**1.КАК ИЗМЕНЯЕТСЯ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ**

Поведение людей обусло вливается целым рядом воздей-ствий, которые восходят к моменту их рождения. Поведе-ние людей в организации есть результирующая всех этих воздействий. Многие факторы воздействуют на поведение. Некоторые из воздействий осознаются, многие не осозна-ются; некоторые рациональны, а некоторые иррациональ-ны; одни согласуются с целью организации, а другие нет. Для человека важны следующие ценности: уважение коллег; творческое удовлетворение; большая самостоятель-ность в распоряжении своими делами; посвященность в дела организации; полная реализация своих способностей; желание испытывать согласие с самим собой, согласие в своем внутреннем мире и иметь гармоничные отношения с внешним миром. Организационная система сама по себе начи-нает оказывать на них сильное воздействие, которое изме-няет и переориентирует тенденции их поведения. поведение в организации характеризу-ется дроблением полной задачи организации на частичные задачи, которые выступают в качестве целей для конкрет-ных служащих или групп служащих. Служащий склонен воспринимать воздействие, кото-рое «на законных основаниях» оказывают на него другие члены организации. Это общение может принимать фор-му приказов, передачи информации и советов, обучения. Разделение труда в организации и наделение индиви-дуумов и групп индивидуумов конкретными обязанностя-ми ставят определенных служащих перед необходимостью тесного общения и взаимодействия с другими служащими. Положение служащих в организации меняет поведение индивидуума, поскольку одни практические и ценност-ные предпосылки лежащие в основе его выбора и его решения сменяются на другие. В результате своего прихода в организацию он работает во имя иных целей и руковод-ствуется иными представлениями о том, как достичь этих целей, чем если бы он находился в какой-то другой среде. Самые важные воздействия, которые мо-жет оказывать на своих служащих, это долговременные, совокупные воздействия, которые, постоянство становятся частью взглядов и личности служащих.

**2.ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ КАКИХ ТИПОВ ВСТРЕЧАЮТСЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

1 - цели организации; 2 - критерий эффективности; 3 - правила «честной игры»; 4 - индивидуальные ценностные установки человека, принимающего решение. При определении цели обыч-но затрагиваются вопросы, связанные не только с тем, ка-кие ценности должна преследовать деятельность органи-зации, но также и с тем, какие группы людей ей придется обслуживать, какой уровень или какое качество обслужи-вания предстоит обеспечить. Цель организации играет важную роль для ее выживания и длительного существования. Организация получит поддержку от групп, которые одобряют её цель; она подвергнется нападкам тех, кто отвергает эту цель. Определенные группы могут попы-таться «захватить» организацию и подчинить ее деятель-ность своим собственным целям. критерий эффективности может быть определен так: если два образа действий принесут одинаковые результаты приме-нительно к цели организации, предпочесть следует тот, который предполагает наименьшие издержки, или ина-че - если два образа действий предполагают одинаковые издержки, предпочесть следует тот, который даст наивыс-шие результаты. Правила «честной игры». При отборе методов регулирования следует прини-мать во внимание не только их эффективность с точки зрения принуждения, но также и то, должным ли образом они обеспечивают права личности и собственности. индивидуальные ценности самого служащего также участ-вуют в принятии решений. Служащие постоянно - осоз-нанно или неосознанно - оценивают принятые решения с точки зрения своих индивидуальных целей: возможные повышения оплаты труда или должностные перемещения, отношения с руководителями и подчиненными, статус в организации, физические удобства и т.п.

**3.ЧЕМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ВЫБОР, КОТОРЫЙ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ЧЕЛОВЕК В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИТУАЦИИИ** Выбор, который индивидуум совершит в той же самой ситуации, складывается: из 1 - его навыков, знаний, ха-рактера и особенностей личности в том виде, в каком они были сформированы всем предшествующим жизненным опытом, и 2 - из конкретных воздействий которым он подвергается в момент принятия решения.

**4.КАК ПРОЯВЛЯЕТ СЕБЯ ЛИЧНОСТЬ В АДМИНИСТРАТИВНОМ ПОВЕДЕНИИ**

Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отноше-ниях или устанавливать контроль над ними. Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, и от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присут-ствии вышестоящих руководителей. Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показате-лями фрустрации или других служебных личностных па-тологий. Честолюбивый человек постоянно озабочен своим ста-тусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доми-нированию, но он крайне чувствителен к изменениям ранга, жалованья или других признаков своего статуса. Люди также отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера, т. е. склон-ности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оття-гивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам. Под **социальностью** понимается **восприимчивость** инди-видуума к **взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается.** Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. На служащих с низ-кой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному служащих с низ-кой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно ра-ботать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрени-ем коллег. Для служащих с высокой степенью социальности та-кие стимулы скорее всего окажутся сравнительно неэф-фективными, пока они не будут обращены ко всей рабо-чей группе в целом. Для таких служащих их сродство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важ-ности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

**5.КАКИЕ ТИПЫ СОТРУДНИКОВ МЫ МОЖЕМ ВСТРЕТИТЬ?**

**Ломака.** Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. При первой встрече ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу. **Любитель решать все с** **ходу**. человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Чтобы закрыть вопрос так или иначе, ваш партнер может выну-дить вас ответить «да» или «нет», просто чтобы покончить с данной темой **Разведчик.** Это тот, кто, прикрываясь вниманием и за-ботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информа-цию, она часто оказывается ложной или к делу не относя-щейся. Факты и мнения, которыми вы с ним делились, он способен использовать против вас как в вашей фирме, так и в конкурирующей. **Наставник.** В действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Первый признак - слова «а вот я вас научу» или «я вам подскажу», или то, что человек исполь-зует ради вас свои связи, приговаривая что-то вроде: «Давайте-ка я вас отведу к такому-то». **Хвастун.** Вам придется терпеливо выслушивать обо всех победах и достижениях Хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Лучше всего дать Хвастуну нахвастаться вволю. А когда он иссякнет, перейдите к делу, которым предстоит заниматься. **Рассказчик.** Ему непременно нужно сообщить вам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним на-кануне. Можно просто усесться поудобнее и насладиться повествованием Рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его, однако не теряйте бдительности: ведь в беседе с другими Рассказчик может изложить какие-то личные или служебные подробности из вашей жизни. Предназначение и привязанность **Ударников** - это работа, так что вам, вероятно, придется услышать, что они «работают как проклятые». Отнеситесь к этому сочувственно и выразите восхищение их преданностью делу. **Человек, вынашивающий скрытые планы.** Человек такого типа приглашает вас на деловое свидание под каким-нибудь предлогом. И только если вы будете проницатель-ным и внимательным слушателем, вы в какой-то момент догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем иной. Когда встречаетесь с подобным типом, важно уметь переключать разговор с подспудной темы на «заявленный» вопрос повестки дня и на протяжении ос-татка разговора внимательно следить, чтобы мотив встре-чи не изменился. **Доморощенный Психолог.** Этому надо непрерывно ана-лизировать все, что вы ни скажете или ни сделаете. подыграйте Доморощенному Психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас бы вышел настоящий психолог!».  **Везунчик.** Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слу-шать или нет. **Нытик.** Независимо от того, как идут его дела, он всег-да живет своими и чужими неприятностями. терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться; при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как ваш собеседник. **Озабоченный. С** ним надо быть особо осторожным. Из-бегайте сказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встре-чи оденьтесь строго, ни в коем случае ничего вызывающе-го. Точно также старайтесь не употреблять каких бы то ни было выражений с сексуальным подтекстом, слов и фраз, связанных с половой сферой, и намеков на какие-то лич-ные моменты, иначе ваш собеседник решит, что вы одоб-ряете его манеру поведения. **Манипулятор.** Внимательно следите за этим человеком. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он спо-собен навязать свою волю во всем, пытается манипулиро-вать любой фразой, любой ситуацией. Сохраняйте спокой-ный и приветливый тон, ведь вы проникли в его немудре-ную тактику.

**6.КТО ТАКОЙ МАНИПУЛЯТОР? КАКИЕ ТИПЫ МАНИПУЛЯТОРОВ ВЫ ЗНАЕТЕ? ОХАРАКТЕРИЗУЙТЕ 4 ОСНОВНЫЕ СИСТЕМЫ. Манипулятор.** Внимательно следите за этим человеком. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он спо-собен навязать свою волю во всем, пытается манипулиро-вать любой фразой, любой ситуацией. Сохраняйте спокой-ный и приветливый тон, ведь вы проникли в его немудре-ную тактику. Наряду с пот-ребностью управлять Манипулятор испытывает потреб-ность в руководстве свыше. Имеется несколько основных типов Манипулятора. **1. *Диктатор.*** Преувеличивает свою силу.Он домини-рует, приказывает, цитирует авторитеты и делает все, что-бы управлять своими жертвами. Разновидность Диктато-ра: *Настоятельница, Настоятель (Игумен), Начальник.* ***2. Тряпка (слабак)*** *-* обычно жертва Диктатора, по-лярная противоположность. Он пре-увеличивает свою чувствительность, он забывает, не слышит, пассивно молчит. Разновидность Тряпки: *Мни-тельный, Глупый, «Хамелеон», Конформист, Стеснитель-ный, Уступающий.* **3. *Вычислитель*** преувеличивает свой контроль. Он об-манывает, увеличивает, лжет, старается перехитрить и про-верить других людей. Вариации Вычислителя: *Афе-рист, Игрок, Создатель рекламы, Шантажист.* **4. *Прилипала.*** Он преувеличивает свою зависимость. Это личность, жаждущая быть ведомой, дурачимой, предме-том забот. Он позволяет другим делать за него работу. Раз-новидности: *Паразит,Нытик, Ипохонд-рик, Иждивенец, Беспомощный* **5. *Хулиган.*** Преувеличивает свою агрессивность, жес-токость, недоброжелательность. Он *Оскорбитель, Ненавист-ник, Гангстер, Угрожающий.* Женская вариация - *Сварли-вая баба* («пила»). **6. *Славный парень.*** Преувеличивает свою заботливость, любовь, убивает своей добротой. Славный парень почти всегда выигрывает. Разновидности: *Угодли-вый, Доброжелательный Моралист.* **7. *Судья.*** Преувеличивает свою критичность.Он нико-му не верит, преисполнен обвинений, негодования, с тру-дом прощает. Разновидности: *Всезнающий, Обличитель, Собиратель улик, Судебный пристав, Позорящий, Оценщик, Мститель.* 8. ***Защитник.*** Он чрезмер-но подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя им сверх всякой меры и не давая своим подзащитным встать на ноги и рас-ти самостоятельно. Вместо того чтобы заняться своим де-лом, он готов заботиться о нуждах других. Варианты Защитника: *Наседка, Утешитель, Покровитель, Ученик, Помощник, Самоотверженный.* Можно выделить **четыре основных манипулятивных сис-темы. 1. Активный Манипулятор** пытается управлять другими с помощью активных методов. Он избегает демонстриро-вать свою слабость в отношениях, принимая роль полного сил. Обычно привлекает к этому свое общественное поло-жение (родитель, старший брат, учитель, начальник). Он применяет тех-нику учреждения прав и обязанностей, табелей рангов и т. д., дергая людьми как марионетками. **2. Пассивный Манипулятор**. **Он** прикидывается беспомощным и глупым и разыгрывает из себя «попираемого». В то же время пассивный манипулятор выигрывает посредством поражения. Позволяя активному Манипулятору думать и работать на него, он в определен-ном смысле побеждает «попирающего» своей вялостью и пассивностью. **3. Соревнующийся Манипулятор** рассматривает жизнь как состояние, требующее постоянной бдительности, по-скольку здесь можно или выиграть, или проиграть, треть-его не дано. Для него жизнь - это битва, где все осталь-ные люди - это соперники или враги, реальные или по-тенциальные. 4. Четвертая (основная) форма манипулятивной систе-мы - это **система безразличной манипуляции.** Манипуля-тор играет роль безразличного, ни на что не надеясь и пытаясь ускользнуть, устраниться от контакта с партне-ром. Его ключевая фраза: «Мне наплевать». Он относится к другому человеку как к неживой кукле. Его методы так-же то пассивны, то активны, иногда, он играет «Скуку», иногда «Сварливую пилу», «Мученика» или «Беспомощ-ного». Его секрет, безусловно, в том, что ему вовсе не на-плевать, иначе бы он не продолжал свои манипуляции.

7.ЧЕМ МАНИПУЛЯТОР ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ АКТУАЛИЗАТОРА? МОЖНО ЛИ МАНИПУЛЯТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРЕВРАТИТЬ В АКТУАЛИЗАЦИОННОЕ?

Манипулятор использует приемы, методы, маневры. Он ломает комедию и разыгрывает роли, долженствующие произвести впечатление, выражаемые им чувства выбираются в зависимости от обстоятельств не осознает действительного значения жизни, он видит и слышит лишь то, что хочет видеть и слышать , держит себя под постоянным контролем и других тоже, скрывая от них свои мотивы, не доверяет себе и другим, он испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой. Он полагает что в отношениях между людьми существует только две возможности: управлять или быть управляемым. Актуализатор способен к честному проявлению своих чувств, какими бы они ни были. Ему присущи чистосердечность, выразительность, он по-настоящему бывает самим собой, хорошо видит и слышит себя и других людей. Он восприимчив к искусству, музыке и др проявлениям жизни, он способен к свободному выражению присущих ему возможностей, он хозяин своей жизни- субъект, а не объект, обладает глубокой верой в себя и других. Манипулятор - это многогранная личность с антаго-нистическими противоположностями, Актуализатор - это многогранная личность со взаимодополняющими проти-воположностями. Актуализированная личность представлена как комбинация четырех взаимодополняю-щих потенциалов, обычно развивающихся из прежних манипулятивных потенциалов. Из Диктатора развивается Руководитель. Дополняющей противоположностью Руководителю является Сочувствующий. Из Вычислителя развивается Внимательный. Вмес-то того чтобы использовать или эксплуатировать, Актуа-лизатор уважает себя и других в качестве людей, а не ве-щей. Дополняющей стороной Внимательного является Признательный. Признательный не просто зависит от. других людей, но дает высокую оценку различным видам мастерства, которыми они обладают. Из Хулигана развивается Напористый. Напористый рад стоящему противнику, он прям и откровенен, он не жесток и не стремится доминировать подобно Хулигану. Взаимодополняющей противоположностью Напористому служит Заботливый. Заботливый -это расположенный, дружественный, глу-боко любящий человек. Из Судьи развивается Выразитель. Выразитель не критикует других, но способен твердо выражать свои убеж-дения. Дополняющей стороной Выразителя является Про-водник. Проводник не защищает и не учит других, но мягко помогает каждому найти свой собственный путь.

8.КАКИМИ ХАРАКТЕРИСТИКАМИ МОЖНО ОПИСАТЬ ИСПОЛНИТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ? **Исполнительская деятельность,** отвлекаясь от ее пред-метных и профессиональных качеств, описывается семью психологическими характеристиками (шкалами): а) целенаправленность - бесцельность; б) мотивированность - незаинтересованность; в) самостоятельность - зависимость; г) организованность - стихийность; д) ответственность - безответственность; е) компетентность - некомпетентность; ж) творчество - рутинность. По этим шкалам можно составить **психологические «про-фили»** исполнителей и путем качественного анализа выде-лить наиболее типичные. Основными из них являются: **1) творческий тип исполнителя,** самостоятельный, ком-петентный, ищущий; 2) **сверхнормативный** - целенаправленный, заинтере-сованный, организованный; 3) **регламентированный** (наиболее распространенный); **4) пассивный;** 5) **«преобразовывающий»** указания руководителя; **6) низкомотивированный;** 7) **уклоняющийся** тип исполнителя; 8) **трудноуправляемые** исполнители - подчиненные.

9.КТО ТАКИЕ «ТРУДНОУПРАВЛЯЕМЫЕ» СОТРУДНИКИ? КАКИЕ ТИПЫ РАБОТНИКОВ СУЩЕСТВУЮТ В НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИХ УЧРЕЖДЕНИЯХ?

**трудноуправляемые** исполнители - подчиненные. Среди трудноуправляемых служащих выделяют разно-видности: **- ленивые:** просто работают недостаточно; **- «злые»:** «загрязняют» свои отношения с людьми раз-дражительностью и вызывающим поведением; **- беспомощные:** так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу; **- эмоциональные:** слишком купаются в своих чувст-вах; **- аморальные:** ради собственного удовольствия исполь-зуют людей и системы и наносят им ущерб; **- занимающие оборонительную позицию:** воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены; **- «ожесточенные»:** «носятся» со старыми обидами; **- уклоняющиеся:** активно избегают света; **бесчувственные:** их не трогают окружающие; 15. Уровень интеллигентности, превышающий средние показатели

10.КАК ПРОЯВЛЯЕТСЯ ПЕРВИЧНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ЛЮДЕЙ ПО ТИПАМ, ИСХОДЯ ИЗ ДОМИНИРУЮЩЕГО ИНСТИНКТА? КАКИЕ ТИПЫ ВЫДЕЛЯЮТ?

Инстинкты - это фиксированная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолже-ния рода, отношения к себе и другим. Инстинкты как ге-нетическая программа приспособления есть и у животных, но инстинкты человека - качественно иная, чем у живот-ных, программа адаптации. Инстинкт самосохранения и инстинкт продолжения рода - базовые, они обеспечива-ют физическое выживание человека и человеческого вида. Специфические человеческие инстинкты - исследователь-ский инстинкт и инстинкт свободы - обеспечивают пер-вичную специализацию человека, а инстинкт доминиро-вания и сохранения достоинства обеспечивают самоутвер-ждение, самосохранение человека в психосоциальном аспекте. Обычно у человека один или несколько инстинктов доминируют, а остальные выражены слабее. Из доминирования того или иного инстинкта вытекает первичное различие людей по своему типу. Можно выде-лить 7 типов людей по доминированию инстинкта. **Эгофильный тип** - доминирует самосохранение, с **- неумные:** делают неверные или ограниченные умо-заключения; **- самоуверенные:** близки к тому, чтобы счесть себя не-погрешимыми ; **запуганные:** ограничивают свои потенциальные воз-можности, опасаясь неизвестно чего. В **научно-исследовательских учреждениях,** как установлено, работники делятся на три категории: 1. Генераторы идей - 3%; 2. Активные эрудиты - 10% 3. Ремесленники - 87%. **Генераторы идей** - это люди, рождающие новые идеи. Их может осенить ночью, в праздники, во время обеда и т. п. Это благодаря им движется наука вперед. Провести водораздел между свободным и рабочим временем генера-тора идей невозможно. **Активные эрудиты** - это люди, подхватывающие чужие идеи и активно воплощающие их в жизнь. Это очень важ-ная категория людей, полная инициативы и оптимизма. С их помощью осуществляются грандиозные проекты. **Ремесленники** - это люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им ска-жут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Эту кате-горию людей можно встретить в институтах на лестнич-ных площадках в местах курения, обнаружить в рабочее время в магазине. Выполняют они рутинную работу - ран-него детства склонность к повышенной осторожности, к обостренной сбиотической связи с матерью, нетерпимость к боли, эгоцентричность. Их кредо - «Без-опасность и здоровье превыше всего». **Генофильный тип** - доминирует инстинкт продолже-ния рода, уже в детстве интересы этого типа людей фик-сированы на семье, и такой ребенок спокоен только тогда, когда вся семья в сборе, все здоровы и у всех хорошее настроение. И во взрослой жизни их кредо - «Интересы семьи превыше всего. «Мой дом - моя крепость», ради детей и семьи готовы жертвовать собой. **Альтруистический тип** - доминирует инстинкт альтру-изма, с детства проявляется доброта, заботливость к близ-ким, способность отдать другим последнее, даже то, что необходимо ему самому. Их кредо - «Доброта спасет мир, доброта превыше всего». **Исследовательский тип** - доминирует инстинкт иссле-дования, с детства повышенная любознательность, стрем-ление во всем добраться до сути, бесконечные вопросы «Почему?» и не довольствуются поверхностными ответа-ми, много читают, делают эксперименты. Их кредо - «Творчество и прогресс - превыше всего!». **Доминантный тип** - инстинкт доминирования с детст-ва проявляется как умение организовать игру, поставить цель и проявить волю для ее достижения, умение разби-раться в людях и вести их за собой, деловитость, уси-ление потребности контроля над машинопись, калькирование, курьерские функции и т. п. Особенности, которые присущи творческой личности: 1. Открытость ума. 2. Отсутствие конформизма. 3. Напористость, склонность к самоутверждению. 4. Стремление работать «по своему расписанию». 5. Способность к напряженной работе в течение дли-тельного времени. 6. Желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестествен-ному». 7. Склонность к работе с неясно определенными, запу-танными и двусмысленными проблемами. 8. Отсутствие уважения к строго установленным прави-лам и нормам. 9. Любовь к свободной «игре идей», даже если это заня-тие окажется впоследствии пустой тратой времени. 10. Значительно больший интерес к неизвестному, чем к тому, что известно. 11. Терпимость к ситуациям неопределенности. 12. Потребность в новых, необычных впечатлениях. 13. Потребность в свободе, в частности, в свободе вы-бора исследовательской тематики. 14. Склонность к юмору. другими. Их кредо - «Дело и порядок превыше всего; будет хорошо всем - бу-дет хорошо каждому». Лидеры, руководители, политики, организаторы **Либертофильный тип** - доминирует инстинкт свободы, склонность к протесту против любого ограни-чения его свободы растет вместе с ним. Стремление к са-мостоятельности, упрямство, терпимость к боли, лишени-ям, предрасположенность к риску. Подавлены инстинкты самосохранения, продолжения рода. Их кредо - «Свобода превыше всего». **Дигнитофильный** **тип** - доминирует инстинкт сохране-ния достоинства. Уже с детства такой ребенок способен уловить иронию, насмешку и абсолютно нетерпим к лю-бой форме унижения. Такой человек готов во имя сохранения чести и до-стоинства поступиться своей жизнью, своей свободой, своей карьерой, своими профессиональными интересами, своей семьей. Их кредо - «В нашем роду не было трусов и подлецов! Честь превыше всего!».

11.ЧТО ТАКОЕ ТЕМПЕРАМЕНТ? КАКИЕ ТЕМПЕРАМЕНТЫ ВЫДЕЛЯЮТ? ОХАРКТЕРИЗУЙТЕ ИХ

Темперамент - совокупность индивидуальных психических свойств человека, характеризующих степень его возбудимости и проявляющихся в его отношении к окружающей действительности, в силе чувств, поведении. Люди **холерического** темперамента - активные, целеус-тремленные, эмоционально страстные, «несдержанно-го-рячие», отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты до-минирования, сохранения достоинства и исследователь-ский. Предназначены быть воинами, исследователями, лидерами. Они по телосложению сухощавы, жилисты, выносливы, обладают сильной неуравно-вешенной нервной системой, поспешны в словах и действиях, кон-фликтно несдержанны, с перепадами настроений и рабо-тоспособности. Люди **сангвинического** темперамента быстры, легко пе-реключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориен-тированы на риск, темп, быстрый результат, свободу дей-ствий. Про-фессия как правило, в сфере бизнеса, политики, обслу-живания. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечива-ют быстрые и обдуманные реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивости интересов, чувств, взглядов. Люди **флегматичного** темперамента медлительны, зам-кнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доми-нируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосох-ранения, продолжения рода. Они природой предназначе-ны быть создателями, хранителями, опорой жизни. По телосложению они широкоплечи, широкогруды, сред-него или малого роста, обладают сильной уравновешен-ной инертной нервной системой, обеспечивающей урав-новешенное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам, медлительность, упорство в работе и если в войны ввязываются сангвиники, воюют холери-ки, то восстанавливают города и села после войны флег-матики. Люди **меланхолического** темперамента склонны к обост-ренным переживаниям, размышлениям, повышенной чув-ствительности и утомляемости, погружены в свой мир пе-реживаний, мыслей, обладая высокими интеллектуальны-ми, творческими, порой художественными способностя-ми. Это мыслители, писатели, художники, мечтатели. По телосложению они чаще астеники - хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлиненными и худыми конечностями, обладают слабой нервной системой.

12.АКЦЕНТУАЦИИ ХАРАКТЕРА, ЧТО ЭТО ТАКОЕ? ОПИШИТЕ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ АКЦЕНТУАЦИИ? У ВАС ПРОЯВЛЯЕТСЯ АКЦЕНТУАЦИЯ?

**Характер - это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретен-ных качеств,**  **выражающих отношение человека к себе, дру-гим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения.** У 20-50% людей некоторые черты характера столь за-острены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный «перекос» характера, **акцен-туация характера, в результате ухудшается взаимодействие с людьми, появляются однотипные затруднения и конфлик-ты.** Акцентуации характера чаще встречаются у подростков и юношей, чем у взрослых, поскольку именно эти периоды жизни наиболее критические периоды для фор-мирования характера, для проявления своей неповторимос-ти, индивидуальности. Затем с годами акцентуации могут сглаживаться или, напротив, усиливаться, перерастая в не-врозы или психопатии. Можно выделить следующие основные типы акцентуции характера: **1. Гиперактивный.** Человек очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам. Он не реагирует на замечания, отсутствует самокри-тичность. **2. Дистимичный (дистимичность).** У этого типа людей наблюдается постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословие, пессимистичность. Эти люди тяготятся шумными обществами, с сослуживцами близко не сходятся. **3. Циклоидный тип (циклотимность).** Акцентуация ха-рактера проявляется в циклически сменяющихся перио-дах подъема и спада настроения. В период подъема на-строения проявляют себя как люди с гипертимической акцентуацией, в период спада - с дистимической. В пе-риод спада обостренно воспринимают непонятности. вплоть до самоубийства. **4. Эмотивный (эмоциональ-ность).** Этот человек чрезмерно чувствителен, раним и глубоко переживает малейшие неприят-ности. Он излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэто-му у него чаще печальное настро-ение. Он предпочитает узкий круг друзей и близких, которые понимали бы его с полуслова. **5. Демонстративный (демонстративность).** Этот человек стре-мится быть в центре внимания и добивается своих целей любой ценой: слезы, обморок, сканда-лы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь. Он легко забывает о своих небла-говидных поступках. **6. Возбудимый (возбудимость).** У этих людей повышен-ная раздражительность, несдержанность, угрюмость, занудливости, но возможны льстивость, услужливость (как мас-кировка), склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленность в беседе. **7. Застревающий (застревание).** Люди с таким типом акцентуации «застревают» на своих чувствах, мыслях. Они не могут забыть обид и «сводят счеты» со своими обидчи-ками. У них наблюдается служебная и бытовая несговор-чивость, склонность к затяжным склокам. **8. Педантичный (педантичность).** У этих людей выра-жена занудливость в виде «переживания» подробностей, на службе они способны замучить посетителей формаль-ными требованиями, изнуряют домашних чрезмерной ак-куратностью. **9. Тревожный (тревожность).** Люди этого типа акценту-ации отличаются пониженным фоном настроения, робостью, неуверенностью в себе. Они постоянно опаса-ются за себя, своих близких, долго переживают неудачу и сомневаются в правильности своих действий. **10. Экзальтированный (экзальтированность).** Люди с таким типом акцентуации имеют очень изменчивое на-строение, словоохотливость, повышенную отвлекаемость на внешние события. Их эмоции ярко выражены и находят свое отражение во влюбчивости. **11. Интровертированный.** Люди этого типа акцентуация характеризуются малой общительностью, замкнутостью. Они находятся в стороне от всех и вступают в общение с другими людьми по необходимости, чаще всего погруже-ны в себя, свои мысли. Им свойственна повышенная ра-нимость, но ничего о себе не рассказывают и не делятся своими переживаниями. Даже к своим близким людям они относятся холодно и сдержанно. Их поведение и логику часто не понимают окружающие. Эти люди любят одиночество и предпочитают находиться в уединении, чем в шумной ком-пании. **12. Конформный (конформность).** Люди этого типа об-ладают высокой общительностью, словоохотливостью до болтливости. Обычно они не имеют своего мнения и очень несамостоятельны, стремятся быть как все и не выделять-ся «из толпы». Эти люди неорганизованны и предпочитают подчиняться, в общении с друзьями и в семье уступают лидерство другим.

13. что такое психосоциотип? какие виды психологических предпочтений существуют?

**Психотип личности** является врожденной психической структурой, определяющей конкретный вид информаци­онного обмена личности со средой, что обусловливает спе­цифику поведенческого реагирования в межличностных и социальных отношениях, специфику проявления социаль­но-психологического самочувствия. Психосоциотип может достаточно существенным образом влиять на состояние, поведение, уровень активности либо деструктивности со­трудников.

Существуют **четыре основных предпочтения:** первое имеет отношение к тому, откуда Вы черпаете свою энергию — из внешнего мира **(экстравертами)** или внутри себя **(интровертный);** второе связано с тем, как Вы собираете информацию о мире — дословно и последовательно **(сенсорно-ощущаю­щий)** или более произвольно **(интуитивный);** третье относится к тому, как Вы принимаете реше­ния — объективно и беспристрастно **(мыслительно-логи­ческий)** или субъективно и межличностно **(эмоционально-чувствующий);** четвертое имеет отношение к нашему образу жизни — предпочитаете ли Вы быть решительным и методичным **(решающий, рациональный)** или уступчивым и непосред­ственным **(воспринимающий, иррациональный).**

14.Охарактеризуйе свой психосоциотип. Какие психосоциотипы выделяют?

Е — экстраверт, I — интроверт, Л — логически-мыс­лительный, Э — эмоциональный, С — сенсорно-ощущаю­щий, И —интуитивный, В — воспринимающей, Р — решающий.

15.Какие псих-е особенности присущи каждой из 4-х групп?

Люди, относящиеся к **интуитивной** (И) категории, в принятии решений опираются на внутренний голос, соб­ственную интуицию вне зависимости от того, как посту­пают в подобных ситуациях окружающие.

Для **сенсорных** (С) людей, напротив, опыт окружающих, здравый смысл являются критерием для принятия реше­ний. Им чуждо фантазерство. Разногласия между представите­лями И- и С-лагерей бывают особенно непримиримыми и могут служить основой серьезных социальных и личност­ных проблем.

Если мир, который Вы вокруг себя создали, имеет струк­турную определенность, он регулируется, планируется и подвержен контролю, а Вы — человек решительный, все обдумывающий и способный принимать решения с мини­мальным напряжением, то Вы относитесь к **рационально-решающему типу** (**Р**). Если окружающий мир позволяет Вам быть гибким, спонтанным, адаптироваться к разнообразным ситуациям, если принятие решения и приверженность ему вызывают у Вас беспокойство в отношении того, как решить конкретную проблему или даже что сегодня де­лать, то Вы относитесь к **иррационально-воспринимающе­му типу** (**В**). Люди воспринимающего типа стремятся на­капливать информацию вместо того, чтобы торопиться с заключением (оценкой) по любому вопросу. Люди ре­шающего типа имеют тенденцию к тому, чтобы выносить решение вместо того, чтобы использовать (учесть) новую информацию, даже если эта информация неизбежно долж­на изменить их решение.

Если принимая решение, Вы пред­почитаете быть логичным, аналитиком, беспристрастным и объективным, пока не придете к заключению, то, веро­ятно, Вы относитесь к **мыслительному, логическому типу (логик** — **Л**). Если Вы опираетесь на свое субъективное отношение к информации, на субъективную оценку события, учитывая, как это решение повлияет на других, на межличностные отношения, то Вы тяготеете к **эмоционально-чувствующему типу** (**Э**).

16.Какие качества присущи лидеру типа Дионисий? Чем отличается лидер Эпиметей, лидер-Прометей, лидер-Аполлон?

**СВ(сенсорно-воспринимающий)-лидер (Дионисий).** Наиболее яркой чертой СВ-лидеров является способность жить, руководствуясь принци­пом «здесь и сейчас». Ситуация, где необходимо мгновен­но реагировать на следующие одно за другим изменения, деятельность в атмосфере риска и опасности, когда успех предприятия в каждый момент висит на волоске и зависит от безупречной точности действий, — вот условия, в кото­рых способности СВ-лидера становятся просто неоцени­мыми. Пунктуальное следование детально проработанному плану действий — непосильная задача для СВ. Это не про­сто не интересно им, рутинная обыденная деятельность выше их сил. Обуздать собственные импульсы, лишить себя бесценной свободы во имя распорядка или долгосрочного плана — преступление в системе ценностей СВ-лидера.

**СР-лидер (сенсорно-решающий) — Эпиметей.** Жесткость Эпиметея может быть с успехом использована в системе, являясь основой стабильности, планомерности и надеж­ности. Более надежного партнера, чем СР, не следует даже пытаться искать: слово СР — закон, и все операции будут исполнены точно в срок, как было спланировано по пред­варительной договоренности. Ни один лидер не способен сравниться с СР-руководителем в сфере, где важно учесть многочисленные существенные подробности и детали тех­нологии, где от точного выполнения выработанных года­ми последовательных операций зависит успех предприятия. СР (Эпиметей) крайне серьезно относится к сохранению не только материальных ресурсов, но и традиций, обыча­ев, существующих в системе.

Подобные качества определяют области, в которых СР-лидеры чувствуют себя наиболее уверенно. Это регу­лярные вооруженные силы и система школьного образо­вания, медицина и производство, посредничество и сфера услуг.

По мнению **СР** (Эпиметея) вознаграждение следует за­работать, а похвалы достойны лишь лучшие, наиболее ста­рательные и пунктуальные работники.

**ИЛ-лидер (интуитивно-логический) — Прометей.** Если - СВ-лидер (Дионисий) чувствует себя хорошо, руководя людьми в критических ситуациях, СР (Эпиметей) стре­мится обеспечить стабильность в системе, то ИЛ-лидеру (Прометею) свойственно стремление разрабатывать кон­цепции развития руководимой им организации. Набросать основные положения проекта, составить «идейный скелет» предстоящей программы действий, проявить изобретатель­ность в области интеллектуального творчества и спрогнозировать эффективное использование ресурсов доставляет ему истинное наслаждение. Сложность регулируемой систе­мы не пугает ИЛ, и он всегда готов отстаивать верность при­нципов против любого числа оппонентов любого ранга.

Лидерам всех типов (а ИЛ-лидерам особенно) следует твердо знать прописную истину: если человека не отблаго­дарили вовремя и соответствующим образом за выполнен­ную работу, он никогда не догадается, что вы оценили его труд по достоинству, даже если вы заплатили ему сполна. Право и обязанность высказывать благодарность от имени организации имеет только лидер и никто иной.

**ИЭ-лидер (интуитивно-эмоциональный) — Аполлон.** Д.Кейрси называет ИЭ-лидера «катализатором», потому что основной чертой менеджера этого типа является ори­ентация на межличностные отношения и стимуляция ин­дивидуального и профессионального роста каждого чело­века, с которым он сотрудничает. В отличие от ИЛ (Про­метея) и СР (Эпиметея), ориентированных на решение проблем самой системы, организации, Катализатору более свойственно стремление разрешить проблемы людей в ор­ганизации.

Катализатор — самый демократичный из лидеров, вни­мательный к личным проблемам и интересам сотрудни­ков, думающий в первую очередь о реализации потенциа­ла каждого члена команды и лишь во вторую — о доку­ментации или архитектуре системы.

Атмосфера свободы, самостоятельности, инициативы, которую создают и поддерживают ИЭ-лидеры, иногда при­водит к тому, что обязательные процедуры не выполняют­ся точно в срок «слишком свободными» сотрудниками. ИЭ-лидер, часто выступающий в роли «спасителя», берет на себя ответственность за деятельность или бездеятель­ность «жертв», что в крайних случаях препятствует его собственному профессиональному росту и карьере. При­чины подобных ситуаций обычно недоступны пониманию Катализатора, недоумевающего каждый раз, почему же сце­нарий повторился.

18.Можно ли спрогнозировать тенденции развития взаимоотношений м\д людьми на основе знания их психосоциотипа? Какие виды взаимоотношений выделяют? Что такое Квадра?

**Сопоставляя людей разных психосоциотипов, можно за­ранее прогнозировать вероятные тенденции развития их вза­имоотношений, их совместимости.** Например, **дуальные от­ношения полного дополнения** складываются между психо­типами, которые отличаются по признакам: экстраверсия—интроверсия, эмоции—логика, сенсорика—интуиция. т. е. информация от дуала воспринимается как поддержка, помощь, коррекция и поэто­му дуалы — надежные партнеры в рабо­те, семье.

**Миражные отношения, Полная противоположность -** смотрят на одни проблемы с про­тивоположных сторон, общение повер­хностное, как бы на разных языках. Не могут скоординировать свои действия, даже в мелочах. Но в начале знакомства привлекают друг друга своей непохо­жестью, загадочностью, могут влюбить­ся, но потом из-за трудности, а порой не­возможности достигать согласия — рас­стаются. **Зеркальные отношения -** то, что думает один, без лишних слов реализует другой. Здесь конфликты ма­ловероятны, а взаимная польза есть. **Конфликтные отношения.** При близком общении конфликты неизбежны, т.к. каждый из партнеров воздействует дру­гому на уязвимую точку, на «больную мо­золь» друг друга. При дальнем общении уважают друг дру­га, советуют друг другу.

**Квадра** – когда люди четырех разных типов полностью дополняют друг друга, это группа в которой осуществляется полная кооперация, взаимопомощь, поддержка, психофизиологическое регули­рование, психологический комфорт и максимальная продук­тивность деятельности.

20. К-е усл-я способ-ют форм-ию соц-х групп? Что такое соц. группа (СГ)?

Важные условия для формирования социальных групп в общем случае заключаются в том, что люди изо дня в день работают вместе в непосредственных контактах друг с другом и что они работают над решением общих проблем или ради достижения общих целей. Существуют и другие факторы, которые усиливают тенденцию к фор­мированию социальной группы. Наиболее важными пред­ставляются следующие: **общее отождествление вне рамок организации; сходный образ мышления; символы и эмбле­мы; лидерство.**

**СГ** - это тип социальной общности лю­дей, объединенных в процессе совместной деятельности. Эта общность обладает рядом существенных признаков:

*внутренней организацией,* которая состоит из органов управления, социального контроля и санкций; *групповыми ценностями,* на основе которых развивается социальное чувство общности, выражаемое словом «мы», а также формируется общественное мнение группы; *собственным принципом обособления,* отличающим ее **от** других, «чужих» групп; *групповым давление:,* т, е, воздействием на поведение членов группы; *общими целями и задачами деятельности; стремлением к устойчивости* благодаря механизмам от­ношений, возникающим между людьми в ходе реше­ния групповых задач; *закреплением традиций, символики* (знаки, одежда, фла­ги и т.д.)

21. Как влияют статусно-ролевые отн-я на соц.структуру (СС) группы. Как происходит принятие роли?

Каждая социальная группа имеет свою **социальную структуру,** которая основывается на трех «китах»: **статус­но-ролевые отношения, профессионально-квалификацион­ные характеристики и половозрастной состав.**

Схема ролевого поведения амер. психол.Оппорта: все начинается с необходимости выполнения соц.роли, > значение играет фактор личности чела. Например, человека хотят назначить на должность руководителя. Критерии ожидания могут быть разными в разных группах: одни ждут демократического или даже либерального руководителя (особенно в творческих и научных группах), другие — более строгого и авторитарного (в производ-ых груп­пах. Без понимания своей роли и основных ф-ий очень трудно справиться, со своей ролью. После осознания роли чел. должен ее принять\отклонить как несоответ-ую его индиви-но – психол-им особенностям.

**Принятие роли** сопровождается процессом обучения новым функциям, выработки определенных позиций, стиля поведения и общения. Понимание и принятие новой роли очень сложное дело, требующее напряжения умственных и нравственных сил, внутренней перестройки, осознания своего нового положения.

22. Межлич-е отношения в группе, как они проявляются? Как мы воспринимаем и оцениваем людей?

В группе собираются люди, каждый из которых облада­ет индивидуальностью, имеет присущий ему темперамент и характер, определенный склад ума и интеллекта, мир своих ценностей и интересов. И вот эти индивидуальности знакомятся друг с другом, вступают в общение, и постепен­но в группе складываются **межличностные отношения, кото­рые строятся на восприятии и понимании людьми друг друга.**

Психологи А.А.Бодалев, В. Н.Панферов специально изу­чали в экспериментальных условиях, что производит наибо­лее сильное впечатление при знакомстве. Оказалось, пер­вое, что бросается в глаза и запоминается человеку, — это **прическа**, которая может менять лицо до неузнаваемости. **Глаза** - могут быть добрыми, холодными, лучистыми, хитрыми, злыми, колючими. **Улыбка** - человека нас очень при­влекает, особенно если она добрая и приветливая, а не злая и натянутая. В целом выражение лица формируется мимикой, кото­рая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытости. Каждого человека отличает также определенная манера поведения, жесты, походка, движения тела. А дальше мы уже присматриваемся к личностным ка­чествам. Кто он? Что из себя представляет? Можно ли до­вериться этому человеку? И тут в ход, как правило, идут сложившиеся социальные стереотипы, установки и эталоны восприятия, житейские представления, сформирован­ные у каждого человека, и, конечно, уровень психологи­ческой культуры в части умения воспринимать и оцени­вать другого.

23. Какие типы установок на восприятие др. чела возможны? почему бывают искаженные представления о др. челе

**три типа установки: 1.позитивная –** переоценка полож-х качеств; проявление неосознаваемой доверчивости **2.негативная –** восприятие отриц-х чачеств; др-е проявления: недоверчивость, подозрительность **3.адекватная –** у каждого чела есть и положит. и отриц. качества. Гл-е как они сбалансированныи оцениваются самим челом. Эти установки лежат в основе искажения представления о др. челе. **эффект «ореала»** — влияние общего впечатления о че­ловеке на восприятие и оценку частных свойств его лич­ности. **эффект «последовательности»** — на суждение о челове­ке наибольшее влияние оказывают сведения, предъявлен­ные о нем в первую очередь. Обычно тот, кто хочет навре­дить человеку, узнав о нем что-то недостойное и даже не проверив информацию, бежит рассказать начальнику и его ближайшему окружению. **эффект «авансирова­ния»** — человеку приписывают несуществующие положи­тельные качества, а сталкиваясь с его неадекватным пред­ставлению поведением, разочаровываются, огорчаются.

 **«проецирование на других людей собственных свойств»,** что вызывает ожидание соответствующего поведения по нашей модели. Этот эффект очень часто встречается и проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека.

24. Какие психол-е механизмы влияния людей друг на друга существуют?

**Вступая в общение, люди оказывают влияние друг на друга, которое имеет глубинные психологические меха­низмы.** Психологические механизмы общения и взаимовлияния можно выстроить в определенный ряд. Самым первым в этом ряду окажется **1.свойство заражения—**эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состо­яний общающихся между собой людей, происходит на бессознательном уровне как в толпе так и в малых группах. **2.внушение-**м\б индивидуальным и групповым; идет на (не)сознательном уровне, в зависимости от цели общения **3.подражания-**сложное динамической свойство, его возможное проявление: от слепого копирования до сознательного подражания. **4.соревнование-**сравнение себя с другим челом, вызывает напряжение умственных, эмоц-х и физич-х сил, может явл. стимулом развития, перерастать в соперничество **5.убеждение-**агрументир-е, сознат-ое словестное док-во своих идей, мнений, поступков. Действенно тогда когда опираются не только на слова, но и на дела, эмоции и т.д.

25 Какие уровни понимания личности другого человека возможны?

Понимание может быть разной глубины проникновения в сущность личности, индивидуальности другого. Нижнему, поверхностному уровню понимания свойственно

восприятие лишь внешнего "рисунка" поступка человека без проникновения в мотивы и цели, в личностные особенности, оценка в черно-белых тонах: хорошо или

плохо. На втором уровне, средней глубины, анализируются отдельные качества человека: ум, черты характера, темперамент, оценка идет большей частью по

интеллектуальным особенностям: умный или глупый; по характеру: жесткий или мягкий, вспыльчивый или уравновешенный. Самый высокий, третий уровень глубокого

понимания человека включает выявление системы ведущих целей и мотивы поведения, выделение связей между отдельными поступками и личностью в целом, умение

проникнуть в скрытые резервы и способности человека, способность прогнозировать поведение человека на основе понимания его индивидуальности.

26 Чем отличается эмпатия от рефлексии как форма познания личности другого человека?

Эмпатия - способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность

к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень - низший, общаясь с собеседником, человек проявляет

своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень - по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о

переживаниях другого человека; третий уровень - отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении

всего процесса взаимодействия с ним.

Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей - рефлексия. Для рефлексии свойственна усиленная подверженность определенным

тенденциям искаженного понимания особенностей других людей на основе стереотипизации, когда по одной-двум чертам относят человека к определенному стереотипу

и приписывают ему набор качеств, присущих этому стереотипу:

а) безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные

личностные черты и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается.

б) эффект "ореола" и другие рассмотренные ранее эффекты.

27.Что такое социометрический статус? Какие слои внутри группы выделяются? Как оценить уровень благополучия взаимоотношений в группе?

На основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, т. е. каждый человек получает свой социометрический статус. Социометрия - это измерение

отношений внутри группы по социальным критериям: с кем бы я хотел проводить время, у кого бы спросить совета, кто мне нравится или не нравится и т. д.

Слои: звезды-лидеры (самый высокий положительный социальный статус), предпочитаемые, принимаемые (разного уровня положительный статус), изолированные

(нулевой статус), пренебрегаемые и отвергаемые (отрицательный статус). Положение, занимаемое в группе по социометрическому статусу, человек чувствует по

отношению к нему людей, и это сказывается на его настроении, поведении.

Эмоциональное отношение группы проявляется в том, что одних очень любят (любимчики), других не любят (нелюбимые), а третьих просто не замечают

(незамечаемые).

Так, если индивид хочет общаться с тремя конкретными людьми, а из этих троих никто не хочет общаться с этим человеком, то Куд = 0/3 = 0.

28.Какие отличительные признаки присущи малым группам?

Когда в группе сложилась определенная система межличностных отношений, формируются психологические малые - неформальные группы. Они имеют свои особенности:

- небольшое число людей - от 3 до 10, что определяется возможностью личных контактов, непосредственных связей лицом к лицу; - складываются на основе чувства

симпатии, единства интересов и увлечений, общих черт характера и поведения; - имеют своих лидеров; - в них возникают свои ритуалы, традиции, правила,

обязанности и санкции. Сила малых психологических групп в том, что их очень трудно юридически и организационно уловить, в них имеются неписаные правила,

обязательные для всех членов группы. Эти группы могут, как помогать официальному руководству коллектива, так и вставать к нему в оппозицию, оказывать

постоянное сопротивление.

Отличительные признаки малой группы: I - пространственное и временное соприсутствие людей. Это соприсутствие людей дает возможность для личных контактов,

которые включают интерактивные, информационные, персептивные аспекты общения и взаимодействия. II - наличие постоянной цели совместной деятельности. Три

рода целей: 1) ближние перспективы, цели, которые быстро во времени реализуются и выражают потребности этой группы; 2) вторичные цели - более длительны во

времени и выводят группу на интересы вторичного коллектива (интересы предприятия или школы в целом); 3) дальние перспективы объединяют первичную группу с

проблемами функционирования социального целого. III. Наличие в группе организующего начала. Это может быть лидер, руководитель, а может и нет. В этом случае

функция руководства распределена между членами группы IV. Разделение и дифференциация персональных ролей - разделение и кооперация труда, властное

разделение. V. Наличие эмоциональных отношений между членами группы, формируется внутреннюю структуру межличностных отношений в группе. VI. Выработка

специфической групповой культуры - нормы, правила, стандарты жизни, поведения, определяющие ожидания членов группы по отношению друг к другу и

обусловливающие групповую динамику. Отклонение от групповых стандартов, норм, как правило, позволяется только лидеру.

29.Какие психологические характеристики присущи группе?

Группе присущи следующие общие закономерности: 1) группа неизбежно будет структурироваться; 2) группа развивается (прогресс либо регресс, но динамические

процессы в группе происходят); 3) флуктуация, изменение места человека в группе может происходить неоднократно. По психологическим характеристикам различают:

1) группы членства; 2) референтные группы (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом.

30.Чем характеризуется референтная группа? Опишите особенности пирамидальных, случайных, открытых, синхронных групп.

Референтные группы (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом. Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, но они

всегда выступают как источник норм или правил, к которым человек хочет приобщиться.

пирамидальная группа, которая является: а) системой закрытого типа; б) построена иерархически, т. е. чем выше место, тем выше права и влияние; в)

информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы); г) каждый человек знает свое жесткое место; д) в группе ценятся

традиции; е) руководитель этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются; ж) такие группы встречаются в армии, в

налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях; случайная группа, в которой каждый принимает решения самостоятельно, люди относительно

независимы, двигаются в разные стороны, но что-то их объединяет. Такие группы встречаются в творческих коллективах, а также в ситуации рыночной

неопределенности типичны для новых коммерческих структур; открытая группа, в которой каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают

вопросы. Главное для них - общее дело. Свободно происходит смена ролей, присуща эмоциональная открытость, усиливается неформальное общение людей; группа

синхронного типа, когда все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо делать, у всех один образ,

одна модель, и хотя каждый двигается сам, но все синхронно в одном направлении, даже без обсуждения и согласования.

Если встречается какое-то препятствие, каждая группа усиливает свою отличительную особенность: пирамидальная - усиливает порядок, дисциплину, контроль;

случайная - ее успех зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы; открытая - ее успех зависит от умения достигать согласия, вести

переговоры; ее руководитель должен обладать высокими коммуникативными качествами, уметь слушать, понять, согласовать; синхронная - ее успех зависит от

таланта, авторитета - "пророка", который убедил, повел за собой людей, и люди беспредельно верят и подчиняются ему.

31.Какие роли присущи людям в группе?

Это: 1) координатор, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми; 2) генератор идей, стремящийся докопаться до истины. Воплотить же свои идеи на

практике он чаше всего не в состоянии; 3) энтузиаст, берущийся сам за новое дело и воодушевляющий других; 4) контролер-аналитик, способный трезво оценить

выдвинутую идею. Он исполнителен, но чаще сторонится людей; 5) искатель выгоды, интересующийся внешней стороной дела. Исполнителен и может быть хорошим

посредником между людьми, поскольку обычно он самый популярный член коллектива: 6) исполнитель, умеющий воплотить идею в жизнь, способен к кропотливой

работе, но часто "тонет" в мелочах; 7) работяга, не стремящийся занять ни чье место; 8) шлифовщик - он необходим, чтобы не перешли последней черты.

32.Укажите отличительные особенности коллектива, его структуру из страт-слоев, этапы создания коллектива?

Коллектив - это особое качество группы, связанное с общей деятельностью. Коллектив - это объединение людей во имя достижения определенной, социально

одобряемой цели. Это добровольный характер объединения, причем под "добровольностью" здесь понимается не стихийность образования коллектива, а такая

характеристика группы, когда она не просто "задана" внешними обстоятельствами, но стала для индивидов, в нее входящих, системой активно построенных ими

отношений, на базе общей деятельности. Существенным признаком коллектива является его целостность. Это выражается в том, что коллектив выступает как

некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления. Коллектив представляет

собой особую форму взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

Наиболее развернутая концепция развития коллектива принадлежит А.В. Петровскому. Три страт (слоя). Каждый из них характеризуется определенным принципом, по

которому строятся отношения между членами группы.

В первом слое реализуются прежде всего непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; во втором слое

эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; в третьем слое, названном ядром группы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми

членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему уровню развития группы и, следовательно, его наличие позволяет

констатировать, что перед нами коллектив.

При создании коллектива нужно начинать с постановки ясных целей, которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Сначала эти цели не

обязательно должны быть большими и сложными, чтобы люди могли в них легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и

взаимопонимание, а это ключ к новому успеху. Ничто так не сплачивает коллектив, как совместный поиск решений, поэтому с людьми нужно как можно чаще

советоваться. Творчество людей дает возможность раскрывать по-новому потенциал коллектива. Существуют два вида коллективов - формальные и неформальные.

Формальные создаются руководством на определенный срок, временно или постоянно, в целях выполнения какой-то официальной работы. В отличие от формального

коллектива, неформальный никто специально не создает - он образуется спонтанно. Выделяют пять ступеней этого процесса. На первой люди объединяются

неосознанно, стихийно, реагируя на какие-либо события, например, на опасность. На второй ступени основой объединения бывают обычно более осознанные эмоции -

ненависть или наоборот, приверженность к чему-либо или к кому-либо. На третьей ступени неформальный коллектив уже организационно сплачивается, чтобы

совместно бороться с какой-либо внешней постоянной опасностью. На четвертой ступени объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное - стремление

на долгий срок утвердиться в конкурентной борьбе или вступление в престижный клуб.

33.Какие стадии зрелости выделяют для коллектива?

Таких стадий психологи выделяют пять. Первая называется притиркой. На этой стадии люди еще приглядываются друг к другу, решают, по пути ли им с остальными,

стараются показать свое "Я". Решающую роль в сплочении группы да этой стадии играет руководитель. Вторая стадия - "конфликтная" - характеризуется тем, что

в его рамках открыто образуются кланы и группировки, открыто выражаются разногласия, выходят наружу сильные и слабые стороны отдельных людей, приобретают

значение личные взаимоотношения, начинается силовая борьба за лидерство и поиски компромиссов между враждующими сторонами. На третьей стадии - стадии

экспериментирования - потенциал коллектива возрастает, но он часто работает рывками. На четвертой стадии в коллективе появляется опыт успешного решения

проблем, к которым подходят, с одной стороны, реалистически, а с другой - творчески. Пятая стадия внутри коллектива формируются прочные связи. Людей

принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет

демонстрировать высокие результаты работы и стандарты поведения.

34.Укажите, какие признаки присущи руководителю с высокой способностью, создавать коллектив?

Имеет прочные навыки руководства, последователен, поддерживает идеи коллектива, правильно подбирает сотрудников. Заботится о других членах коллектива,

создает положительный климат, заинтересован в результате работы, четко определяет значение организации. Распределяет обязанности между сотрудниками,

анализирует без критики в адрес конкретных людей, поддерживает личное развитие своих сотрудников, поощряет творческий потенциал, стремится к обратной связи.

35.Какие факторы влияют на эффективность работы группы?

1) организационные - статус, размер и состав группы; 2) среда, в которой функционирует группа, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа

работает; 3) важность и характер задач, стоящих перед людьми; 4) свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно

и заинтересованно.

1. Прежде всего, как у формального, так и у неформального коллектива должен быть сильный лидер, заинтересованный в его успехах. 2. Успех коллективу

обеспечивает нормальный морально-психологический климат в нем. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий,

нежелание переходить на новое место. 3. Работоспособный коллектив должен иметь оптимальные размеры. 4. Важная черта здорового коллектива - четкость целей.

Каждый должен представлять себе, к каким результатам стремиться, ясно понимать и разделять цели коллектива. 5. Коллективные цели, как правило, предполагают

получение высоких результатов, а последние требуют соответствующих норм и стандартов, которые показывают, какое поведение ожидается от членов коллектива. 6.

Для хорошего коллектива характерно постоянное пребывание в состоянии поиска новых знаний, идей, перспективных методов работы. Поиск становится в таком

коллективе внутренней потребностью людей, стимулируя развитие индивидуальных творческих способностей каждого работника. Эффективность управления зависит от

того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу.

**37) Охарактеризуйте понятие «лидер» и «руководитель».**

**Лидерство -** это естественный соци­ально-психологический процесс в группе, построенной на влиянии личного авторитета человека на поведение чле­нов группы. **Лидерство** - способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия на достижение целей организации.

Общее лидерство в группе складывается из компонен­тов:

- **«Эмо­циональный» лидер** (сердце группы) - это человек, к кото­рому каждый человек в группе может обратиться за сочув­ствием, «поплакаться в жилетку». **- «Деловой» лидер** (руки группы) с ним хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспе­чить успех дела. - **«Информационный» лидер** (мозг груп­пы) К нему все обращаются с вопросами, потому что он эру­дит, все знает, может объяснить и помочь найти нуж­ную информацию.

**Лидер -** это элемент упорядочения сис­темы. **Лидер -** личность, способная объ­единять людей ради достижения какой-либо цели. Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Его **роль** заключается том, чтобы претворять общие и конкретные взгляды и мнения в согласованную программу действий. Истинный лидер обла­дает острой восприимчивостью к взглядам и позициям своих сторонников. **Он выполняет важную задачу поддер­жания сплоченности в уже существующих группах.**

**Руководитель –** это как бы официально назначенныйлидер, что дает ему преимущество перед неформальным.

**Официально назначенный руководитель** подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих по­зиций в группе, и поэтому чаще, нежели кто-нибудь дру­гой, становится признанным лидером. Тот факт, что он назначен «извне», ставят его в положение, несколько отличное от положения не­формальных естественных лидеров. Стрем­ление продвигаться выше по служебной лестнице побужда­ет его отождествлять себя с более крупными подразделени­ями организации, нежели с группой своих подчиненных. Но если он знает, что не поднимется выше, да и не особенно стремится к этому, часто такой руководитель отождествляет себя со своими подчиненными и делает все от него зависящее, чтобы защи­тить их интересы.

Лидер выдвигается «снизу», а руково­дитель назначается официально, извне, и ему требуются официальные полномочия для управления людьми.

Руководителю требуется еще и **власть** - возможность влиять «сверху» на поведение других людей, требуются официальные полномочия

**Руководство** - это в первую очередь **управление про­цессами**

**38) Какие типы лидерства выделяют психоаналитики.**

Психоаналитики выде­лили десять типов лидерства:

**1. «Соверен»,** или «патриархальный повелитель». Лидер способен пода­вить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе люб­ви и почитают.

**2. «Вожак». В** нем люди видят выражение, концентра­цию своих желаний, соответствующих определенному груп­повому стандарту. Личность вожака - носитель этих стан­дартов. Ему стараются подражать в группе.

**3. «Тиран».** Он внуша­ет окружающим чувство повиновения и безотчетного стра­ха, его считают самым сильным. Лидер-тиран - домини­рующая, авторитарная личность, его обычно боятся и под­чиняются ему.

**4. «Организатор».** Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Он объединяет людей, его уважают.

**5. «Соблазнитель».** Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход во вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают всех его недо­статков.

**6. «Герой».** Жертвует собой ради других, бла­годаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.

**7. «Дурной пример».** Выступает как источник зарази­тельности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

**8. «Кумир».** Влечет, притягивает, положительно зара­жает окружение, его любят, боготворят и идеализируют.

**9. «Изгой».**

**10. «Козел отпущения».**

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благода­ря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему ис­чезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

**39) Какие теории лидерства вам известны? Поясните смысл концепции черт.**

Теории лидерства разнообразны. Подход с опорой на личные качества лидера: **пове­денческий и ситуационный** подходы.

**Концепция** **физических качеств** (высокий рост, вес, сила) не подтвердилась. Напротив, часто лидер бывает малого роста, малой физической силы.

Концепция **интеллигентности** (Гизели) предполагает, что лидерские качества связаны с вербальными и оценочны­ми способностями личности. На основе чего делали вы­вод: наличие указанных личностных качеств, предсказыва­ет управленческий успех. Личностные качества лидера: - интеллигентность б вербальном и символическом плане; - инициативность, т. е. способность направлять ак­тивность, желания в новом направлении; - уверенность в себе - благоприятная самооценка; - привязанность к сотрудникам; - решительность: мужественность (у мужчин) н жен­ственность (у женщин); - зрелость; - мотивационные способности, т.е. мотивировать, вы­зывать потребности у людей за счет: гарантии рабо­ты, финансового вознаграждения, власти над други­ми, самореализации, достижения в работе.

Согласно **концепции «черт»** - лидер обладает определенными свойствами, чертами, благодаря которым он выдвигается в лидеры. Лидеру присущи сле­дующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особен­ности психологии людей, организаторские способности.

Однако анализ реальных групп показал, что порой лиде­ром становится человек, и не обладающий перечисленны­ми качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером. Возникла **ситу­ативная теория лидерства,** согласно которой лидером ста­новится тот человек, который при возникновении в груп­пе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, спо­собности, опыт, необходимые для оптимального разреше­ния этой ситуации для данной группы. В разных ситуаци­ях группа выдвигает специфические требования к лидеру, и поэтому лидерство может переходить от одного человека к другому: эмоциональный или деловой лидер и т. п.

**40) Какие формы власти можно выделить?**

**Власть –** возможность влиять «сверху» на поведение других людей, требуются официальные полномочия. Власть может принимать различные формы. Выделяют (Фрейч, Рейвен):

1) Власть основанная на принуждении.

2) Власть, основанная на вознаграждении.

3) Экспертная власть (основана на специальных знаниях, которые не имеют другие)

4) Эталонная власть (власть примера) – подчиненные походят на своего привлекательного и уважаемого руководителя.

5) Законная или традиционная власть – подчинение в результате нахождения на различных ступеньках в организации.

**41) Какие качества присущи менеджеру с высокими навыками руководства?**

**Высокое умение руководить:**

1) Принимает во внимание то, что лежит в основе поведения подчиненных. 2) Если требуется, наводит порядок. 3) Приспосабливает стиль руководства к переменам общества

4) Видит воздействия, влияющие на осуществление им свое роли. 5) Вызывает доброе отношение окружающих. 6) Отдает четкие указания. 7) Регулярно анализирует работу подчиненных. 8) Поощряет наилучшие примеры. 9) Системно подходит к анализу работы

10) Квалифицированно передает полномочия. 11) Избегает слишком частого применения негативного подкрепления. 12) Создает позитивную обратную связь. 13) Устанавливает приемлемые отношения с сотрудниками. 14) Защищает свою группу

**42) Охарактеризуйте теории лидерства, основанные на поведенческом подходе. Какие роли выполняет руководитель?**

**Теории, основанные на поведенческом подходе,** осущест­вляют классификацию стилей руководства. **Стиль руко­водства** - это манера поведения руководителя по отноше­нию к своим подчиненным.

Выделяют **роли руководителя:**

**/ - *первичные функции:*** 1) лидер как вдохновитель; 2) лидер формирует убеждения для группы; 3) как организатор (определяет цели, координирует груп­повые действия); 4) как «плановик» - планирует, решает, как группе достичь цели; 5) как политик - защищает интересы, права группы; 6) как контролер взаимоотношений в группе; 7) как распределитель благ и привилегий, как «раздавалыцик» наград и наказаний.

***II -*** *дополнительные функции:* 1) как пример для подражания; 2) как символ группы; 3) как искупительная жертва (может стать объектом агрессии при разочаровании группы).

**43) Какие подходы к классификации стиля руководства вы знаете? Укажите 4 базовые системы лидерства.**

Выделяют авторитарно – либеральный континуум руководства:

1-2-3-4-5-6-7

--------------🡪

1 - руководитель принимает решение сам и его объяв­ляет; 2 - руководитель предлагает решение сотрудникам; 3 - руководитель представляет идеи, вызывает, порож­дает вопросы, отвечает, объясняет свои идеи и решения; 4 - руководитель представляет пробное решение, ко­торое можно и изменить после обсуждения; 5 - руководитель представляет проблему, слушает и учитывает предложения сотрудников, находит взаимопри­емлемое решение; 6 - руководитель ставит определенные границы и пред­лагает группе найти решение; 7 - руководитель позволяет сотрудникам действовать свободно в существующих рамках.

Одна крайность - руково­дитель, ориентированный на задачу, работу, и другая край­ность - руководитель, ориентированный на сотрудников. Ренсис Лайкерт предлагает 4 базовые системы лидерства:

1) Эксплуататорско-авторитарная; 2) Благосклонно-авторитарная; 3) Консультативно-авторитарная; 4) Основана на участии в управлении подчиненных (отношения между руково­дителем и подчиненными строятся на основе доверия)

**44) Какие особенности присущи авторитарному, демократическому, попустительскому стилю руководства?**

**Авторитарный стиль: Форма:** - Деловые, краткие распоряжения; неприветливый тон с подчиненными; похвала и поощрения субъективны; позиция руководителя- вне групп, выше группы. **Содержание:** - Дела в группе планируются руководителем заранее; решения принимаются единолично; голос руководителя решающий; определяются лишь непосредственные цели

**Демократический стиль: Форма: -** Инструкции в форме предложений; товарищеский тон; уважительное внимательное отношение к подчиненным; распоряжения и запреты с дискуссиями; похвала и порицание –с советами, позиция руководителя внутри группы. **Содержание:** - Мероприятия планируются не заранее а в группе; решения принимаются на основе коллегиального обсуждения; за реализацию предложений отвечают все (и руководитель и подчиненный).

**Попустительский: Форма:** - Отсутствие похвалы, нарицание, полная отстраненность руководителя от дел коллектива; никакого сотрудничества. **Содержание: -** Дела в группе идут сами по себе, руководитель не дает указаний; разделы работ складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы.

**Непоследовательный (алогичный) стиль руководства** проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому (то авторитарный, то попуститель­ский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обусловливает крайне низкие результаты работы и мак­симальное количество конфликтов и проблем. Возможно несовпадение формы и содержания дейст­вий руководителя, например, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего распо­ложения, вежливости к подчиненным, проводится обсуж­дение проблемы), но в действительности решение руково­дителем давно уже принято единолично (маскировка ав­торитарного руководителя под «демократического»).

**45) Как проявляется ситуативный стиль управления?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Уровень развития сотрудника, коллектива** | **Форма управленческого поведения** |
| **Низкий уровень:**«Не хотят работать, не умеют работать». (Низкая квалификация, недобросовестнее работники) | **«Авторитарное указание»:**1) Четкие указания, что и как делать, инструктаж. 2) Постоянные\й контроль работы. 3) Когда необходимо наказание, отмечать ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы |
| **Средний уровень:** «Хотят работать, но еще не умеют» (Недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками, добросовестны, старательны) | **«Популяризация»:**1) Указания, инструктаж в популярной форме (Совет, ркомендации, дается возможность проявить себя) 2) Регулярный контроль работы. 3) Уважительное доброжелательное отношение. 4) Интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры и общие ценности). 5) Когда необходимо, приказывать. 6) Вознаграждайте позитивное поведение, если необходимо наказывайте. |
| **Хороший уровень:**«Хотят и умеют работать» (Имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности, и чтоб их моральное состояние оставалось хорошим. | **«Участие в управлении»:**1) Проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними. 2) Поощряйте инициативу подчиненных, высказывания ими своих замечаний, предложений; 3) Предоставляйте больше ответственности; 4) Ограничивайте прямые указания и контроль; 5) Создавайте систему самоконтроля сотрудников; 6) Ставьте цели, не уточняя способы их достижения; 7) Широко общайтесь; 8) Вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу. |
| **Высокий уровень:**«Хотят и умеют работать творчески» (Экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, инициативные работники) | **«Передача полномочий»:**1) Ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним. 2) Предоставьте необходимые права: полномочия сотруднику для самостоятельного решении проблем; 3) Избегайте вмешательства в дела; 4) Самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5) Если вас просят, оказывайте поддержку; 6) Серьезно реагируйте на просьбы; 7) Вознаграждайте творческие решения проблем. |

**46) Поясните управленческую матрицу Блейка-Мутона.**

В зависимости от направленности руководителя на ин­тересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить **«управленческую матрицу»** (Р. Блейк, Д. Мутон), выделив 5 типов руководителей (рис. 3.3)

Помимо направленности на интересы дела либо на ин­тересы людей встречаются руководители **(Карьерист,** не­которые виды Манипулятора) с повышенной направлен­ностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут принести в жертву интересы дела или людей), а также руководители **(Бюрократ)** с на­правленностью на официальную субординацию, офици­альные инструкции и предписания (ради соблюдения ин­струкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела, и даже собственные интересы).

**47) Какие типы руководителей можно выделить в зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности?**

выделяют **следующие 4 типа руко­водителей** (согласно японскому автору Т. Коно):

1) консервативно-интуитивный;

2) консервативно-аналитический;

3) новаторско-интуитивный;

4) новаторско-аналитический.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популя­рен и эффективен **новаторско-аналитический** стиль, кото­рый способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него присущи энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логи­чески анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реали­зации новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

**48) Что такое партисипативный стиль управления?**

Эффективным стилем управления (по мнению большин­ства зарубежных специалистов по менеджменту) является партисипатйный (соучаствующий) **стиль,** для которого свойственны следующие черты: регулярные совещания руководителя с подчиненными; открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; вовлеченность под­чиненных в разработку и принятие организационных ре­шений; делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий и прав; участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений; создание особых групповых структур, наделен­ных правом самостоятельного принятия решений («груп­пы контроля качества»); предоставление работнику воз­можности автономно (от других членов организации) раз­рабатывать проблемы, новые идеи.

**Партисипативный стиль применим, если:**

а) руководитель уверен в себе, имеет высокий образо­вательный и творческий уровень, умеет ценить и исполь­зовать творческие предложения подчиненных;

б) если подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личност­ном росте, интерес к работе;

в) если задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

**49 Охарактеризуйте управленческое поведение по Танненбауму**

Управленческое **поведение** принимает разные формы в зависимости от того, каково соотношение между употреб­лением власти руководителем и зоной предоставляемой свободы для подчиненных

**Приказ** — лидер решает, как организовать выполнение задачи, приказывает персонально человеку, чтобы заста­вить его выполнить волю лидера.

**Инструктаж** — лидер решает, как организовать выпол­нение задачи, приказывает, но объясняет подчиненному, зачем, почему и как нужно сделать, чтобы заставить чело­века выполнить правильно указания лидера.

**Тестирование** — лидер выбирает линию, которой надо следовать перед тем как браться за работу, учитывает мне­ния ограниченного круга экспертов-специалистов, при необходимости может менять свое мнение.

**Консультирование** — лидер определяет проблему, пред­лагает альтернативные планы действий, ищет и учитывает предложения подчиненных о действиях, которые требует­ся предпринять.

**Присоединение —** лидер определяет проблему и присо­единяется к процессу выработки альтернативных вариантов действий совместно с починенными, альтернативы оцениваются и принимается окончательное решение.

50.Что представляет собой теории лидерства, основанные на ситуационном подходе.

**Ситуационный подход** основан на положении, что не существует никакого оптимального стиля руководства: ус­пешное поведение определяется не одним фактором, а ситуацией в целом. Ситуационная модель Фидлера бази­руется на том, что три фактора влияют на поведение руко­водителя:

1) *отношения между руководителем и подчиненными* (сте­пень благоприятности отношений руководителя с подчи­ненными);

2) *объем законной власти,* связанный с должностью ру­ководителя п позволяющий ему влиять в той или иной степени на своих подчиненных (величина власти руково­дителя, его возможность в контроле за действиями подчи­ненных и использовании различных средств стимулиро­вания их активности);

3) *структура групповой задачи* (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множествен­ности решений, возможность проверки их правильности. Совокупная количественная оценка (по специально раз­работанным шкалам) всех перечисленных выше парамет­ров позволяет судить о величине осуществляемого руко­водителем ситуационного контроля (СК), то есть о степе­ни владения им ситуацией функционирования группы.

# 51 Охарактеризуйте теорию Митчел-Хауса, теорию Врум-Йетона

Теория Митчел—Хауса: **«путь-цель».**

Согласно этой теории, лидер играет основную роль в мотивации удовлетворенности и качества исполнения ра­боты сотрудниками. Выделяют четыре основных лидер­ских стиля: **1**) **директивный** — подчиненные не участвуют в принятии решения; 2) **поддерживающий** — руководитель доброжелательно настроен к интересам подчиненных;

3) **поощряющий** участие — руководитель получает и использует предложения сотрудников при принятии решения; 4) **ориентирующий на достижение цели** — руко­водитель ставит цели перед сотрудниками и показывает доверие в их возможности достигнуть их.

Теория **Врум—Йетон** ситуационной модели принятия управленческих решений предполагает, что для определе­ния оптимального стиля принятия решения в соответст­вии с конкретной ситуацией, можно использовать дерево решений

52. Из чего складывается авторитет руководителя.

Критерием эффективности руководства является сте­пень авторитета руководителя. Выделяют три формы авто­ритета руководителя: 1) **формальный авторитет** обуслов­лен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должност­ной авторитет руководителя способен обеспечить не бо­лее 65% влияния руководителя на своих подчиненных;

100%-ную отдачу от работника руководитель может полу­чить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психо­логический **авторитет,** который состоит из 2) **морального** и 3) **функционального** авторитета.

Моральный **авторитет** зависит от нравственных ка­честв руководителя. **Функциональный авторитет** опре­деляется компетентностью руководителя, деловыми ка­чествами и его отношением к своей профессиональной деятельности.

Низкий функциональный авторитет руководителя при­водит, как правило, к потере его влияния на подчинен­ных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессив­ную реакцию со стороны руководителя по отношению к

подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

53. Какие психологические качества необходимы для успешного менеджера.Менеджер — профессионально подготовленный руко­водитель. Однако по своей эффективности руководства менеджеры различаются. в качестве важнейших факторов успеха в деятель­ности менеджера выделяют следующие:

а) желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера;

б) умение работать с людьми, умение общаться, взаи­модействовать, убеждать, влиять на людей (комму­никативные качества);

в) гибкость, нестандартность, оригинальность мышле­ния, способность находить нетривиальные решения;

г) оптимальное сочетание раскованности и ответствен­ности в характере;

д) способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;

е) высокая профессиональная компетентность и спе­циальная управленческая подготовка.

— доминантность — умение влиять на подчиненных;

— уверенность в себе;

— эмоциональная уравновешенность и стрессоустой-чивость (умение руководителя контролировать свои эмо­циональные проявления, саморегулировать эмоциональ­ное состояние, осуществлять самоуправление и оптималь-iryro эмоциональную разрядку);

— креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;

— стремление к достижению и предприимчивость, спо­собность пойти на риск

— ответственность и надежность в выполнении зада­ний, честность, верность данному обещанию и гарантиям;

— независимость; самостоятельность в принятии реше­ний;

— гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;

* общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

менеджер-президент промышленной компании должен обладать сле­дующими качествами: энергичная инициативность и ре­шительность, в том числе в условиях риска (42%), долго­срочное предвидение и гибкость (34%), широта взглядов, глобальный подход (29%), упорная работа и непрерывная учеба, самосовершенствование (10%), способность пол­ностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций (24%), готовность выслушивать мнение других (22%), способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем (20%), личное обаяние (22%), умение четко формулировать цели и установки (17%), умение правильно использовать свое время (15%), готовность использовать открытый стиль уп­равления, приветствующий сотрудничество (19%).

Наличие у менеджера четких личных ценностей и ра­зумных личных целей — крайне важно для успеха в дело­вой деятельности, карьере и личной жизни.

54. Что такое «локус контроля». Какие типы людей выделяют в зависимости от локуса контроля.

Люди различаются по тому, как они объясняют причи­ны значимых для себя событий и где локализуют контроль над ними. Возможны два полярных типа такой локализа­ции: **экстернальный** (внешний локус) и **материальный** (внут­ренний локус). Первый тип проявляется, когда человек полагает, что происходящее с ним не зависит от него, а является результатом действия **внешних причин** (например, случайности или вмешательства других людей). Во втором случае человек интерпритирует значимые события как результат своих собственных усилий. Рассматривая два полярных типа локализации, следует помнить, что **для** каж­дого **человека характерен свой уровень субъективного** кон­троля над **значимыми ситуациями** (УСК). Локус же контро­ля конкретной личности более или менее универсален по отношению к разным типам событий, с которыми ей прихо­дится сталкиваться, как в случае удач, так и в случае неудач.

55. Организаторские способности, какие подструктуры они включают.

Ядром психологической структуры личности менедже­ра являются, безусловно, **организаторские способности.**

**1. Организационная проницательность.** В обыденном языке она определяется как «чутье» менеджера, включающее;

а) *психологическую избирательность,* б) *практическую напраь летюстъ интеллекта*

в) *психологи­ческий такт*

**2. Эмоционально-волевая действенность.** Это тот самый гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Она складывается из таких факторов, как: а) энергичность, способность «заражать» 6-7 заряжать подчиненных своими желаниями, устремлен­ностью, верой и оптимизмом в продвижении к целя;

б) требовательность, способность добиваться «своего» при психологически грамотной постановке и реализации тре­бований к подчиненным; в) критичность, способность обнаружить и адекватно оценить отклонения от намечен­ной программы в деятельности исполнителей.

**3. Склонность к организаторской деятельности.** Она включает: а) готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивационных факторов и заканчивая про­фессиональной подготовленностью; б) самочувствие в про­цессе организационной деятельности, т. е. «тонус» (сценичность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

56. Какие функции выполняет главный руководитель в организации.

1. *Искусство быть равным,* т. е. установить и поддержи­вать систему отношений с равными себе людьми.

2. *Искусство быть лидером —* способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и про­блемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.

3. *Искусство разрешать конфликты —* способность вы­ступать в роли посредника между двумя сторонами в кон­фликте. урегулировать неприятности, порождаемые пси-холопгческим стрессом.

4. *Искусство обрабатывать информацию —* способность построить систему коммуникаций в организации, полу­чать надежную информацию и эффективно ее оценивать.

5. *Искусство принимать нестандартные управленческие решения* — способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, ин­формация и цели неясны или сомнительны.

6. *Искусство распределять ресурсы в организации* — спо­собность выбрать нужную альтернативу, найти оптималь­ный вариант в условиях ограниченного времени и нехват­ки других видов ресурсов.

7. *Дар предпринимателя —* способность идти на оправ­данный риск и на внедрение нововведений в организации.

8. *Искусство ссьчоанализа —* способность понимать по­зицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

57. Какие методы могут повысить эффективность мышления руководителя. Как люди разных психотипов склонны решать проблемы.

**Процесс активного мышления** — это привычка

**Список контрольных вопросов. С** зарождением науки об управлении появляется и список контрольных вопросов, как инструмент, применяемый в области управления. Его можно лучше всего применять как средство для стимули­рования новых идей.

**Техника «расчленения».** Этот способ применяется глав­ным образом для улучшения осязаемых объектов. Суть его заключается в разложении изучаемого объекта на состав­ные части и анализе основных качеств

**Механизм ассоциации.** Каждый образ, исходящий из внешнего мира, автоматически ассоциируется в нашем сознании с более ранними восприятиями внешнего мира, благодаря чему вы различаете предметы и идеи: вы вспом­ните, что где-то их «видели» прежде.

**Выяснение мнения других.** Часто изложение кому-либо трудной проблемы, с которой вы столкнулись, помогает кристаллизации ваших мыслей и приближает вас к реше­нию этой проблемы.

**Метод использования неожиданных мыслей.** Руководи­тель группы излагает какую-либо определенную проблему и просит каждого члена группы с ходу высказать свои со­ображения по поводу ее решения, не смущаясь при этом выдвижением самых невероятных предположений.

**Технический прием Гордона.** Суть этого заключается в следующем: руководи­тель предлагает группе для обсуждения вопрос, касающийся проблемы, ждущей своего решения, но не раскрывает со­держания самой проблемы. Метод Гордона, как и прием «мозгового штурма», при­меним главным образом к проблемам, решаемым на вы­сшем управленческом уровне.

**Чаще всего добиваются успеха те коллективы, где во­влекают в процесс постановки и решения проблем людей всех психологических типов.** Если невозможно при­влечь людей всех 8 психологических предпочтений, тогда участники, прежде чем прийти к решению, должны созна­тельно рассмотреть проблему с точки зрения отсутствую­щих психотипов. Если в группе преобладают Решаю­щие, то подсказки для Воспринимающих могут удер­жать их от преждевременного или неправильного реше­ния проблемы.

58. Как руководитель должен организовать свое время.

Руководителю необходимо рационально использовать рабочее время, учитывая следующее:

1. Используйте ваше рабочее время исключительно на решение проблем, представляющих наибольшую важность.

2. Распределите ваше время таким образом, чтобы его - хватило на решение непредвиденных проблем.

3. Не пытайтесь выжать из отрезка времени больше, чем это необходимо.

4. Избегайте людей, отнимающих у вас время или стре­мящихся выиграть его за вас счет.

5. Старайтесь как можно более упростить менее важ­ные для вас обыденные дела, чтобы высвободить для себя побольше времени.

' 6. Давайте себе через определенные промежутки време­ни отчет о его исполнении.

7. Берегите малые и даже самые маленькие промежутки времени.

8. Не откладывайте работу на потом, не страшитесь ее, а принимайтесь за дело немедленно.

9. Излишний педантизм мешает делу. Люди, утвержда­ющие, что делают все без исключения скрупулезно и ос­новательно, оправдывают тем самым порой свою медли­тельность.

10. Никогда не говорите, что не стоит что-то начинать, если времени мало. Начать всегда стоит, ведь вы сами зна­ете, что нужно использовать самые небольшие отрезки времени.

11. Творческие паузы просто необходимы, в то время как бесцельное времяпровождение равносильно краже вре­мени. .

60% — запланированная активность;

20% — непредвиденная активность (резервы времени и не планируемые действия);

20% — спонтанная активность (управленческая деятель­ность, творчество).

Устанавливайте точные сроки исполнения для всех ви­дов деятельности. Таким образом вы приучаете себя к самодисциплине. Избегайте нерешительности, промедле­ния и откладывания дел.

Оставляйте определенный процент своего времени в

-качестве резерва для неожиданных посетителей, телефон­ных разговоров, кризисов или на случай недооценки продолжительности отдельных дел.

59. Какие правила отдачи распоряжений.

**Правила отдачи распоряжения:**

1. *Правила наименьшего действия.* Всякое действие долж­но совершаться с минимальной возможной затратой ресурсов. Начиная проектировать какое-то действие, по­пробуй прежде всего вообще от него отказаться.

2. *Правило заинтересованности исполнителя.* Условием действительного исполнения проектируемого действия является заинтересованность исполнителя в его своевре­менном и качественном исполнении.

3. *Правило двойного контроля.* По любому действию дол­жен быть контроль. Действия контролеров должны в свою очередь контролироваться.

4. *Правило постфактического контроля.* Контроль за правильностью однотипных, постоянно повторяющихся действий, выполняемых постоянными исполнителями, должен проводиться не в процессе исполнения, а по ре­зультатам, с возложением максимальной ответственности на исполнителя.

5. *Правило необходимой квалификации.* Выполнение дей­ствий должно поручаться такому исполнителю, который обладает квалификацией для его исполнения.

6. *Правило информированности.* Выполнение действия должно поручаться тому исполнителю, который получает информацию, необходимую для исполнения. Или, наобо­рот, информация, необходимая для исполнения действия, должна направляться тому, кому поручается его выпол­нять.

7. *Правило необходимой производительности.* Выполне­ние действия должно поручаться тому исполнителю, ко­торый обладает реальной возможностью выполнить его в требуемое время.

8. *Правило работы по горизонтали.* При выполнении рутинных работ, постоянно входящих в круг обязанностей данного работника, он обязан взаимодействовать с испол­нителем всего уровня в подразделениях-смежниках, ин­формируя руководителя только о результатах.

9. *Правило управления по отклонениям.* Руководитель вышестоящих (над исполнителем) уровней вмешивается в ход работы только при наличии отклонений, не устранен­ных исполнителем самостоятельно.

10. *Правило-управления по статистике.* Информация по статистике производства за длительный период для при­нятия управленческих решений важнее, чем сиюминутная информация о состоянии производства.

11. *Правило единства источника первичной информации.* Если в разных подсистемах или задачах управления ис­пользуется один и тот же первичный показатель, то дол­жен быть только один источник первичной информации — один документ, один человек, одна должность, один авто­матический прибор и т. д.

12. *Правило совмещения ручных и машинных документов.* Если с ручного документа ведется перенос данных на ма­шинный носитель, то необходимо стремиться получать данный ручной документ в качестве машинного протоко­ла регистрации.

13. *Правило обзорности документов, предназначенных для руководителя.* Аналитические отчетные документы, пред­назначенные для руководителей, должны конструировать­ся таким образом, чтобы давать руководителю возможность не вчитываться детально, а сразу же выносить оценочные суждения типа «хорошо», «плохо», «хуже» и т. д.

14. *Правило проходных документов.* Первичные докумен­ты должны выписываться в минимальном количестве эк­земпляров. Службы, использующие первичные докумен­ты для отметок в контрольных журналах, ведомостях, кар­тотеках, для проверки табуляграмм, должны передавать

первичные документы дальше в порядке подотчетности, хранить в архивах первичные документы должны только конечные контролирующие подразделения (бухгалтерия, иногда другие службы).

15. *Правшо централизации дефицитных ресурсов.* Цен­трализация управления любым видом ресурсов должна быть прямо пропорциональна его дефицитности.

*16. Правило использования автономии.* Люда всегда стре­мятся сами определять порядок своей работы. Поэтому полезно не регламентировать детально их действия, а со­здать условия для того, чтобы они сами находили рацио­нальные пути в организации работы.

17. *Правило стандартизации решений.* По мере увеличе­ния числа документально оформленных технологических процессов управления необходимо отдавать предпочтение стандартным решениям везде, где это не противоречит ос­тальным правилам.

18. *Правило системной увязки решений.* Каждое решение по технологии управления должно быть проверено на на­личие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам (процедурам) управле­ния и даже по другим подсистемам.

19. *Правило надежности исполнителей, технических средств, способов хранения информации.* Каждое проекти­руемое действие должно быть проверено на надежность по исполнителям, техническим средствам, способам хране­ния информации.

**61.Какие основные этапы обмена информацией в фирменной среде?**

Коммуникационный процесс разбивают на пять этапов.

**I этап** — начало обмена информацией, когда отправи­тель должен ясно представить, «что именно» (какую идею и в какой форме ее выразить) и «с какой целью» он хочет передать и какую ответную реакцию получить.

**II этап** — воплощение идеи в слова, символы, в сооб­щение. Выбираются и используются различные каналы передачи информации: речь, жесты, мимика, письменные материалы, электронные средства связи: компьютерные сети, электронная почта и т. д.

**III этап** — передача информации через использование выбранных каналов связи.

**IV этап** — получатель информации переводит вербаль­ные (словесные) и невербальные символы в свои мысли — этот процесс называют декодированием.

**V этап** — этап обратной связи — отклик получателя на полученную информацию, на всех этапах коммуникаци­онного процесса могут существовать помехи, искажающие смысл передаваемой информации.

**62. Каковы основные причины плохой коммуникации?**

Причинами плохой коммуникации могут быть:

а) **стереотипы** — упрощенные мнения относительно от­дельных лиц или ситуации, в результате нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;

б) **«предвзятые представления»** — склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно («Мы верим тому, чему хотим верить»). Мы редко осознаем, что толкование событий другим человеком столь же законно, как и наше собственное;

в) **плохие отношения между людьми,** поскольку если отношение человека враждебное, что трудно его убедить в справедливости вашего взгляда;

г) **отсутствие внимания и интереса собеседника,** а инте­рес возникает, когда человек осознает значение информа­ции для себя: с помощью этой информации можно полу- ' чить желаемое или предупредить нежелательное развитие событий;

д) **пренебрежение фактами,** т. е. привычка делать выво­ды — заключения при отсутствии достаточного числа фак­тов;

**е) ошибки в построении высказываний:** неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т. п.;

**ж) неверный выбор стратегии и тактики общения.**

**63.Назовите осн. виды общения**

Выделяют следующие **виды общения:**

1) **«Контакт масок»** — формальное общение, когда от­сутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участли­вости и т. п.) — набор выражений лица, жестов, стандарт­ных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отно­шение к собеседнику. В городе контакт масок даже необ­ходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собе­седника.

2) **Примитивное общение,** когда оценивают другого чело­века, как нужный или мешающий объект: если нужен — то активно вступают в контакт, если мешает — оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

3) **Формально-ролевое общение,** когда регламентирова­ны и содержание, и средства общения и вместо знания

личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

4) Деловое **общение,** когда учитывают особенности лич­ности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личност­ные расхождения.

5) **Духовное межличностное общение** друзей, когда мож­но затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, дви­жениям, интонации. Такое общение возможно тогда, ког­да каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеж­дения, отношение.

6) **Маняпулятивнсе общение** направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстра­ция доброты и т. п.) в зависимости от особенностей лич­ности собеседника.

7) **Светское общение.** Суть светского общения в его бес­предметности, т. е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это об­щение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не опре­деляют характера коммуникаций.

**64. Охарактеризуйте верб-е и неверб-е средства общения.**

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществля­ется по следующим основным каналам: речевой (вербаль­ный — от латинского слова устный, словесный) и нерече­вой (невербальный). Речь, как средство общения, однов­ременно выступает и как источник информации, и как способ взаимодействия на собеседника.

**В структуру речевого** общения входят: 1. Значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность про­изношения звуков, слов, выразительность и смысл инто­нации. 2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плав­ная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хрип­лый, скрипучий), интонация, дикция речи. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общений является плавная, спокойная, размеренная манера речи. 3. Выразительные качества голоса: характерные специфи­ческие звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье. плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки — это кашель; нулевые звуки — паузы, а также звуки назализа­ции — «хм-хм», «э-э-э» и др.

Исследования показывают, что в ежедневном акте коммуникации человека слова составляют 7%, звуки и инто­нации — 38%, неречевое взаимодействие — 53% («говорим голосом, беседуем всем телом» *Публшщи).*

**Невербальные средства** общения изучают следующие науки:

1. Кинестика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движения мыыщ лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела:

позы, осанку, поклоны, походку.

2. Такесика изучает прикосновения в ситуации общения: рукопожатия, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

3. Проксемика исследует расположение людей в про­странстве при общении: выделяет следующие зоны дис­танции в человеческом контакте:

**— интимная зона** (15-45 см), в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди, для этой зоны ха­рактерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновения. Исследования пока­зывают, что нарушение интимной зоны влечет определен­ные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, при­лив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в . интимную зону в процессе общения всегда воспринимает­ся собеседником как покушение на его неприкосновен­ность;

**— личная или персональная зона** (45-120 см) для обы-денной беседы с друзьями и коллегами, предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддер­живающими разговор;

**— социальная зона** (120—400 см) обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподаватель­ских и других служебных помещениях, как правило, с теми, которых не очень хорошо знают;

— публичная зона (свыше 400 см) подразумевает обще­ние с большой группой людей — в лекционной аудито­рии, *на* митинге и пр.

**65.Что такое синтатическая модель общения?**

Синтоническая модель общения разработана в рамках нейролингвистического программирования (НЛП). Нейропсихологическое программирование — это резуль­тат слияния психологии, лингвистики, математики; при­емы НЛП успешно используются в педагогике, менеджмен­те, психотерапии, бизнесе. Синтоническая модель выде­ляет основные умения общения (определение желаемых целей, сенсорная острота, гибкость, конгруэнтность, рап­порт, ресурсное состояние) и делит процесс овладении им на части или шаги. Если вы хотите успешно взаимо­действовать с людьми, необходимо овладеть техникой этих шагов с помощью специальных практических уп­ражнений.

Синтоническая модель общения рассматривает обще­ние как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления (восприятие + мышление = об­щение). Процесс общения начинается с восприятия, имен­но с его помощью человек устанавливает контакт с миром и людьми. Наши органы чувств похожи на пять дверей, которые мы распахиваем, чтобы собрать информацию об окружающей действительности. Наше сознание открыва­ет эти «двери» по очереди: у одного человека сначала дли картинок, потом для запахов, у другого — сначала для зву­ков, потом для прикосновений. Это очень быстрая после­довательность, но тем не менее последовательность. Наше подсознание воспринимает информацию по всем пяти каналам одновременно и получает гораздо больше инфор­мации, чем сознание. Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» — та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. На­пример, если ваша любимая система визуальна (зритель­ная), то вы воспринимаете и храните в памяти мир в «картинках». Установлено, что ведущая репрезентатив­ная система внешне проявляется в движениях глаз, вы­боре слов, используемых в общениях, в особенностях дыхания и даже позы.

Если вы знаете, какую репрезентативную систему пред­почитает ваш партнер по общению, вы можете использо­вать слова, соответствующие его «любимой» модели вос­приятия. Люди с визуальной моделью восприятия легко понимают одни слова, с аудиальной (слуховой) и кинесте­тической — другие. Если вы будете правильно выбирать и использовать слова, в соответствии с ведущей репрезентативной системой собеседника, вас сочтут человеком, с которым приятно общаться, с которым легко установить контакт и взаимопонимание.

Как узнать, какую репрезентативную систему предпо­читает человек? Для этого надо внимательно понаблюдать за ним. Многое скажут слова, которые он использует. Еще красноречивее будет его невербальное поведение: движе­ние глаз, темп и тембр голоса, дыхание, поза. Эту важную информацию нельзя подделать, она поступает прямо из подсознания, важно только научиться ее распознавать и использовать.

Человек с **визуальной репрезентативной системой,** соби­раясь что-то сказать, перебирает и просматривает в памя­ти картинки, чтобы определить, что происходит в настоя­щий момент. Это совершается очень быстро и его глаза при этом расфокусированы на пятно на расстоянии около 60 см от носа. Если вы станете прямо на это место, вы можете помешать такому человеку думать: он даже может рассердиться. В речи людей - визуалов преобладают слова визуального смысла: «видеть», «ясно», «красочный», «я вижу, что вы имеете в виду» и т. п. Темп речи у них выше, чем у людей с аудиальной и кинестетической реп­резентативными системами.

Человек с **аудиальной репрезентативной системой,** со­бираясь что-то сказать, прислушивается к своему внутрен­нему голосу. Ему трудно сделать выбор; внутренний голос постоянно ведет дискуссию, не зная, чему отдать предпоч­тение. Глаза человека в это время смотрят вправо или влево, двигаясь по средней линии или идут вниз и влево. 3 речи людей-аудиалов преобладаю слова: «я слушаю вас», «давайте обсудим», «какой тон», «интонация», «крики» и т. п.

Люди с **кинестетической репрезентативной системой** пре­жде чем сказать, прислушиваются к своим внутренним чувствам и их глаза при этом непроизвольно смотрят вниз вправо. В речи кинестетиков преобладают слова: «касать­ся», «трогать», «ощутимый», «болезненный», «тяжелый», «чувствую проблему», «тяжко на душе» и т. п.

К классической триаде людей добавляют еще один тип — **«рассудочных людей»** или **«компьютеров»** — это те,

которые реагируют не на свои ощущения, а на обозначе­ния, наименования, слова, «ярлыки», которыми обознача­ют все свои ощущения и образы. Их движения глаз трудно уловить, они предпочитают пользоваться словами: «надо ра­зобраться», «проанализируем», «систематизировать» и т. п.

**67.каковы виды и техника слушания.**

Умение слушать является одним из главных показате­лей культуры человека

Одним из наиболее важных моментов в любом слушании является момент обратной связи, благодаря которому у собеседника и создается ощущение, что он говорит не в пустоту, а с живым человеком, который слушает и пони­мает его. Причем в любом высказывании существует по крайней мере два содержательных уровня: уровень инфор­мационный и уровень эмоциональный. В этой связи об­ратная связь тоже может быть двух видов — отражение информации и отражение чувств говорящего.

Реакции слушателя, приемы слушания бывают следую­щие:

1. Глухое молчание (видимое отсутствие реакции).

2. Поддакивание («ага», «угу», да-да, ну, кивание под­бородком).

3. «Эхо-реакция» — повторение последнего слова со­беседника.

4. «Зеркало» — повторение последней фразы собесед­ника с изменением порядка слов.

5. «Парафраз» — передача содержания высказывания партнера другими слова-ми.

6. Побуждение («Ну и... И что дальше?»).

7. Уточняющие вопросы («Что ты имел в виду?»).

8. Наводящие вопросы (что? где? когда? почему? зачем?).

9. Оценки, советы.

10. Продолжение (когда слушатель вклинивается в речь и пытается завершить фразу, подсказывает слова).

11. Эмоции («ух», «ах», «здорово», смех, скорбная мина).

12. Нерелевантные высказывания (не относящиеся к делу или относящиеся лишь формально).

13. Логические следствия из высказываний партнера, например, предположить о причине события.

14. «Хамовитые реакции» («глупости», «ерунда все это»).

15. Расспрашивание (задает вопрос за вопросом, не объ­ясняй цели).

*16.* Пренебрежение к партнеру (не обращает на его слова внимания, не слушает, игнорирует партнера, его слова).

Обычно в слушании проявляется 3 такта: поддержка — уяснение -- комментирование. На этапе поддержки основ­ная цель: дать возможность человеку выразить свою пози­цию, уместные реакции слушателя на этом этапе — мол­чание, поддакивание, «эхо», эмоциональное «сопровожде­ние». На этапе уяснения — цель: убедиться, что вы пра­вильно поняли собеседника, для этого задают уточняю­щие, наводящие вопросы, делается парафраз. На этапе комментирования слушатель высказывает свое мнение по пово­ду услышанного: дает советы, оценки, комментарии.

Вид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации, называют **активным слушанием.** Активное слушание незаменимо в деловых перегово­рах, в ситуациях, когда ваш партнер по общению равен вам или сильнее вас, а также в конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстриру­ет свое превосходство. **Пассивное слушание.** Тут важно просто **слушать** человека, просто давать ему понять, что он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. Лучше всего при этом действуют так называемые «угу реакции»: «да-да, угу-угу, ну конечно» и т. п. Дело в том, что эмоциональное состояние человека подобно маятнику: дойдя до высшей точки эмоциональ­ного накала, человек начинает «спускаться», успокаивать­ся, затем сила его чувств опять увеличивается, дойдя до высшей точки, она снова падает и т. д. Если не вмеши­ваться в этот процесс, не «раскачивать» маятник дополни­тельно, то, выговорившись, человек успокоится и, почув­ствовав это, вы можете уже общаться с ним нормально. Не молчите, потому что глухое молчание у любого человек. вызывает раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено.

**Эмпатическое** слу­шание позволяет переживать те же чувства, которые пере­живает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмо­циональное состояние собеседника и разделять его. При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не морализуют, не критикуют, не поучают.

**Правил а эмпатического слушания:**

1. Необходимо настроиться на слушание: на время за­быть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отстраниться от готовых уста­новок и предубеждений относительно собеседника. Толь­ко в этом случае вы можете понять то, что чувствует ваш собеседник, «увидеть» его эмоции.

2. В своей реакции на слова партнера вы должны в точ­ности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только пра­вильно понято, но принято вами.

3. Необходимо держать паузу. После вашего ответа со­беседнику обычно надо промолчать, подумать. Помните, что это время принадлежит ему, не забивайте его своими дополнительными соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза необходима человеку для того, чтобы ра­зобраться в своем переживании.

4. Необходимо помнить, что эмпатическое слушание — не интерпретация скрытых от собеседника тайных моти­вов его поведения. Надо только отразить чувство партне­ра, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства. Замечания типа: «Так это у тебя от того, что ты просто завидуешь своему другу» или «На самом деле тебе хотелось бы, чтобы на тебя все время обращали вни­мание» не могут вызывать ничего, кроме отторжения и за­щиты.

5. В тех случаях, когда партнер возбужден, когда беседа складывается таким образом, что партнер говорит, «не за­крывая рта», а ваша беседа носит уже достаточно довери­тельный характер, вовсе не обязательно отвечать развер­нутыми фразами, достаточно просто поддерживать парт­нера междометиями, короткими фразами типа «да-да», «угу», кивать головой или же повторять его последние слова.

6. Методику эмпатического слушания имеет смысл при­менять только в том случае, когда человек сам хочет по­делиться какими-то переживаниями.

**68.охарак-те осн-е критерии для класифик-ии типов деловых собеседников.**

Основными критериями для классификации типов де­ловых собеседников являются следующие: компетентность, откровенность и искренность; владение приемами обще­ния с другими участниками беседы, заинтересованность в теме и успехе беседы.

В классификации представлено 9 «абстрактных типов» собеседников:

**1. Вздорный человек,** «нигилист». Такой человек часто выходит за рамки темы деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно прово­цирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргумен­тами и выводами

**2. Позитивный человек.** Это, конечно, самый приятный тип делового партнера. Доброжелательный и трудолюби­вый, он стремится к сотрудничеству при проведении дис­куссии.

**3. Всезнайка.** Он уверен в том, что все знает лучше всех. *У* него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует олова.

**4. Болтун.** Часто бестактно и без видимой причины пре­рывает ход беседы. Не обращает внимания на время, кото' рое тратят все участники беседы на выслушивание его про­странных высказываний.

**5. Трусишка.** Этот тип собеседника характеризуется не­достаточной уверенностью в себе при публичных выступ­лениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь та­кое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным.

**6. Хладнокровный, неприступный собеседник.** Такой че­ловек замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужден­но, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий.

**7. Незаинтересованный собеседник.** Тема беседы его во­обще не интересует. Он бы охотнее «проспал» всю беседу.

**8. Важная птица.** Такой собеседник не выносит крити­ки — ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных.

**9. Почемучка.** Кажется, что этот собеседник только дли того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, незави­симо от того, имеют ли они реальную основу или надуманно. Он просто сгорает от желания спрашивать.

**70.Как защитить себя от манипуляций в процессе общения.**

**Не показывайте слабостей.** В основе манипуляции всегда лежит ис­пользование слабостей собеседника.

Желание произвести впечатление, покрасоваться также используется манипуляторами.

**Осознайте, что Вами** манипулируют. Признаком манипуляции являет­ся чувство неудобства: Вам не хочется что-то делать, говорить, а приходит­ся — иначе неудобно. Вы будете «плохо выглядеть».

Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!». Или что-то' в этом роде, но обязательно содержащее слово «манипуляция».

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

**Пассивная защита.** Ею рекомендуется пользоваться, если вы не знае­те, что делать, как ответить манипулятору.

Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом.

Повторение просьбы, во-первых, дает вам время для ответа; во-вторых, выявляет истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей. Но, конечно же, явно предпочти­тельнее **активная защита.**

Главное в этом — психологический настрой: не следует стесняться говорить то, что думаете. Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим.

Итак, если вы решились на активную защиту, то не стесняясь, скажи­те, что вас беспокоит в предложении партнера, **расставьте точки над** i.

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

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

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

**71.какова структура деловой беседы?**

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

— поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;

— обмен информацией;

— контроль начатых мероприятий;

— взаимное общение работников из одной деловой среды;

— поиски и оперативная разработка рабочих идей и за­мыслов;

— поддержание деловых контактов на уровне предпри­ятий, фирм, отраслей, стран. **Структура деловой беседы:**

1. Подготовка к деловой беседе.

2. Установление места и времени встречи.

3. Начало беседы: вступление в контакт.

4. Постановка проблемы и передача информации.

5. Аргументирование.

6. Опровержение доводов собеседника.

7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или ком­промиссного варианта, либо конфронтация участников.

8. Принятие решения.

9. Фиксация договоренности.

10. Выход из контакта.

11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения. Рассмотрим кратко каждый из этапов.

**72. Как правильно провести переговоры и орган-ть деловую дискуссию?**

Деловые переговоры предполагают наличие несовпада­ющих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разум­ного соглашения. Разумное соглашение максимально от­вечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговре­менным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разум­ного решения сложно, необходимо осуществлять сотруд­ничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса. Тактика ведения переговоров:

а) определение предельного срока, по истечении кото­рого прекращается всякая связь;

б) поддержка третьей стороны, настаивающей на вне­сенном предложении или условиях;

в) привлечение посредника, который:

— идет лишь на ограниченные уступки в связи с недо­статком полномочий;

— знает еще до начала переговоров, как далеко он мо­жет пойти на уступки;

— должен выяснить, насколько твердую позицию за­нимает противоположная сторона;

г) привлечение агента — профессионального негоци­анта, который владеет всеми тонкостями тактических при­емов (его вознаграждение зависит от размера выторгован­ной им продажной цены);

д) публичные заявления. При наличии открытого бле­фа партнеру по переговорам трудно что-либо противопос­тавить;

е) строгое придерживание принципа или курса. Прин­ципы довольно легко создаются, но оппоненту очень трудно с ними бороться;

ж) ссылка на прецедент;

з) вступление в сговор с оппонентом против третьей стороны;

и) упрямство, упорное настаивание на своей позиции без всяких уступок, если известно о зависимости оппо­нента;

к) ссылка на наличие другой, альтернативной возмож­ности, на наличие других предложений;

л) затяжка времени:

— откладывание переговоров;

— ссылка на якобы имеющиеся неясности:

— необходимость предварительной консультации со спе­циалистами;

— переход к другой теме;

— пускать пыль в глаза, рассказывать длинные исто­рии;

м) угроза или имитация угрозы, также являющейся фор­мой блефа;

н) ссылка на отсутствие твердых гарантий:

— нет возможности для контроля выполнения приня­тых договоренностей;

— нет возможности использовать какие-либо санкции в случае нарушения договора;

— нельзя исключить возможность надувательства;

— нет возможности принимать ответные меры. На ход переговоров может повлиять размещение участ­ников за столом.

73. Как подготовится к публичному выступлению.

Важно все: и содержание, и интонация, и манера изло­жения, и жесты, и мимика. Необходимо помнить, что почти половина информации передается через интонацию. Одни и те же слова, сказанные по-разному, могут привести к противоположным результатам. Говорить следует достаточ­но громко, ясно, отчетливо, выразительно и просто, чтобы обеспечить доходчивость, не монотонно, но и не усыпля­ющими «волнами» (то выше, то ниже).

Необходимо научиться правильно дышать для регули­ровки дыхания в процессе выступления необходимо работать над постановкой голоса и дыхания, научиться без ненужных пауз, незаметно между звуками делать вдохи.

Вот примерно семь существенных моментов речевой подготовки:

**постановка проблемы:** 1.определение целей речи 2.анализ аудитории и ситуации 3.отбор и ограничение предмета речи 4.сбор материала **построение речи:** 5.создание плана речи

6.подбор слов для речи 7.практика и произнесение вслух

**74. Каковы основные способы работы с деловой корреспонденцией?**

Первым и необходимым условием работы с деловой корреспонденцией является отбор и распределение кор­респонденции по срокам ее поступления в подразделение

или организацию. Эти функции, как правило, выполняет секретарь менеджера. Необходимо добиваться такой орга­низации делопроизводства, чтобы на стол менеджера по­падали действительно важные, с его точки зрения, доку­менты. Документы же, касающиеся стандартных вопросов, должны направляться непосредственно исполнителю без резолюции его руководителя.

**75. Назовите основные заповеди делового этикета.**

*Основные требования к деловому письму:*

четкость и краткость изложения;

полнота информации;

конкретность предложений;

убедительность и вежливость;

грамотное оформление.

В международной практике сложился общепринятый «стандарт» оформления делового письма, который предус­матривает следующее:

письмо должно быть посвящено одной теме;

изложение каждой новой мысли начинается с нового абзаца;

между абзацами необходимо делать пробелы;

в письме должны быть указаны все вложения.

Письмо, как правило, должно включать следующие элементы:

а) название и адрес фирмы-отправителя;

б) название и адрес фирмы-получателя;

в) дата и номер письма;

г) предмет письма (не является обязательным);

д) приветствие (не является обязательным);

е) текст письма;

ж) концовка письма (не является обязательным);

з) роспись (не является обязательным);

и) подпись;

к) имя и должность отправителя;

л) вложения.

Пункты г, д, ж, з не являются обязательными главным образом в странах СНГ. В настоящее время, в условиях налаживания деловых связей с фирмами других стран, ру­ководители отечественных предприятий так или иначе ста­раются придерживаться общепринятых норм и правил де­ловой этики, в том числе и в оформлении деловых пи­сем. Поэтому все чаще в деловых письмах встречаются

приветствия (например, уважаемый г-н), роспись (искрен­не Ваш).

**76. Что такое конфликт.**

Определяют конфликт как отсутствие согласия меж­ду двумя или более сторонами — лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообраз­ных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражает­ся в форме явного столкновения, конфликта. Это проис­ходит только тогда, когда **существующие противоречия, раз­ногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, пре­пятствуют достижению поставленных целей.** В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом пре­одолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

**77. Чем реалистические конфликты отличаются от нереалистических.**

В соответствии с классификацией Л. Коузера, конфлик­ты могут быть реалистическими (предметными) или нере­алистическими (беспредметными).

**Реалистические конфликты** вызваны неудовлетворени­ем определенных требований участников или несправед­ливым, по мнению одной или обеих сторон, распределе­нием между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

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

Начавшись как реалистический, конфликт может пре­вратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональ-ны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по кон­структивному руслу.

**78. Какие типы конфликтов выделяют.**

Существуют пять основных типов конфликта: внутри-личностный; межличностный; между личностью и груп­пой; межгрупповой; социальный.

**79. В чем отличие внутриличностных и межличностных конфликтов.**

Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: пот­ребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных — **это ролевой конфликт,** ког­да различные роли человека предъявляют к нему противо­речивые требования. **Межличностный конфликт.** Это самый распространен­ный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единствен­ной его причиной является несходство характеров.

Однако более глубокий анализ пока­зывает, что в основе таких конфликтов, как правило, ле­жат объективные причины. Чаще всего — это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производ­ственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуж­дается именно он, а не другой. Конфликты возникают меж­ду руководителем и подчиненным, например, когда под­чиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что под­чиненный яе желает работать в полную силу.

**80. Какими проявлениями сопровождаются межгрупповые конфликты.**

**Межгрупповой конфликт.** Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между кото­рыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

К сожалению, частым примером межгруппового кон­фликта служат разногласия между высшим и более низ­ким уровнями управления, т. е. между линейным и штаб­ным персоналом. Межгрупповые конфликты обусловлены несовмести­мостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть. богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. наличием реальной конкуренции, а также возникновени­ем социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются:

**— проявлениями «деиидивидуализации»,** т. е. члены груп­пы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное пове­дение.

* **проявлениями социального, межгруппового сравнения,** в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отри­цательную оценку Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от ин­формации с чужой стороны о чужой группе.
* **ароявлениями групповой атрибуции,** т. е. склонны счи­тать, что именно «чужая группа ответственна за негатив­ные события».

81. Что такое социальный конфликт и социальная напряженность. Могут ли быть конфликты полезными.

**Социальный конфликт** — это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно "исключают друг дру­га» (см.: Социальные конфликты: Экспертиза, прогнози­рование, тенденции разрешения- ВыпЛ.М,, 1991). Но несмотря на разницу подходов, в имеющихся опреде­лениях конфликта можно выделить по крайней мере три ключевых моментам во-первых, то, что это предельный слу­чай обострения социальных противоречий, явное или скры­тое состояние противоборства, а также ситуация взаимо­действия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей — клас­сов, наций, государств, социальных институтов, социаль­ных субъектов; в-третьих, это то, что противодействую­щие стороны преследуют свои различные, противополож­ные цели, интересы и тенденции развития, которые, как

правило, противоречат или взаимоисключают друг друга Таким образом, социальный конфликт — это сложнее мышление, включающее несколько аспектов. Но именно **нали­чие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его ог'2-вой линией.**

82. Позитивные функции конфликта и деструктивные про­явления. В чем они выражаются? Каковы функциональ­ные и дисфункциональные проявления конфликта?

Поскольку конфлик­ты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять **позитивную конструктивную функцию:**

— конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;

— в процессе конфликта происходит объективация ис­точника разногласия и возможно его разрешение, «сня­тие», находятся средства предотвращения будущих кон­фликтов;

— конфликт — это определенное отрицание старых, «от­живших» отноше-ний, что приводит к формированию но­вых отношений, коррекции взаимодействия;

— в конфликте «изживается» внутренняя напряжен­ность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжа­ются» фрустрации, неврозы;

— конфликт — способ самоутверждения личности, осо­бенно у подростка конфликт — необходимая форма пове­дения для поддержания статуса в группе;

— внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;

— межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

**Признаки деструктивного конфликта:**

1) расширение конфликта;

2) эскалация конфликта (т. е.конфликт становится не­зависимым от исходных причин и, даже если причины кон­фликта устранены, сам конфликт продолжается);

3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;

4) рост ситуативных высказываний, агрессивных дей­ствий участников.

**83. Каковы основные элементы, критерии конфликта и динамика его рахзвития.**

**Критерии конфликта:**

1. взаимозависимость сторон (рис. 5.1), т. е. обе сторо­ны зависят друг от друга, активность одного человека обус­ловливает действия другого человека, а эти действия вы­зывают ответные реакции перво­го субъекта

2) осознание ситуации как конфликтной, т. е. одна или обе стороны оценивают чужие действия как преднамерен­но враждебные с целью помешать достижению желаемых целей или унизить;

3) выбор стратегии дальнейшего поведения: к поиску компромисса или рационально приемлемого решения, либо

к эскалации конфликта, к усилению борьбы, например, от борьбы точек зрения (когнитивный конфликт) перехо­дят к борьбе личностей (межличностный конфликт), за­тем к борьбе групп и насилию.

В конфликте нет виноватых и правых, каждый хочет достичь своих целей. Конфликт — такой вид взаимодей­ствия, где результат принадлежит всем участникам кон­фликта, свой вклад в конфликт вносит каждый участник. каковы стадии его развития? Можно от­ветить, что предшествует ему объективная жизненная си­туация, в которой находятся противоборствующие сторо­ны, и сами эти стороны имеют определенные интересы, потребности, цели. Естественно, что посягательство од­ной стороны на какую-либо из таких потребностей другой стороны создаст социально-психологическую основу кон­фликта. Это и есть структура противоречия, пока еще не перешедшего в конфликт, — конфликтная ситуация. Та­ким образом, **конфликтная ситуация** — это такое совмеще­ние человеческих потребностей и интересов, которое объ­ективно создает почву для реального противоборства меж­ду различными социальными субъектами.

**84. Каковы основные причины конфликтов в организации.**

**Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта су­ществует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

**Различия в целях.** Вероятность этих конфликтов в орга­низациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения.

**Различия в способах** достижения **целей.** У руководите­лей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, даже при отсутствии противоречивых интересов. **Неудовлетворительные коммуникации.** Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворитель­ными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие информации вообще являет­ся не только причиной, но и дисфункциональным след­ствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

**Различия в психологических особенностях.** Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнориро­вать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каж­дый нормальный человек обладает определенным темпе­раментом, характером, потребностями, установками, при­вычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и ви­дов конфликтов. В этом случае можно говорить о психо­логической несовместимости.