо пересмотреть то, что делаем или говорим, ибо партнер начинает уходить от обсуждения.

**Оценка.** Эти жесты имеют отношение к задушевности и мечтательности:

- жест «рука у щеки» означает, что человек погружен в раздумья;

- жест критической оценки (рука поднесена к лицу, подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытягивается вдоль щеки, остальные — ниже рта) означает, что личность слегка скептически относится к происходящему в данный момент (позиция «пождем-посмотрим»);

- наклоненная голова свидетельствует о заинтересованности, внимании. Поэтому можно оценивать, насколько хорошо воспринимается то, что вы говорите;

- почесывание подбородка выражает занятость процессом принятия решения (позиция типа «хорошо, давайте подумаем»);

- манипулирование очками (протирают стекла, берут в рот дужку очков и т. д.) имеет место в случаях, когда собеседник хочет получить время для обдумывания перед тем, как оказать более решительное сопротивление, требуя пояснений или ставя вопрос («пауза для размышления»);

- расхаживание сигнализирует о решении сложной проблемы. С тем, кто расхаживает, не стоит заговаривать: это может нарушить ход его мыслей и помешать соглашению;

- пощипывание переносицы (обычно сочетающееся с закрыванием глаз) говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях.

**Подозрение и скрытность.** В эту группу входят:

- жест «рука прикрывает рот» перед или во время высказывания — человек хочет скрыть свою позицию по обсуждаемому вопросу;

- взгляд в сторону означает недоверие;

- ноги (или все тело), обращенные к выходу, — свидетельство желания закончить встречу, беседу или то, что происходит. Если большинство слушателей в аудитории или на совещании принимают такую позу — это сигнал о необходимости завершить мероприятие;

- потягивание или легкое потирание носа (обычно указательным пальцем) — знак сомнения. Этот жест часто используют ораторы, когда они не уверены, как подойти к предмету разговора или сомневаются в реакции слушателей.

**Начальник и подчиненные.** Жесты, выражающие «доминантность — подчиненность», проявляются в следующем:

- когда кто-то крепко пожимает вам руку и поворачивает ее так, что ладонь лежит поверх вашей, он пытается выразить нечто вроде физического превосходства;

- если же протягивают руку для приветствия ладонью вверх, то демонстрируют готовность принять подчиненную роль;

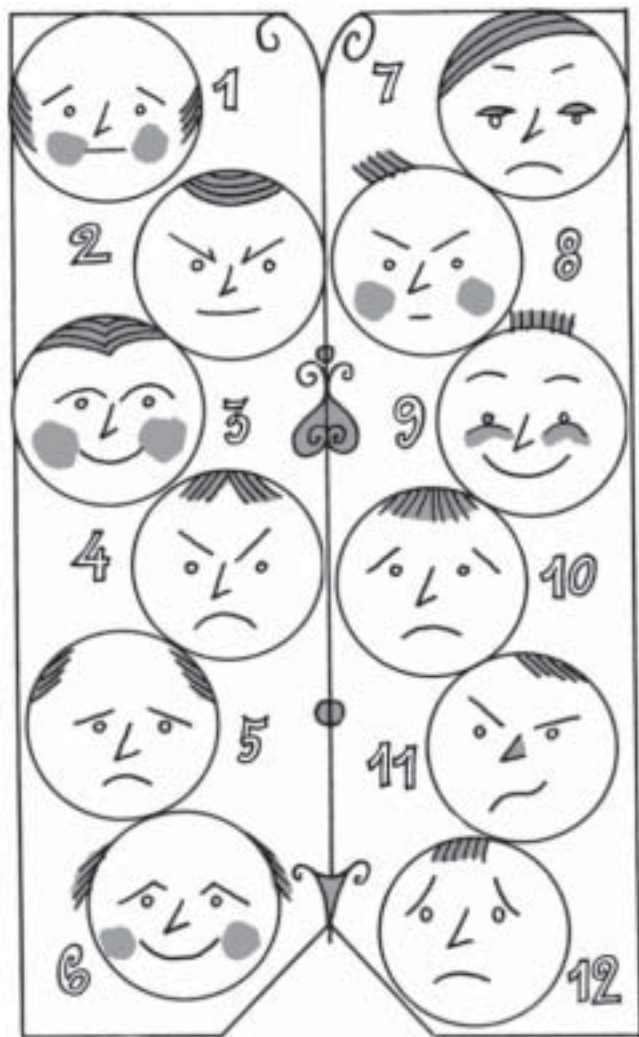
- когда человек стоит рядом с сидящим, нависая над ним, это заставляет чувствовать себя незащищенным и воспринимается как превосходство стоящего. Поэтому не следует подходить к сидящим подчиненным вплотную, угнетая и нервирова их;

- рука партнера при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, а большой палец находится снаружи — это выражает его уверенность в превосходстве над вами. Если же встречаются два человека, привыкшие принимать такое положение, они обычно воздерживаются от этого жеста в знак уважения друг к другу.

Искусство полного понимания «бессловесных» сообщений приобретает в процессе обучения и постоянных тренировок. Поэтому каждому руководителю, а тем более сотруднику кадровой службы, рекомендуется ежедневно уделять не менее 10 минут сознательному «чтению» жестов других людей. В этих целях могут использоваться общественные и деловые встречи, а также телевидение: попробуйте понять, что происходит на экране телевизора, следя только за изображением, каждые 5 минут включайте звук, чтобы сравнить речевое сообщение и прочитанные вами жесты [7].

*ПОНИМАЕТЕ  
ЛИ ВЫ ЯЗЫК  
МИМИКИ?*

Один из способов научиться понимать другого человека состоит в анализе мимики лиц, изображенных на рисунке. Перед вами 12 выражений лица, в которых художник закодировал двенадцать эмоциональных состояний человека. Попытайтесь их расшифровать. А теперь

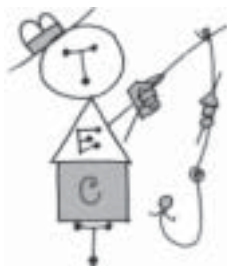


сравните с правильными ответами (правильными считаются находящиеся в одном синонимическом ряду с представленными обозначениями переживаний): 1 — безразличие, 2 — враждебность, 3 — веселье, 4 — сильная злость, 5 — грусть, 6 — застенчивая радость, 7 — плохое самочувствие, 8 — злость, 9 — бурная радость, 10 — глубокая печаль, 11 — скепсис, 12 — скорбь.

Если вам удалось угадать большинство состояний — значит, задача научиться читать по лицам для вас не актуальна. Если же результат получится неутешительный (менее 50 процентов угадываний), следует уделить этому внимание.

*УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ  
КОНТРОЛИ-  
РОВАТЬ СЕБЯ?*

Часто на успех общения отрицательно влияет неспособность контролировать себя в его процессе. Это более свойственно тем людям, которые считают, что кредо их жизни — искренность и прямолинейность. Степень коммуникативного контроля можно определить с помощью несложного теста.



Подчеркните «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям      да    нет

- |  |    |     |
|--|----|-----|
| 2. Я бы, пожалуй, мог при случае вести себя так, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих     | да | нет |
| 3. Из меня мог бы выйти неплохой актер   | да | нет |
| 4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю более глубоко, чем это есть на самом деле              | да | нет |
| 5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания   | да | нет |
| 6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному          | да | нет |
| 7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден   | да | нет |
| 8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, стараюсь вести себя в соответствии с их ожиданиями | да | нет |
| 9. Я могу быть дружелюбным с теми людьми, которых не выношу  | да | нет |
| 10. Я всегда такой, каким кажусь   | да | нет |



Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы и за ответ «да» — на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее:

### 0 — 3 балла

У вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в диалоге. Некоторые считают вас «не очень удобным» в общении из-за прямолинейности.

### 4 — 6 баллов

У вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Следует больше считаться в поведении с теми, с кем контактируете.



## 7 — 10 баллов

У вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменения ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих вас людей.

### *ТРИ ПОЗИЦИИ В ОБЩЕНИИ*

Если внимательно слушать друг друга, можно обнаружить существенную разницу общего смысла вопросов и ответов. «Ты почему сегодня не выучил уроки?» — спрашивает *родитель*. «Я не хочу учить», — отвечает *дитя*. «Я все продумал и буду делать работу после того, как подышу свежим воздухом, тогда будет легче это сделать», — отвечает *взрослый*.

Как часто, не замечая того, каждый из нас при общении с другими людьми выступает с одной из трех позиций.

В одном случае мы говорим и действуем с позиции всезнающего родителя. У нас нет сомнений в истинности или ложности собственных мнений и оценок.

В другом, когда у нас нет реальной власти, — с позиций капризного дитя или желающего сотрудничать товарища, друга.

В современной социальной психологии широко распространена теория Э. Берна, который не без оснований утверждает, что в каждом человеке, независимо от его возраста и пола, живет три личности (или три «Я»): «Я» — *родитель*, «Я» — *взрослый*, «Я» — *дитя*.

Эта теория получила свое развитие в разработках Ю. Н. Емельянова [4]. Сокращенно ее схема обозначается тремя первыми буквами — РВД.

«Родитель» (Р) — источник преемственности общественного опыта, в котором на любой случай жизни есть

свои «правила»: мыслей, чувств и поведения. Это и набор полезных, проверенных временем правил и руководств, и вместе с тем предубеждений и даже предрасудков.

Основная схема рассуждений и поведения родителя: это можно, а это — нельзя. Причем чаще всего — нельзя! Ограничение схемами, рамками, нормами делает его всегда правым. А прав тот, кто убежден в правоте. И с родителем на всякий случай соглашаются, доверяя его опыту.

«*Взрослый*» (В) — источник реалистических мыслей, чувств и поведения. Он ничего не принимает на веру, во всем стремится разобраться сам и только тогда что-то одобряет или отвергает. Будучи ориентирован на объективный сбор информации, «взрослый» более организован, собран и хладнокровен. Самостоятельность мыслей, чувств и поведения дает ему возможность критически вести диалог с другими людьми.

«*Дитя*» (Д) — источник эмоциональных желаний, незрелости мыслей, чувств и поведения: живет «сейчас и здесь», для него важно только одно: «я хочу» и «я не хочу». Слова «надо», «необходимо» не существуют: они — атрибут поведения «родителя». «Я» — дитя включает импульсы, естественно присущие ребенку: эмоциональную привязанность, доверчивость и капризность, обидчивость, ранимость. От «родителя» и «взрослого» «дитя» отличается существенной эгоцентричностью своих мыслей, чувств и поведения. Это может приводить к упрямству в удовлетворении потребностей и интересов.

Поскольку в каждом человеке все три «Я» соседствуют и находятся в разной иерархии соподчинения, образуется неоднозначный тип личности. Несмотря на то, что все они есть у всех нас, относительная доминантность

одного может быть большей или меньшей, что связано с возрастом. У взрослого человека, воспитывающего ребенка, вольно или невольно больше проявляется и даже формируется «Я» — родитель.

Особый интерес для практики работы с кадрами представляет правильно выбранная позиция отношений. Казалось бы, для взрослых людей более естественно общение в рамках В—В, но так бывает при высоком уровне зрелости профессионалов, когда для них важен результат, но не процесс общения. Руководитель, начальник как бы автоматически становится в позицию «родителя» как старшего в иерархии отношений. Поэтому поведение подчиненного с позиции «дитяти» окажется в этом случае более выигрышным, хотя бы в смысле удовлетворения потребности руководителя быть старшим (родителем). Менее приемлема и, видимо, чрезвычайно редка ситуация, когда руководитель избирает позицию «дитяти». Тогда подчиненному ничего не остается, как избрать для себя положение «родителя».

Более идеальны отношения на производстве, которые строятся с позиций В—В. В этом направлении они и должны развиваться при обоюдной корректировке мыслей, чувств и поведения.

*ДИАПАЗОН ОБЩИТЕЛЬНОСТИ* Каков диапазон общительности? В чем преимущества и недостатки узкого и широкого диапазона? Все эти вопросы встают особенно остро, когда человек все время переключается в общении с людьми, разными по полу и возрасту, профессиональной и социокультурной принадлежности. Журналистам, пожалуй, больше, чем кому-либо, приходится устанавливать контакты и в необычных ситуациях, и с

людьми, порой диаметрально противоположными по психологическому складу. Но не менее важно иметь широкий диапазон общительности работникам кадровых служб, руководителям. Конечно, в условиях командно-бюрократических отношений они могут обходиться инструкциями. Но демократизация вносит все больше корректив в стандарты отношений, главным элементом которых является иерархичность.

Даже непрофессионалу нетрудно заметить, что диапазон общительности совпадает со степенью экстравертированности как способности устанавливать контакт с другими людьми. Примеров людей с широким диапазоном общительности можно привести немало. Так, Л. Н. Толстой легко находил общий язык и с малограмотным крестьянином, и с французским графом. А. И. Куприн для накопления писательского опыта погружался в среду мастеровых, циркачей, опускался на самое социальное дно общества и бывал в блестящих салонах «света».

Умение знать и чувствовать все многообразие оттенков человеческих отношений, переживаний — необходимый элемент работы с людьми. Способность найти подход к разным индивидуумам должна произрастать прежде всего из признания другого человека как не менее ценного и интересного, чем ты сам. Своеобразный снобизм социокультурных слоев общества ограничивает не только развитие личности, но и референтной общности. Любое замыкание на узкопрофессиональных и социокультурных общностях формирует ограниченность мироощущения, мировосприятия и миропонимания. В конечном итоге такие общности вступают друг с другом в антагонистические противоречия.

Но слишком широкий диапазон общительности имеет не только свой несомненный позитив, но и негатив. О таких людях говорят: «Он со всеми и ни с кем», т. е. крайнее расширение этого диапазона может характерологически закрепиться в виде поверхностности, несерьезности и даже ненадежности. Отсутствие каких-либо привязанностей к другим людям может обернуться одиночеством, когда они поймут цену такому человеку. Тем более, что в человеческих отношениях действует «закон эквивалентности обмена». Крайняя позиция «только брать» не менее опасна, чем позиция «только давать». Правда, последняя встречается не часто и таких людей считают чужаками. Как видим, диапазон общительности не может толковаться однозначно. Крайние значения, пожалуй, достаточно редки. Между тем для развития личности необходим достаточно широкий диапазон, что достигается за счет активности в отношениях с окружающими. В актерской практике принято в качестве специального упражнения включать артиста в парные роли с различными по темпераменту и характеру исполнителями. Это позволяет более широко взглянуть на себя и свою роль. Режиссеру же это тоже дает немалую пищу для размышлений. Общение «всех со всеми» расширяет диапазон общительности актера. В сценическом движении — особой области актерской подготовки — есть вполне однозначные рекомендации: при больших вариациях парного общения возрастает универсальность актера. Не случайно опытным актерам проще сыграть с новичком, чем двум начинающим вместе.

Банально? Возможно. Но в кадровой работе антропоцентричность как ориентированность на человека, а не на его функцию, всегда более выигрышна. И диапазон

общительности может быть индикатором готовности личности к решению самых сложных задач кадровой деятельности.

Заканчивая изложение проблемы общения, можно сделать следующие общие замечания.

1. Воспринимая общий вид, действия, поступки и в целом деятельность человека, мы получаем возможность проникать в его внутреннее психологическое содержание, познаем убеждения, потребности, интересы, чувства, характер, способности личности. Поэтому знания (а тем более психологически обоснованные данные о том или ином работнике) требуют огромной осторожности и такта в их использовании.

2. Одним из важных аспектов формирования личности каждого человека является его развитие как субъекта познания других людей. Поэтому, постоянно развивая свою способность правильно понимать и оценивать окружающих, направляя ее на формирование и совершенствование определенных качеств работников, вы тем самым формируете и совершенствуете себя как личность.

3. При длительном занятии тем или иным видом профессиональной деятельности тенденция оценивать других людей с определенной точки зрения может стать устойчивой, превратиться в профессиональную привычку. Эта особенность восприятия ярко проявляется у тех, в чьей повседневной работе другой человек выступает главным объектом деятельности (руководители всех рангов, работники кадровых служб). Поэтому стремитесь исключить предвзятость при восприятии и оценке окружающих.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.  
*Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1984.
2.  
*Бодалев А. А.* Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982. — С. 102.
3.  
*Головаха Н. И., Панина Н. В.* Психология человеческого взаимопонимания. — К., 1989.
4.  
*Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение. — Л., 1985.
5.  
*Иствуд А.* Я вас слушаю: Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. — М., 1984.
6.  
*Методические указания по проведению деловой игры «Оценка качеств руководителя» и разбор конкретной ситуации «Выдвижение на должность».* — К., 1986. — С. 15.
7.  
*Ньеренберг Д. И., Калеро Г. Х.* Учитесь читать человека, как книгу // Экономика и организация промышленного производства. — 1988. — № 2.
8.  
*Основы методики лекционной пропаганды.* — М., 1982.
9.  
*Роцаховский В.* Умение слушать // Экономика и организация промышленного производства. — 1985. — № 3.

10.

*Рубенчик В. Г.* Наш друг телефон // Там же. — 1984. — № 4.

11.

*Симонов Н. В.* Научиться слушать лучше может каждый // Там же. — 1987. — № 9.

12.

*Щёкин Г. В.* Основы визуальной психодиагностики. — К., 1992.

### 3. Затруднения в общении

#### *КОНФЛИКТ: ИНИЦИАТОРЫ И ОТВЕТЧИКИ*

Сегодня без *дискуссий, споров* как обезличенных форм конфликта представить нашу жизнь невозможно.

*Дискуссии*, если они правильно организованы, выявляют различные точки зрения на, казалось бы, однозначный вопрос. Но нередко они уводят участников в сторону от главного предмета, и время затрачивается не на разрешение проблемы, а на разговоры «вокруг да около». Один ярый противник всяческих совещаний и дискуссий заявил: «Толочь воду в ступе — удел людей, которые больше ничего не умеют делать». Это, конечно, крайняя точка зрения, но она подчеркивает важность серьезного отношения к общению ради разрешения практически значимых вопросов. Следует также знать, что подлежит обсуждению, а что требует прямой практической реализации. Нередко дискуссии переходят в *спор*, который возникает при несогласии сторон по поводу средств достижения цели и пря-



мо не затрагивает личности спорящих. Он может возникнуть даже в том случае, когда участники согласны в главном и расхождение точек зрения касается деталей.

В споре всегда есть инициатор, который высказал ортодоксальную мысль, и оппонент, выразивший свое несогласие с ней. Оно является первой искрой спора. В дальнейшем все будет зависеть от поведения оппонента. Если он и дальше будет доказывать обратное, инициатор вынужден искать доказательства своей правоты.

Спор значительно обострится, когда инициатор и оппонент меняются местами. Теперь уже первый, выискивая в рассуждениях второго слабое место, выражает свое несогласие с ним. Частая смена позиций «инициатор — оппонент» может завести в тупик. Для сохранения *плодо-*



*творности спора* необходимо соблюдать некоторые основные правила.

*Во-первых*, на первом же этапе кто-то из участников должен ограничить предмет дискуссии. Неопределенность предмета спора и переход от конкретного к обобщенному ряду предметов затрудняет дискуссию.

*Во-вторых*, необходимо учитывать степень возможной эмоциональной включенности дискутантов. Эмоционально неустойчивому сложнее регулировать напряженность выяснения точек зрения, поэтому более стабильный должен охлаждать его пыл. Порой получается и обратный эффект, когда спокойное поведение партнера еще больше накаляет эмоционально неустойчивого, раздражительного дискутанта. Его больше раздражает «холодное», спокойное поведение, которое, на его взгляд, демонстрирует безразличие и неуважение. Споры, возникающие в эмоционально неустойчивых парах, обычно бесплодны, в этих ситуациях просто необходим третий (арбитр).

*В-третьих*, обязателен учет уровня знаний предмета, профессиональной подготовки оппонента. Более плодотворным может быть спор специалистов с одинаково высокой профессиональной подготовкой, соблюдающих правила дискуссии.

Специалисты по психологии управления считают, что споры просто необходимы для нормальной жизнедеятельности коллектива, организации. При соблюдении их правил появляются новые точки зрения, ломаются стандартные представления. Дискуссия и спор эмоционально заряжают участников, и это придает им силы для поиска новых путей решения различных производственных, хозяйственных, научных, управленческих задач. Споры

могут быть конструктивными и стимулировать творческую деятельность, расширять и углублять знание предмета. Но они становятся деструктивными, если превращаются в самоцель и отбирают время и силы дискуссантов. Конструктивный спор возникает тогда, когда его участники ориентированы не на личности, а на результат общего дела. Он увеличивает количество вариантов решения той или иной задачи, каждый из участников получает пищу для размышлений. Деструктивный спор является следствием ориентации участников на личный успех. Для инициатора и оппонента в этом случае главное — доказать личную правоту.

Малопродуктивным вариантом спора является такая ситуация, когда предмет дискуссии забыт и партнеры переходят к оценке интеллектуальных, профессиональных, характерологических качеств друг друга. Острый конфликт здесь, конечно же, неминуем.

*ИГРА В ШУТКУ  
И ВСЕРЬЕЗ*      Знание психологии межличностных затруднений, конфликтов, кризисов развивает культуру человеческих контактов. Оно помогает выработать навыки общения, формирует психологическую культуру личности, помогает решать практические задачи, стимулирует эмоционально-коммуникативную сферу индивида, создавая в отношениях элементы легкости и игры. В учебной и трудовой деятельности это не всегда уместно, хотя и полностью отменить их не стоит, так как они позволяют несколько «разрядить» напряженную рабочую ситуацию. А в личной, семейно-бытовой сфере при внесении элементов игры переключает внимание на условно-облегченный вариант конфликта и общения. Многочисленные и многообразные сложности, экстре-

мальные условия современной жизни превращают взрослого человека в функционера, ограниченного рамками производственных, семейных ролей. Вот почему расширение познаний в области психологической культуры позволит точнее и с большим пониманием оценивать затруднения, сложности в отношениях с другими людьми, в первую очередь с близкими.

Несомненна польза от психологических знаний, умений и в практической работе, и в общении в трудовом коллективе. Ведь наиболее частый ответ на вопрос о делах на производстве, в семейно-бытовой сфере свидетельствует о плохом взаимопонимании между людьми. И особенно чувствительны к этому неблагополучию женщины. Для них благоприятные взаимоотношения на производстве — важнейший стимул желая работать в данном коллективе. А в семейно-бытовой сфере отношений он вообще главный. Женщины больше, чем мужчины, нуждаются в эмоционально-исповедальных, теплых контактах; они больше, чем представители сильного пола, пытаются управлять отношениями с близкими. Привнесение же в общение элементов игры как раз и позволяет лучше раскрыться стремлению женщины быть женщиной. И задача мужчины — если не помочь ей в этом, то хотя бы признать это ее право или не мешать.

## 4. Типы поведения в конфликтной ситуации

*ЧТО ЛУЧШЕ:  
НАПАДАТЬ ИЛИ  
ЗАЩИЩАТЬСЯ?*

Если внимательно присмотреться к стилю общения отдельных людей в конфликтных ситуациях, можно заметить типичность этого поведения. Для одного характерным является лозунг: «Лучшая защита — нападение» (свойствен «практикам»). Для другого — «Худой мир лучше доброй ссоры» (чаще проявляется в поведении «собеседников»). Для третьего — «Пускай думает, что он победил» (отличает «мыслителей»).

«Собеседники» не способны на длительное противостояние. Иначе протекает конфликт у «мыслителей» и «практиков». Погруженность в себя, медлительность мыслителя способствуют затяжным состояниям напряженности отношений. «Действенность» практического типа также увеличивает продолжительность конфликтов. Самые опасные для деловых и личных взаимоотношений — длительные конфронтации. Ведь они препятствуют выяснению отношений в общении. Конфликтующие личности закрепляют при очень длительном напряжении свое негативное состояние. Практический тип личности компенсирует сложности отношений ориентацией либо на длительность, либо на поиск других контактов.

«Мыслитель» выстраивает в уме сложную систему доказательств собственной правоты и неправоты оппонента. И только изменившиеся жизненные обстоятельства или

третий соучастник — арбитр — могут вывести конфликтующие стороны из тупика.

«Собеседник» умеет так выйти из этой неприятной ситуации, что меньше затрагиваются глубинные чувства личности. Он более чувствителен к изменениям настроения партнера и своевременно пытается снять недоразумение, напряженность в отношениях.

«Практик», в силу «действенности» своих побуждений, мотивов, потребностей, склонен недооценивать последствия конфликтов, менее восприимчив к мелким недомолвкам. Поэтому факт конфликта свидетельствует о большой глубине нарушения отношений.

«Мыслитель» более осторожен в действиях, он больше продумывает логику своего поведения, хотя и менее



чувствителен в отношениях, чем «собеседник». На производстве, в широком кругу общения он более дистантен в отношениях, поэтому ему сложнее попасть в конфликтную ситуацию. Но зато он более раним в близких отношениях. В этой сфере глубина конфликта и степень включенности в него будет большей. Конфликт протекает по-разному, в зависимости от психологических типов спорщиков. Реже всего вступают в него «собеседники», так как их ориентированность на общение, коммуникативные способности своевременно снимают напряженность. Этот тип личности более открыт для принятия позиций «соперника», не стремится изменить его мнение и поведение. Другое дело — «практик». Его неумная потребность преобразования внешнего мира, и в том числе позиций окружающих, может привести к разнообразным столкновениям. Естественно, что, вступая даже в мимолетный контакт, два таких человека будут испытывать межличностную напряженность. А если им совместно придется решать задачу и отношения руководства — подчинения не заданы официальной инструкцией? Конфликт практически неизбежен.

Специфичны взаимоотношения двух и более «мыслителей» в силу их ориентированности на себя и плохой управляемости извне (сотрудничают малоэффективно, так как межличностная дистанция взаимна и вследствие этого они будут действовать самостоятельно). Конфликт «мыслителей» специфичен и тем, что для них чрезвычайно важно интенсивное общение в этот момент, позволяющее лучше осознать причину, обстоятельства, позицию сторон. Без осознания и вербализации им очень трудно разобраться в том, что происходит с ними.

*У КАЖДОГО СВОИ БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ* Типы личностей по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим различные сферы личности. Так, «мыслители» острее воспринимают противоречия в сфере духовных ценностей, идейного родства. «Практику» важно единство практических исходов, целей совместной деятельности. Если в сфере целей и средств деятельности, влияний и управления возникает противоречие, они очень быстро вступают в конфликт.

Более благоприятна позиция «собеседника». Ему обычно выпадает роль арбитра в конфликтных ситуациях. Не случайно неофициальными, эмоционально-исповедальными лидерами в коллективе становятся именно эти личности. Правда, и они имеют уязвимые места и чрезвычайно чувствительны к оценке их эмоционально-коммуникативных способностей. В отличие от «мыслителей», для которых основной ценностью является интеллектуальный, духовный мир, их меньше трогает оценка интеллектуальных способностей и практичности. «Практик» также чувствителен к несправедливым высказываниям по поводу его работоспособности, пунктуальности, успешности деятельности. Острота реакции на оценку указанных сфер может ослабляться, если такой человек удовлетворен достижением практических, интеллектуальных, аффективно-коммуникативных целей. Чувствительность возрастает, если на пути удовлетворения личностно-значимых потребностей и целей есть препятствия [1; 3–5].

Некоторые специалисты считают, что существуют универсально-конфликтные, или хронически несовместимые, люди, для которых состояние конфронтации, противоборства так же естественно, как для других — «мир-



ное сосуществование», сотрудничество, взаимная уступчивость. О них обычно говорят: «Они неуживчивы». Причем замечено, что в каждой достаточно большой группе, учреждении, организации есть свой «демон». Такие лица и создают ситуацию несовместимости, напряженности отношений. Обычно их называют склочниками. Для таких личностей характерна позиция: все говорить в глаза, причем чаще всего неприятное, сталкивать людей. Питательной средой для них являются затруднения в отношениях других людей. Им обычно противостоят так называемые «антисклочники», для которых важно снимать любую напряженность в отношениях окружающих. Если «склочник» стремится «раздуть», то «антисклочник» — любыми путями «загасить» ссору, конфликт.

Характерны и эмоциональные оценки, направленность высказываний одного и другого. «Антисклочники» говорят: «Вы знаете, тут как-то в разговоре Иванов сказал о вас...» и перечисляются возможные достоинства. «Склочник» начинает приблизительно так же, но перечисляет недостатки, негативные качества, которые могут ранить человека.

*ЕСТЬ ЛИ  
ВЫХОД ИЗ  
КОНФЛИКТА?*

Попытаемся дать общую характеристику *вариантов исхода в конфликтных ситуациях.*

Первый вариант исхода — **уход** от разрешения возникшего противоречия, когда одна из сторон, которой предъявлено «обвинение», переводит тему разговора в другое русло. При этом «обвиняемый» ссылается на недостаток времени, на неуместность, несвоевременность спора и «оставляет поле брани».

Уход как вариант исхода конфликта более всего свойствен для «мыслителя», который не всегда сразу готов к разрешению сложной ситуации. Ему необходимо время для продумывания причин и способа решения конфликтной задачи. Такой тип разрешения использует и «практик», добавляя при этом элемент взаимности обвинения. Но, в общем, «практику» более свойственна активность позиции, поэтому она чаще всего избирается в межличностных противоречиях.

Тактика ухода нередко обнаруживается у «собеседника», что объясняется основным его свойством — «сотрудничество при любых обстоятельствах». «Собеседник» лучше других понимает ситуацию взаимодействия. Он также более податлив в отношениях и общении, предпочитает уход от конфликта, нежели конфронтацию и, тем более, принуждение.

Второй вариант — **сглаживание**, когда одна из сторон либо оправдывает себя, либо соглашается с претензией, но только в данный момент. Оправдание себя полностью не решает конфликта и даже может усугублять его, так как внутреннее, мысленное противоречие усиливается.

Этот прием чаще всего использует «собеседник», так как для него предпочтителен любой, даже самый плохой, неустойчивый мир, чем самая «хорошая ссора». Конечно, это не означает, что он не может использовать прием принуждения ради сохранения взаимоотношений, но только с целью устранения, а не углубления противоречий.

Третий вариант — **компромисс**. Под ним понимается открытое обсуждение мнений, направленных на поиск наиболее удобного для обеих сторон решения. В этом случае партнеры выставляют аргументы в свою и в чужую пользу, не откладывают решения «на потом» и не

принуждают в одностороннем порядке к одному возможному варианту. Преимущество этого исхода — во взаимной равенности прав и обязанностей и легализации (открытости) претензий. Компромисс при соблюдении правил поведения в конфликтной ситуации действительно снимает напряженность или помогает найти оптимальное решение.

Четвертый вариант — **конфронтация** — неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, когда никто из участников не принимает во внимание позицию другого. Он обычно возникает, когда одна из сторон накопила достаточно мелких обид, собралась с силами и выдвинула сильнейшие аргументы, которые не может снять другая сторона. Единственным положительным моментом конфронтации является то, что экстремальность ситуации позволяет партнерам лучше увидеть сильные и слабые стороны, понять запросы и интересы друг друга.

Пятый вариант — самый неблагоприятный — **принуждение**. Это тактика прямолинейного навязывания того варианта исхода противоречия, который устраивает его инициатора. Например, начальник отдела, пользуясь своим административным правом, запрещает разговаривать по телефону по личным вопросам. Он будто бы и прав, но так ли уж универсально его право?! Чаще всего к принуждению прибегает «практик», уверенный в своем абсолютном влиянии и власти над партнером. Конечно, такой вариант возможен между «собеседником» и «мыслителем», но совершенно исключается в отношениях двух «практиков». Обвиняемый «практик» скорее всего использует в этом случае конфронтацию и только в крайнем случае — уход, но только для того, чтобы «взять реванш» в другой раз.

Этот исход конфликта в некотором смысле действительно быстро и решительно устраняет причины недовольства инициатора. Но он самый неблагоприятный для сохранения отношений. И если в экстремальных условиях, в официальных отношениях военнослужащих, регламентированных четкой системой прав и обязанностей, он отчасти оправдан, то в системе современных личных, родственных, супружеских отношений все больше изживает себя.

**РЕКОМЕНДАЦИИ  
ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ  
СПОРОВ** Если вы искренне хотите разрешить спорный вопрос, следуйте определенному плану ведения разговора. Лучше, если с вашим планом разбора конфликтной ситуации ознакомлен соперник [4]. Разговор «начистоту» лучше вести в специально выбранное время и в помещении, где не будет посторонних свидетелей.

Конструктивный спор как сознательно организованное выяснение противоречивых точек зрения способствует разрешению конфликтных ситуаций в межличностных отношениях. Методика проведения его достаточно проста и может быть использована в деловой и личной сферах. Она позволяет активно развивать психологическую культуру взаимных отношений.

Развитие конструктивного спора должно иметь *три* четкие и последовательные *фазы*.

I — *вводная*. «Пострадавший» должен сказать, что хочет спорить. Например: «Я хочу выяснить то-то и то-то, почему вы поступили так-то или не сделали того-то?»

II — *средняя* (собственно спор). Говорите о сути спора, а не «вокруг да около». Обязательно отреагируйте на высказанное недоразумение, критику. Изложите свое мнение конкретно и четко.

III — *заключительная*, когда принимается решение по вопросу, вызвавшему противоречие. Признайте свою ошибку или докажите обратное. Найдите у другого что-нибудь хорошее, положительно его характеризующее.

В процессе ведения спора могут обнаруживаться положительные и отрицательные тенденции. Первые облегчают его ход и быстрее приведут к принятию решения, устраивающего обе стороны. Вторые постоянно заводят в «тупик».

Рассмотрим *положительные* (указанные в левой колонке) и *отрицательные* (в правой) тенденции:

*конкретность*

- необходимо признать, что спор имеет причину;
- «атака и защита» направлены на выяснение только этого спорного вопроса и только «сейчас и здесь»;

*включенность*

- оба включаются в спор, признавая, что он будет полезен;

*общение продуктивное*

- четкое, ясное, открытое общение;
- каждый говорит только сам за себя;

*обобщенность*

- вспоминаются другие спорные события, факты, которые не имеют с данной темой ничего общего или же произошли давно;
- поведение «обвиняемого» называется «типичным», например: «Все мужчины, ...все женщины» и т. д.;

*отгороженность*

- одна сторона не включается в спор, избегая его;
- кто-то обижается и заканчивает спор преждевременно;

*общение непродуктивное*

- постоянное повторение одного и того же, нежелание посмотреть на спорный вопрос глазами другого;
- «глухота» к высказываниям другого;

- все говорится, как думается; каждый слушает не только себя, но и другого;

*честный спор*

- исключение «ударов ниже пояса» при отсутствии веских доказательств своей правоты;
- учитывая, сколько соперник способен спорить, не испытывается его выносливость.

- намеки, неясности в объяснении, двусмысленности высказывания;

*нечестный спор*

- доказательства, факты не относятся к делу и направлены в слабое, чувствительное место соперника.

Результаты спора могут разрешить ситуацию или завести ее в тупик. Но в том и другом случае соперники должны на заключительной фазе подвести итог для себя и друг для друга. Различают *четыре части заключительной фазы*. Они имеют *положительное* (левая колонка) и *отрицательное* (правая колонка) значение для участников:

*положительная информация*

- я узнал что-то новое по спорному вопросу и о собеседнике;
- я научился чему-то новому;

*положительное эмоциональное состояние*

- в результате спора пришло расслабление;
- «обида ушла», и наступило облегчение;

*отрицательная информация*

- я не узнал ничего, чего бы не знал раньше;
- я ничему не научился;

*отрицательное эмоциональное состояние*

- напряжение осталось или же усилилось;
- наступило чувство разочарования: «зачем это нужно?»;

### *сближение*

- спор помог понять друг друга;
- соперники почувствовали себя собеседниками и даже союзниками в этом спорном вопросе;

### *исправление*

- проблема, разделявшая соперников, решилась в пользу обоих;
- появился опыт на будущее;
- обязательное извинение и прощение двух сторон.

### *обособление*

- соперники еще больше отдалились друг от друга, отчуждение стало еще сильнее;
- возникло чувство еще большего непонимания спорного вопроса и, главное, друг друга;

### *неразрешенность*

- ничего не решилось, все осталось по-прежнему;
- никто не хочет исправляться;
- никто не хочет прощать.

Уже сам факт знания, что такое конкретность спора, включенность в него, коммуникация, честная борьба, придает спору разумность, ироничность по отношению к себе, без чего межличностное общение, деловые и личные отношения затрудняются. Результат спора дает возможность оценить информационную пользу общения, эмоциональное состояние, единство — разность позиций и отношений.

Вот так, раскладывая конфликт «по полочкам», человек может находить для себя оптимальные формы поведения в сложных жизненных обстоятельствах, учиться психологической культуре взаимоотношений с другими людьми.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ И РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1.  
*Гришина Н. В.* Если возникает конфликт: Психология в управлении. — Л., 1983.
2.  
*Донченко Е. А., Титаренко Т. М.* Личность: конфликт, гармония. — К., 1989.
3.  
*Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение. — Л., 1985.
4.  
*Обозов Н. Н.* Межличностные отношения. — Л., 1979.
5.  
*Синельников А. Ф.* Негативные приемы деловых контактов // ЭКО. — 1981. — № 5.
6.  
*Труд, контакты, эмоции.* — Л., 1980.
7.  
*Чернышова М. А.* Культура общения. — Л., 1983.
8.  
*Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента: В 2 кн. — К., 1993.







Вот и поставлена последняя точка в нашей с вами беседе. Работники кадровых служб, руководители и другие специалисты по управлению «человеческим фактором» ознакомились с основами психологических знаний и получили определенный «инструментарий» для осуществления компетентной кадровой работы на производстве и в других сферах жизни. Остальным читателям, надеемся, теперь несколько легче разобраться в огромном интересном мире профессий и отобрать те из них, которые в наибольшей степени соответствуют их задаткам и склонностям.

Прочитавшим книгу стали понятнее природа лидерства и основные «механизмы» проявления этого феномена, а люди, стремящиеся к руководству и лидерству, найдут в ней объяснение этих стремлений, узнают о путях самосовершенствования. Немало внимания уделено темпераменту, характеру, типам личности. Одни из вас легко обнаружат в себе качества «мыслителя», «собеседника» или «практика». Другие будут недоумевать, выявив все три свойства одновременно или в зависимости от ситуации. Успокоим их: это свидетельство гармоничности и пла-

стичности устройства личности. Проблема самовоспитания как раз и состоит в том, чтобы все три компонента — интеллектуальный, коммуникативный и волевой — развивались более или менее равномерно.

Вряд ли кто-то из нас признает в себе бюрократа. Более того, преуспевающий человек не сомневается в своей непоколебимости и нужности друзьям, семье, родственникам. И это вполне понятно, так как в противном случае возникает комплекс неполноценности, а это уже крах самоуверенности. Между тем, как это ни покажется парадоксальным, именно самоуверенным людям полезно посмотреть на себя через призму психологических знаний, соизмерить свои притязания и возможности их удовлетворения. К тому же авторы надеются, что некоторые характерные приметы бюрократов стали в ходе беседы более заметны для окружающих.

В условиях демократизации нашего общества спрос на психологическую культуру будет возрастать, поскольку основой человеческого взаимодействия является прежде всего умение понимать друг друга и правильно строить свои взаимоотношения. Думается, что книга внесет хоть маленькую лепту в развивающийся сегодня процесс взаимопонимания и взаимоузнавания человека человеком со всеми его достоинствами и недостатками. Как заметил известный психолог Б. Г. Ананьев, терпимость к различиям — один из главных показателей уровня культуры и интеллектуального развития. Идемте же, читатель, дальше: от человекознания к человеколюбию.





ВВЕДЕНИЕ .....	3
ПСИХОЛОГИЯ ЧЕЛОВЕКА: ПРИРОДНОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ .....	7
1. Какой возраст лучше .....	8
2. Мужчина и женщина на производстве .....	19
3. Три блока личности .....	32
4. Как выбирать профессию .....	53
5. Личность в производственном коллективе .....	70
6. Как рождаются лидеры. Стиль руководства .....	95
КТО ЕСТЬ КТО .....	111
1. Мыслители, собеседники, практики .....	112
2. Я холерик. А вы? .....	127
3. Работники и их характеры .....	158
ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ .....	169
1. Прием на работу .....	170
2. Общение: говорить и слушать .....	184
3. Затруднения в общении .....	208
4. Типы поведения в конфликтной ситуации .....	213
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	225

Як враховувати людський фактор у кадровій роботі? Як побудувати бесіду, навчитися слухати й чути співрозмовника? На ці та багато інших запитань відповідають автори цього видання. У ньому розкриваються соціально-психологічні і психолого-педагогічні аспекти роботи з людьми, даються практичні рекомендації.

Для бізнесменів і менеджерів, спеціалістів кадрових служб, викладачів і слухачів системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, масового читача.

Навчальне видання

**Обзов Микола Миколайович**  
**Щокін Георгій Васильович**

*Навчальний посібник*

6-те видання, стереотипне  
(Рос. мовою)



*Поради керівнику*

Відповідальний редактор *М. В. Дроздецька*

Редактор *В. М. Чирков*

Коректори *Т. К. Валицька, С. В. Оратовська*

Художники *Р. Е. Бесп'ятов, Г. П. Філатов*

Комп'ютерне верстання *Л. О. Кулагіна*

Підп. до друку 07.06.04. Формат 70 × 100 <sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 9,19. Обл.-вид. арк. 8,1. Тираж 6000 пр. Зам. № 4-266

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)

03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи ДК № 8 від 23.02.2000*

ВАТ "Білоцерківська книжкова фабрика"  
09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4