

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования

«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Л.В. Смольникова

ПСИХОЛОГИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Курс лекций
для студентов всех направлений подготовки

ТОМСК 2016

Составитель: Смольникова Л.В.

Психология в профессиональной деятельности. Курс лекций для студентов всех направлений.

Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. – 203 с.

Учебное пособие предназначено для студентов всех форм обучения высшего образования для активного участия в обсуждении материала на интерактивных лекционных, семинарских и практических занятиях. Обращение к источникам, рекомендуемым в пособии, позволит студентам углубить знания по дисциплине. Кроме того, студент имеет возможность применить усвоенную в ходе изучения курса теоретическую информацию в практической деятельности для правильной организации саморазвития, обучения, взаимодействия с людьми и т.д. В настоящем учебном курсе также освещаются профессиографические основы изучения человека в труде и основы инженерно-психологического анализа трудовой деятельности, основные вопросы профессионального самоопределения, общие и специальные способности, основы профотбора и другие психологические аспекты.

© Смольникова Л.В., 2016

© Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники,
2016

Оглавление

Введение «Психология в профессиональной деятельности как учебная дисциплина».....	5
1 Основы инженерно-психологического анализа трудовой деятельности.....	7
1.1 Психологическая классификация профессий	7
1.2 Классификация основных условий, определяющих эффективность труда.....	8
1.3 Методы инженерной и профессиональной психологии	10
2 Свойства, процессы, состояния психики	13
2.1 Свойства человеческой психики	13
2.2 Влияние свойств на темперамент, характер человека, направленность личности и на развитие способностей.....	14
2.3 Познавательные процессы – от ощущений до творческого мышления.....	17
2.4 Роль внимания и памяти, их качества	21
2.5 Эмоции, чувства и воля человека	24
2.6 Саморегуляция.....	26
2.7 Психические состояния, их виды и основные характеристики	27
3 Индивидуально-типологические особенности личности.....	35
3.1 Свойства темперамента и индивидуальный стиль познавательных процессов и деятельности, взаимодействия с другими людьми	36
3.2 Формула определения темперамента	43
3.3 Характер как система наиболее устойчивых черт личности, проявляющих себя в различных видах деятельности, в общении и взаимодействии людей	44
3.4 Типология характера и акцентуации	45
3.5 Характер и воля, мотивация поведения	52
4 Работоспособность человека.....	59
4.1 Общая и фактическая работоспособность	59
4.2 Фазы работоспособности.....	60
4.3 Утомление	64
4.4 Степени переутомления.....	70
4.5 Восстановление физиологических и психологических ресурсов организма	72
4.6 Состояние монотонности.....	76
5 Анализ труда: ошибки человека	83
5.1 Классификация ошибок	86
5.2 Ошибки и страх.....	88
5.3 Расследование происшествий: вина и ответственность	88
5.4 Ошибка и опыт.....	91
6 Личность и группа.....	92
6.1 Личность в малой группе и в коллективе.....	92
6.2 Положительное и отрицательное воздействие общности на индивида	94
6.3 Самочувствие и комфортность личности в группе	96
6.4 Морально-психологический климат и факторы, обеспечивающие его позитивность	97
6.5 Стрессы и психологические формы их преодоления.....	97
7 Особенности межличностного общения.....	106
7.1 Общие понятия и основные функции межличностного общения	108
7.2 Вербальное и невербальное общение	112
7.3 Различие между вербальной и невербальной коммуникацией	129
7.4 Деловое и другие виды общения.....	131
7.5 Соотношение межличностного общения и обособления	146
7.6 Естественное и искусственное обеднение общения, его трансформация в современных условиях.....	146
8 Команда и совместная деятельность	153

8.1	Понятие совместной деятельности	153
8.2	Формирование команды.....	155
8.3	Этапы развития команды	158
8.4	Характеристика успешной команды.....	161
8.5	Формы управления командой.....	163
8.6	Психологическая совместимость в команде.....	164
9	Психические состояния в чрезвычайных ситуациях	169
9.1	Психология поведения человека в чрезвычайных ситуациях.....	170
9.2	Паника: причины возникновения, особенности проявления, виды	174
9.3	Посттравматический синдром.....	177
10	Психологические компоненты профессиональной карьеры.....	180
10.1	Психологическая структура деятельности.....	181
10.2	Требования к современному менеджеру, руководителю	182
10.3	Управленческая концепция руководства	183
10.4	Метод деловых переговоров.....	190
10.5	Технологии профилактики и разрешения конфликтов.....	191
10.6	Следование принципам управленческой этики.....	202
	Рекомендуемая литература.....	203
	Дополнительная литература.....	203

Введение «Психология в профессиональной деятельности как учебная дисциплина»

В настоящее время психология вызывает повышенный интерес у специалистов разных областей, да и сама эта наука постепенно приобретает все более прикладной характер. Даже тот факт, что руководители многих фирм и предприятий обращаются к профессиональным психологам за консультациями, иные создают специальные службы, занимающиеся работой с персоналом, а именно подбором кадров, разрешением конфликтов, разработкой специальных мер по оптимизации психологического климата в коллективе, говорит о возрастании роли психологии в жизни человека вообще, и на производстве, в частности. Таким образом, инженерное образование на современном этапе наряду с фундаментальными знаниями по избранной специальности должно содержать также знания по психологии.

Необходимость введения подобной дисциплины в учебные планы вузов продиктована еще и практически полным отсутствием у выпускников школ психологических знаний, что заметно затрудняет процесс освоения учебной и профессиональной деятельностью в вузе и, несомненно, сказывается и на процессе личностного роста. Общеизвестно, что инженер – это профессия социотехническая: 50% его работы приходится на технику, 50% – на взаимодействие с другими людьми. Социо-психологическая культура инженера включает в себя понимание и учет закономерностей и особенностей функционирования человека в социо-психологической системе. Ведь, прежде всего, от инженерно-конструкторских разработок зависят условия труда (температура, шум, вибрация и др.), параметры рабочего места, содержание и организация труда. Поэтому уже на стадии проектно-конструкторских разработок должны закладываться решения приводящие к сокращению содержания труда, улучшению эргономических показателей. Отсюда ясна необходимость формирования социо-психологической культуры инженера, включающей в себя ответственность, бережливость, расчетливость в отношении, как к человеку, так и к природе, частью которой является сам человек.

Без психологических знаний также невозможно профессиональное самосовершенствование инженера, как неотъемлемый компонент подготовки специалистов. Профессиональное самосовершенствование всегда есть результат осознанного взаимодействия специалиста с конкретной социальной средой, в ходе которого он реализует потребности выработать у себя такие личностные качества, которые дают успех в профессиональной деятельности и в жизни вообще. Следовательно, самосовершенствование – явление личностно-социальное. Источники профессионального самосовершенствования специалистов находятся в социальном окружении. Самосовершенствование как социальный процесс базируется на требованиях общества и профессии к личности инженера. Причем предъявляемые требования должны быть несколько выше наличных возможностей конкретного человека. Только в этом случае возникают предпосылки к самосовершенствованию в виде внутренних противоречий.

Рассматривая необходимость знания психологических дисциплин на процесс становления молодого специалиста как инженера в любом новом коллективе, необходимо отметить, что при поступлении на новую работу молодой специалист стремится к активности, но, прежде чем проявить себя, ему необходимо практическое усвоение новых ролей. Таким образом, начинается период социально-профессиональной адаптации, то есть приспособление молодого специалиста к новому статусу, которому соответствуют определенные функции и определенная микросреда. Что же включает в себя процесс адаптации? Можно выделить три ступени, этапы адаптации, характеризующиеся различной степенью общности личности и социальной среды. Так, например, адаптация может ограничиться, своего рода, внешней переориентацией: узнавая систему ценностных ориентаций, господствующую в коллективе, индивид их внутренне не признает и действует в соответствии с ранее имевшимися у него взглядами. Это начальная стадия, низшая форма

социальной адаптации. Более высокой степенью адаптации является формирование таких отношений личности и коллектива, когда обе стороны признают правомерность друг друга. Однако эта форма, как и предыдущая, является переходной: она не может достаточно эффективно способствовать развитию личности, ее полноправному включению в жизнь коллектива. Более глубокой формой социальной адаптации является так называемая аккомодация. Ее суть состоит в том, что в основе своей индивид признает систему ценностных ориентаций и взглядов среды, но вместе с тем коллектив признает и оценивает определенные принципы, взгляды индивида. Следовательно, чтобы лучше понимать мысли коллектива, каждой его составляющей и, прежде всего, уметь правильно их интерпретировать, просто необходимы знания в области социальной психологии. Социальная психология позволит молодому инженеру ориентироваться в сложной современной обстановке, будет способствовать овладению арсеналом основных исследовательских методик и практических навыков, которые окажут ему большую помощь в организации инженерной деятельности. Таким образом, знание социально-психологических особенностей личности и коллектива позволяет на практике успешнее разрешать конфликтные ситуации, которые могут и будут возникать особенно на стадии адаптации, и просто способствовать созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Основной целью учебного курса «Психология в профессиональной деятельности» является вооружение будущих специалистов знаниями закономерностей формирования и развития личности и коллектива, помощь в овладении методами познания психологических особенностей персонала, освоение основ организации деятельности в различных условиях. Кроме того, студент имеет возможность применить усвоенную в ходе изучения курса теоретическую информацию в практической деятельности для правильной организации саморазвития, обучения и взаимодействия с людьми.

В качестве задач данного учебного курса можно выделить следующие:

1. Изучить основные понятия профессиональной психологии, профессионального самоопределения и развития личности, как субъекта трудовой деятельности.
2. Сформировать личную установку каждого студента на успешное изучение инженерных дисциплин, а также естественных и гуманитарных.

При подготовке пособия использованы материалы зарекомендовавших себя учебников и пособий.

1 Основы инженерно-психологического анализа трудовой деятельности

Классификация профессий. Классификация основных условий, определяющих эффективность труда. Методы инженерной психологии, психологии труда и профессиональной психологии

1.1 Психологическая классификация профессий

Психологическая классификация профессий нужна для теории психологии труда, для важнейшего понимания роли психологических факторов в труде. Она нужна и для практических исследований. Многие исследования можно было бы проводить значительно быстрее, если бы уже была разработана определенная типология профессий. Но пока нет строго единого подхода к классификации профессий, основным недостатком многих из них состоял в том, что они исходили из особой роли, преобладания какого-то одного психического процесса в данном виде деятельности. Были предложены классификации по особенностям внимания, по особенностям интеллектуальной деятельности, но это, конечно, односторонний подход.

Были также попытки дать классификацию по видам промышленности: машиностроению, металлургии, химической промышленности, сельскому хозяйству. Такая классификация не может быть психологической. Потому, что в каждой отрасли промышленности имеется довольно большое разнообразие видов труда, которые с психологической точки зрения резко отличаются друг от друга.

Очень любопытный подход был предложен в 20-х гг. крупнейшим советским экономистом С.П. Струмилиным. Он положил в основу классификации профессий степень самостоятельности человека в труде.

С.П. Струмилин предложил все профессии делить на пять типов труда:

I тип – автоматический труд, строго регламентированный. Это в основном тип конвейерных работ, характеризуемый исполнением однотипных, мелких операций в течение рабочего дня.

II тип – полуавтоматический труд. Сюда он относил такие профессии, как машинистка, телефонистка, где действие не всегда строго регламентировано.

III тип – шаблонно-исполнительный труд. К этому типу он относил почти все виды машинно-ручного труда. Это и машиностроители, это и швей-мотористки и пр.

IV тип он называл «самостоятельный труд». Это работа конструктора, инженера.

V тип профессий – это свободный творческий труд. Здесь имеются в виду работники разных видов искусства.

В настоящее время классификация профессий наиболее интересно представлена в «Информационно-поисковой системе. Профессиография», разработанной в НИИ профтехобразования под руководством Е.А. Климова. Она имеет очень большое значение в решении вопросов профориентации и профконсультации молодежи. Делается попытка подойти к психологической классификации профессий только операторского труда. В зависимости от степени включенности человека в систему «человек-машина» Зинченко В.П. выделяет следующую классификацию рабочих профессий:

1. Работники используют преимущественно автоматические средства труда (рабочие АСУ, операторы).
2. Работают с помощью машин, станков, механизированного инструмента.
3. Работают вручную при машинах и механизмах.
4. Работают вручную с помощью немеханизированного инструмента.
5. Осуществляют ремонт машин и их обслуживание.

Как уже говорилось, в инженерной психологии рассматривают преимущественно операторский труд, связанный с использованием преимущественно автоматических средств

труда (1-я группа в приведенной выше классификации). Сами операторы, в свою очередь, подразделяются на следующие группы:

1. Операторы-технологи (они непосредственно включены в технологический процесс, работают по четкой инструкции).
2. Операторы-манипуляторы (они управляют различными механизмами-манипуляторами, где машина – это лишь усилитель мышечной энергии).
3. Операторы-наблюдатели, контролеры (это различные диспетчеры транспортных систем, АЭС). Такие операторы работают в реальном масштабе времени, так как готовы и к немедленному реагированию, и к отсроченному.
4. Операторы-исследователи (используют различные образно-концептуальные модели – это, например, пользователи вычислительных систем, дешифровщики изображения).
5. Операторы-руководители (управляют не столько техникой, а другими людьми, в том числе – с помощью специальных технических средств и каналов связи).

1.2 Классификация основных условий, определяющих эффективность труда

Производительность (эффективность трудовой и производственной деятельности) труда изменяется под влиянием множества факторов, способствующих ее повышению или снижению. Под факторами в данном случае подразумевают движущие силы или причины, оказывающие воздействие на уровень и динамику производительности труда. Выделяют также условия для изменения производительности труда – это процессы и явления, ослабляющие или усиливающие действие того или иного фактора. К ним можно отнести:

- природно-климатические условия, имеющие существенное значение для ряда добывающих отраслей;
- особенности налогово-бюджетной и денежно-кредитной политики, инвестиционной, структурной экономической политики государства;
- определяющие финансовые возможности и экономическую отдачу инвестиций в расширение и техническое перевооружение производства;
- особенности проводимой государством промышленной политики (уровень расходов на научные исследования, стимулирование частных инвестиций в инновационные проекты, уровень расходов на образование);
- особенности социальной политики (проводимые в жизнь концепции занятости, доходов и социальной защиты населения, развития человеческого потенциала страны);
- стабильность и предсказуемость политической ситуации.

Также существуют регулируемые факторы, к которым обычно относят внутренние факторы, объединенные по своему содержанию и сущности в три основные группы:

1. Материально-технические, связанные с техническим уровнем производства, совершенствованием технологий, техники, применяемых материалов.
2. Организационные, характеризующие организацию труда, производства и управления.
3. Социально-экономические, относящиеся к человеческому компоненту производства – мотивированность работников и удовлетворенность их трудом.

Регулируемые факторы оказывают на производительность труда опосредованное воздействие. Так, повышение благосостояния работников, изменения в системе оплаты труда могут оказать влияние на производительность через повышение удовлетворенности трудом, рост заинтересованности в его результатах. К регулируемым факторам, относят большинство социально-экономических факторов. Их можно разделить в зависимости от того, требует ли они привлечения дополнительных инвестиций. Так, использование материально-технических факторов, как правило, требует существенных капиталовложений. Необходимо отметить, что в зависимости от финансового положения предприятия, возможности привлечения внешних инвесторов, получение долгосрочных кредитов регулируемые факторы, требующие инвестиции, могут перейти в разряд частично регулируемых, а порой и нерегулируемых.

К материально-техническим факторам можно отнести:

- модернизацию действующего оборудования;
- замену устаревшего оборудования новым, более производительным;
- повышение уровня механизации и автоматизации производства;
- внедрение новых, прогрессивных, в том числе ресурсосберегающих технологий;
- использование новых, прогрессивных видов сырья и материалов, в том числе материалов с заранее заданными свойствами;
- использование новых источников энергии (атомной, геотермальной и др.)
- повышение конструктивной технологичности изделий (разработка конструкций, снижающих трудоемкость сборки, ремонта, обслуживания);
- повышение качества продукции.

Организационные факторы производительности труда во многом определяют степень реальной экономической отдачи материально-технических факторов.

К организационным факторам относятся:

- совершенствование организации управления, отработка управленческих процедур и технологий их осуществления, автоматизация систем управления;
- совершенствование организации производства, в том числе улучшение его материально-технического и кадрового обеспечения; повышение качества текущего и перспективного планирования, оперативной диспетчеризации производственного процесса; совершенствование организации производственных подразделений, расстановки оборудования, транспортных потоков, а также организации вспомогательных служб и хозяйств;
- транспортного, складного, ремонтного, инструментального, хозяйственно-бытового, энергетического и другого обслуживания;
- совершенствование организации труда.

Все организационные факторы тесно взаимосвязаны и представляют собой единую систему труда, производства и управления. Особенности их воздействия на производительность труда заключается в существенном влиянии на использование совокупного фонда рабочего времени, позитивное воздействие проявляется в сокращении его потерь и нерациональных затрат.

Организационные факторы выступают как экстенсивные (число отработанных часов возрастает). Однако они же ведут к снижению трудоемкости производства продукции, его обслуживания и управления, улучшению использования оборудования, более рациональному расходованию инструмента, сырья, материалов, сокращению брака и повышение качества продукции и в этом аспекте являются интенсивными факторами повышения производительности труда.

Совершенствование материально-технической базы производства, внедрение организационных новшеств происходит в результате активной трудовой деятельности людей. Движущей силой здесь выступает интерес к достижению определенного результата, что, в свою очередь, позволяет удовлетворить материальные и социальные потребности участников экономической деятельности. Кроме заинтересованности, все они должны обладать определенным уровнем профессиональной подготовки и общего развития, необходимыми личными качествами, здоровьем, что предопределяется социальными факторами.

К числу социальных факторов относятся:

- материальная и моральная заинтересованности в результатах индивидуальной и коллективной деятельности;
- уровень квалификации, общеобразовательной и профессиональной подготовки, общий культурно-технический уровень работников;
- отношение к труду и трудовая дисциплина;
- здоровье и уровень благосостояния;

- экономическая и правовая защищенность;
- взаимоотношения в коллективе, его стабильность и сплоченность;
- развитие корпоративной трудовой морали, идеологии корпорации, формирование чувства причастности к делам фирмы, «духа единой команды».

Влияние социальных факторов на производительность труда является опосредственным, проявляясь в росте удовлетворенности трудом и повышении трудовой активности, инициативы, ответственности, самодисциплины и самоконтроля.

Рассмотрим классификацию основных условий (элементов), определяющих эффективность труда, разработанную В.П. Зинченко и В.М. Муниповым:

На эффективность труда влияют:

1. Санитарно-гигиенические условия:
 - освещенность (естественная, искусственная);
 - вредные вещества (пары, газы, аэрозоли);
 - микроклимат (температура, влажность, скорость движения воздуха);
 - механические колебания (вибрации, шум, ультразвук);
 - излучения (инфракрасное, ультрафиолетовое, ионизирующее, электромагнитное, волны радиочастот);
 - атмосферное давление (повышенное, пониженное);
 - профессиональные инфекции и биологические агенты (микроорганизмы, инфекции, макроорганизмы – растения, животные).
2. Психофизиологические («трудовые») элементы:
 - физическая нагрузка;
 - рабочая поза;
 - нервно-психическая нагрузка;
 - монотонность трудового процесса;
 - режим труда и отдыха (внутрисменный, суточный, недельный, годовой);
 - травмоопасность.
3. Эстетические элементы:
 - гармоничность цветоцветовой композиции;
 - гармоничность звуковой среды;
 - ароматичность запахов;
 - композиционная согласованность природного пейзажа;
 - композиционная целостность интерьеров рабочих помещений;
 - композиционная согласованность компонентов технологического оборудования;
 - композиционная согласованность компонентов дополняющих объектов (объектов, не несущих функциональной нагрузки; временных объектов);
 - гармоничность рабочих поз и трудовых движений.
4. Социально-психологические элементы:
 - сплоченность коллектива;
 - характер межгрупповых отношений в коллективе (лидерство, производственные конфликты);
 - внепрофессиональные факторы (бытовые условия, семейные отношения).

1.3 Методы инженерной и профессиональной психологии

Для инженерной и профессиональной психологии характерен системный подход к рассмотрению изучаемых процессов и явлений. Многомерный и многоуровневый характер психических процессов требует применения различных методов для возможно более полного изучения деятельности человека-оператора в человеко-машинных системах, и прежде всего, информационной стороной этой деятельности. Поэтому инженерная психология пользуется широким ассортиментом методов и конкретных методик,

сложившихся в психологической науке, а также в других, смежных с нею областях (в кибернетике, физиологии человека, математике и т.д.).

Для правильного понимания применяемых методов нужна, прежде всего, их классификация. В основу ее удобнее всего положить способ получения данных о деятельности оператора. С этой точки зрения можно выделить *психологические, физиологические, математические и имитационные методы*.

1. Психологические методы

Основным из психологических методов являются:

- наблюдение;
- эксперимент.

Цель наблюдения – выявить профессионально значимые особенности психических процессов путем изучения и сопоставления внешних проявлений деятельности человека, мимики, речи и результатов его труда.

Наблюдение обычно дополняется рядом способов объективной регистрации изучаемых явлений. К ним относится, в частности, фотографирование или фотосъемка рабочей позы или выражения лица оператора, показаний наблюдаемых им приборов и индикаторов, направлений взора и рабочих движений. Для регистрации речи используется магнитофон.

Наблюдение может уточняться с помощью измерения различных параметров процесса труда. Это могут быть замеры геометрических размеров рабочего места, замеры времени и последовательности труда и отдыха в течение всего рабочего дня или суток (фотография рабочего дня), замеры времени выполнения отдельных действий и движений (хронометраж). Кроме того, в практике наблюдения применяются замеры латентных периодов различных сенсомоторных и сенсоречевых реакций, включенных в изучаемую трудовую деятельность. В процессе наблюдения широко производятся также замеры физиологических показателей человека: частоты пульса и дыхания, кровяного давления, электрической активности сердца, головного мозга, мышц.

Большое значение при наблюдении принадлежит анализу ошибочных действий оператора. Анализ ошибок позволяет наметить реальные пути их устранения.

Обладая несомненными достоинствами, метод наблюдения имеет и один существенный недостаток. Наблюдение не вносит изменений в изучаемую деятельность, поэтому в ходе его не всегда могут появиться именно те ситуации, которые больше всего интересуют исследователя.

Наблюдения обычно дополняются беседами с операторами, анкетированием, биографическими и автобиографическими данными, анализом продуктов трудовой деятельности, экспериментально-психологическими и физиологическими пробами в ходе протекания профессиональной деятельности. Метод опроса является обычно вспомогательным при психологическом изучении деятельности.

Большое значение в арсенале методов инженерной психологии, психологии труда и профессиональной психологии принадлежит эксперименту. *Эксперимент* – это изучение психологических особенностей деятельности оператора, вызванных изменением условий, цели или способа выполнения этой деятельности. Эксперимент может быть:

- лабораторным;
- естественным.

Лабораторный эксперимент представляет собой одну из разновидностей моделирования деятельности оператора. Смысл его заключается в том, что перед испытуемым ставится задача в лабораторных условиях выполнять определенные действия, по психологической структуре наиболее соответствующие действиям реальным действиям. Такое моделирование позволяет в лабораторных условиях изучить какую-либо реальную деятельность с большой точностью регистрации и замеров. Лабораторный эксперимент может быть аналитическим и синтетическим. Разновидностью аналитического лабораторного эксперимента могут быть тестовые испытания.

Самым продуктивным методом изучения деятельности оператора является естественный эксперимент, который может проводиться в различных формах. Простейшей формой является решение «вводных задач». Тем не менее естественный эксперимент все же не может применен во всех случаях. Прежде всего речь идет о ситуациях, когда человеко-машинная система находится в процессе разработки.

В настоящее время, учитывая все возрастающую сложность человеко-машинных систем, широко используется сочетание естественного эксперимента с математическим моделированием.

2. Физиологические методы

Применение физиологических методов в профессиональной психологии обусловлено следующими обстоятельствами:

1. Физиологические характеристики имеют важное значение для контроля состояния человека.
2. Любое психологическое проявление имеет физиологическую основу.
3. В клинической практике и физиологии труда накоплен опыт обработки и анализа физиологических характеристик; имеется также богатый арсенал приборов для проведения физиологических измерений.

С целью изучения физиологических процессов человека во время производственной деятельности, а также с целью выявления предельных возможностей организма при внештатных ситуациях, проводятся следующие измерения: электроэнцефалограмма, электромиограмма, кожно-гальваническая реакция, электрокардиограмма, электроокулограмма, пневмограмма, речевой ответ.

3. Математические методы

К математическим методам предъявляются следующие требования:

1. Размерность (описание процессов управления со многими взаимосвязанными переменными).
2. Динамичность (учет фактора времени).
3. Неопределенность (учет случайных, вероятностных составляющих в деятельности оператора).
4. Факторность (учет специфических особенностей поведения человека, например, его эмоций и т.д.).
5. Описательность (возможность описания внутренних, психофизиологических механизмов деятельности человека).

Кроме того, применяемые методы должны допускать возможность описания деятельности человека и работы машины с помощью единых показателей и характеристик.

Применяются следующие методы математического моделирования:

- теория информации;
- теория массового обслуживания;
- теория автоматического управления;
- теория автоматов;
- теория статистических решений.

Однако, каждый из этих методов оптимален лишь по одной-двум характеристикам, иными словами, удачно описывает лишь определенные стороны деятельности оператора. Поэтому при решении конкретных инженерно-психологических задач очень часто приходится применять комбинацию тех или иных методов. В настоящее время наиболее широко используется методы теории информации, теории массового обслуживания, теории автоматического управления.

4. Имитационные методы

Рассмотренные ранее методы в ряде случаев не могут быть использованы для изучения и анализа деятельности оператора. В этих случаях весьма полезные результаты дает применение статистического моделирования. Оно базируется на методе статистических испытаний (метод Монте-Карло). Метод основан на розыгрыше (имитации) воздействия

случайных факторов на деятельность оператора и функционировании человеко-машинных систем непосредственно в ходе моделирования. Этим объясняется другое название метода – *имитационное моделирование*.

Смысл метода заключается в многократной реализации с помощью ЭВМ моделируемого процесса. Каждая реализация носит случайный характер. Достоверность окончательного решения достигается статистической обработкой промежуточных результатов по множеству реализаций.

Из этого следует, что имитационные методы занимают промежуточное положение между экспериментальными и математическими методами. По способу получения данных о деятельности оператора метод является математическим, а по характеру их получения и использования он копирует экспериментальный метод. Поэтому имитационные методы называют также машинным или математическим экспериментом.

Имитационные модели деятельности оператора в системе «человек-машина» можно разбить на два основных вида:

1. Модели решения оператором отдельной конкретной задачи.
2. Модели его функционирования в условиях потока таких задач (модели обслуживания).

В результате моделирования вычисляются многие характеристики деятельности оператора: степень загрузки, периоды занятости, своевременность решения задач и др. Зная их, можно определить допустимую плотность (темп поступления) задач, произвести оценку загрузки оператора, выявить характер и частоту появления различных ситуаций в системе «человек-машина».

2 Свойства, процессы, состояния психики

Свойства человеческой психики. Влияние этих свойств на темперамент, характер человека, направленность личности и на развитие способностей. Познавательные процессы – от ощущений до творческого мышления. Роль внимания и памяти, их качества. Эмоции, чувства и воля человека. Саморегуляция. Психические состояния, их виды и основные характеристики

Психика – функция мозга, заключающаяся в отражении объективной действительности в идеальных образах, на основе которых регулируется жизнедеятельность организма. Психология изучает то свойство мозга, которое заключается в психическом отражении материальной действительности, в результате которого формируются идеальные образы реальной действительности, необходимые для регуляции взаимодействия организма с окружающей средой. Содержанием психики являются идеальные образы объективно существующих явлений. Но эти образы возникают у различных людей своеобразно. Они зависят от прошлого опыта, знаний, потребностей, интересов, психического состояния и т.д. Иначе говоря, психика – это субъективное отражение объективного мира. Однако субъективный характер отражения не означает, что это отражение неправильно; проверка общественно-исторической и личной практикой обеспечивает объективное отражение окружающего мира.

2.1 Свойства человеческой психики

Психология изучает не только отдельные психические процессы и те своеобразные сочетания их, которые наблюдаются в сложной деятельности человека, но и психические свойства, характеризующие каждую человеческую личность: ее интересы и склонности, ее способности, ее темперамент и характер.

Нельзя найти двух людей, совершенно одинаковых по своим психическим свойствам. Каждый человек отличается от других людей рядом особенностей, совокупность которых образует его индивидуальность.

Говоря о психических свойствах личности, имеем в виду существенные, более или менее устойчивые, постоянные особенности ее. Всякому человеку случается забыть что-

нибуть; но не для всякого человека «забывчивость» является характерной чертой. Всякий человек переживал когда-нибудь раздраженное настроение, но «раздражительность» характерна лишь для некоторых людей.

Психические свойства человека не являются чем-то таким, что человек получает в готовом виде и сохраняет неизменным до конца своих дней. Психические свойства человека – его способности, его характер, его интересы и склонности – вырабатываются, формируются в ходе жизни. Это особенности более или менее устойчивые, но не неизменные. Совершенно неизменных свойств в человеческой личности не бывает. Пока человек живет, он развивается и, следовательно, так или иначе меняется.

Никакая психическая особенность не может быть врожденной. Человек не рождается на свет, уже имея какие-нибудь определенные способности или черты характера. Врожденными могут быть только некоторые анатомические и физиологические особенности организма, некоторые особенности нервной системы, органов чувств и – что особенно важно – мозга. Эти анатомо-физиологические особенности, образующие врожденные различия между людьми, называются задатками. Задатки имеют важное значение в процессе формирования индивидуальности человека, но они никогда не предопределяют ее, то есть не являются единственным и главным условием, от которого эта индивидуальность зависит. Задатки, с точки зрения развития психических особенностей человека, многозначны, то есть на основе каких-либо определенных задатков могут выработаться различные психические свойства в зависимости от того, как будет протекать жизнь человека.

И.П. Павловым установлено, что существуют значительные индивидуальные различия типов нервной системы, или, что то же самое, типов высшей нервной деятельности. Тем самым вопрос о природных предпосылках индивидуальных различий, так называемых «задатков», получил в работах И.П. Павлова свою подлинно научную основу.

Различные типы высшей нервной деятельности отличаются друг от друга по следующим трем признакам:

1. Сила основных нервных процессов – возбуждения и торможения; этот признак характеризует работоспособность клеток коры.
2. Равновесие между возбуждением и торможением.
3. Подвижность этих процессов, то есть способность их быстро сменять друг друга.

Это основные свойства нервной системы. Различные типы высшей нервной деятельности отличаются друг от друга различным сочетанием, комбинированием этих свойств.

Тип высшей нервной деятельности есть основная характеристика индивидуальных особенностей нервной системы данного человека. Являясь врожденной особенностью, тип высшей нервной деятельности не остается, однако, неизменным. Он изменяется под влиянием условий жизни и деятельности человека, под влиянием воспитания и обучения.

Таким образом, следует различать врожденный тип высшей нервной деятельности и тип высшей нервной деятельности, сложившийся в результате условий жизни и, в первую очередь, воспитания.

2.2 Влияние свойств на темперамент, характер человека, направленность личности и на развитие способностей

Интеграция психических свойств человека, его включение в систему общественных отношений приводит к появлению сложного психологического образования, выраженного в термине «личность». До сих пор нет общепринятых определений этого понятия. Чаще всего в него вкладывается сумма социо-биологически сформированных отношений и свойств: темперамент, характер, направленность (мотивация) и способности. Отмечена важность внутренних регуляторных механизмов личности – самосознания, образов «Я», самооценки и самоуважения.

Темперамент (лат. «Temperamentum») – надлежащее соотношение черт от «tempero» – смешиваю в надлежащем соотношении) – характеристика индивида со стороны динамических особенностей его психической деятельности, ее темпа, быстроты, ритма, интенсивности. Темперамент обусловлен большей частью биологическими причинами – свойствами нервной системы, наследственностью.

В структуру темперамента входят различные формально-динамические свойства человека. Так, одна из известных – восьмимерная модель структуры темперамента В.М. Русалова содержит два различных аспекта темперамента: предметно-деятельностный и коммуникативный. В соответствии с этим выделяются: предметная эргичность (выносливость), социальная эргичность, пластичность, социальная пластичность, скорость или темп, социальный темп, эмоциональность, социальная эмоциональность.

- «Предметная эргичность» определяет жажду деятельности, стремление к физическому и умственному труду, степень вовлеченности в трудовую деятельность.
- «Социальная эргичность» отражает уровень потребности в социальных контактах, желание освоить социальные формы деятельности, стремление к лидерству общительности.
- «Пластичность» свидетельствует о легкости (трудности) переключения с одного предмета деятельности на другой, о быстроте перехода с одних способов мышления на другие, о стремлении к разнообразию форм предметной деятельности.
- «Социальная пластичность» показывает степень легкости (трудности) переключения в процессе общения от одного человека к другому и разнообразию неосознанных, импульсивных форм поведения при социальном контакте.
- «Скорость или темп» определяет скорость выполнения отдельных операций, быстроту двигательных актов при выполнении предметных действий.
- «Социальный темп» показывает скорость речи при общении.
- «Эмоциональность» выражает эмоциональную чувствительность человека к несовпадению между задуманным и реальными результатами.
- «Социальная эмоциональность» охватывает сферу чувствительности в коммуникационной сфере – чувствительность к неудачам в общении, оценкам окружающих людей.

Наиболее древнее из известных психологических описаний свойств темперамента – классификация Гиппократов. В нем выделяется четыре типа темпераментов: сангвинический, меланхолический, холерический, флегматический.

Ян Стреляу предложил семифакторную структуру темперамента, в которую включены:

- «живость»: обнаруживается в скорости реакции человека на стимулы и в типе осуществления той или иной деятельности, проявляется в двигательных реакциях на неожиданные события, в темпе движений, речи;
- «упорство»: обнаруживается в продолжительности поведения (настойчивости), в числе повторяющихся поведенческих реакций после прекращения действия стимула, в длительности эмоциональных состояний, в существовании вербальных (словесных) или двигательных стереотипов;
- «подвижность»: проявляется в способности быстро и адекватно реагировать на изменение стимулов;
- «сенсорная чувствительность»: обнаруживается в способности реагировать на стимулы очень низкой стимулирующей силы; выражается в основном в реакциях на тактильные, обонятельные и визуальные стимулы;
- «выносливость»: проявляется в способности адекватно реагировать в ситуациях, требующих продолжительной или высоко стимулирующей активности и в условиях интенсивной внешней стимуляции (физического дискомфорта, шума, болезненных стимулов и т.п.);

- «активность»: проявляется в желании предпринимать действия с высоким стимулирующим значением или действия, обеспечивающие сильную стимуляцию извне (например, рискованные действия, вовлечение в социальную активность, поиск нового опыта);
- «эмоциональная реактивность»: проявляется в интенсивности эмоциональных реакций на стимулы.

В многочисленных исследованиях показана тесная связь между профессиональной успешностью и свойствами темперамента операторов, которые необходимо учитывать при создании системы «человек-машина». Особенно большую роль играют свойства темперамента в деятельности, связанной с экстремальными условиями дефицита времени и угрозы жизни.

Под *направленностью личности* понимается динамическая система установок и тенденций, потребностей и мотивов, интересов и идеалов человека, находящихся в сложных, в том числе иерархичных, связях и отношениях, ведущая к ответу на вопрос: «Чего хочет человек, что для него привлекательно, к чему он стремится?». Направленность отражает работу специфической системы, организующей всю психологическую картину личности, придающей ей целостный облик. Порождается личностная мотивационно-смысловая структура, базис которой составляет совокупность потребностей и мотивов, побуждающих человека к определенной активной деятельности. Теория мотивации определяет ответ на вопрос «Почему человек берется за данную деятельность, в чем цель его деятельности?».

Характер – это индивидуальное сочетание психологических особенностей человека, проявляющееся в виде типичного данному человеку способа поведения в повторяющихся жизненных ситуациях. Характер человека формируется в конкретных социальных условиях и зависит от культурной среды, обстоятельств жизни, трудовых и семейных обязанностей и т.д. Характер формируется на базе темперамента, который определяет его своеобразие и неповторимость. Описание характера связывают с «чертами характера», в которых выражается система отношений человека к действительности, к другим людям, самому себе. Особое значение для деятельности человека в экстремальных условиях имеют волевые черты: целеустремленность, настойчивость, решительность, самообладание, мужество, смелость.

На базе обобщения черт формируются описания типов характера. Различают так называемые патологические типы характера: сочетания отрицательных черт, а лиц, ими обладающих, называют «акцентуированными личностями». Аномалии характера, связанные с нарушениями в эмоционально-волевой сфере, называют «психопатиями». Обычно выделяют четыре их вида:

1. «Стенический»: повышенная раздражительность в сочетании с быстрой истощаемостью.
2. «Возбудимый»: неадекватная эмоциональная реакция на внешние раздражители, склонность к бурным вспышкам гнева, агрессии.
3. «Истерический»: повышенная эмоциональная подвижность, впечатлительность, внушаемость, эгоцентризм.
4. «Паранойяльный»: повышенная подозрительность, недоверчивость, высокая самооценка, склонность к сверхценным идеям.

При отборе на работу в систему «человек-машина» и особенно связанные с ответственностью и угрозой жизни профессии следует исключать возможность допуска лиц с психопатическими и психопатологическими чертами характера. Это осуществляется в системах профессионального отбора при использовании процедур психологического тестирования.

Способности – это совокупность свойств личности, определяющая успешность обучения какой-либо деятельности и совершенствования в ней. Способности отражают системные интегральные возможности личности, проявляющиеся при достижении тех или иных результатов. Это потенциал человека, который в той или иной мере определяется степенью соответствия его возможностей требованиям деятельности. Способности

становятся базисом для формирования профессионально-важных качеств (ПВК), вид и содержание которых определяются требованиями конкретной профессии. Способности имеют более широкий, системный и универсальный характер, чем профессионально-важные качества. Структура способностей определяет зону регуляторных свойств личности, проявляющихся в деятельности. Личность, знающая границы своих способностей, формирует в соответствии с ними направления своего развития, уровень притязаний и зону деятельности. Способности развиваются в деятельности и служат инструментом для формирования профессионального и личного опыта человека. В понятие «опыт» включены события жизни, оказавшие влияние на формирование личности, ее инструментально-профессионального содержания.

2.3 Познавательные процессы – от ощущений до творческого мышления

Осуществляя трудовую деятельность, человек использует все возможности своей психической организации. Познавательные процессы (восприятие, память, мышление, воображение) входят как составная часть в любую человеческую деятельность и обеспечивают ту или иную ее эффективность. Познавательные процессы позволяют человеку намечать заранее цели, планы и содержание предстоящей деятельности, проигрывать в уме ход этой деятельности, свои действия и поведение, предвидеть результаты своих действий и управлять ими по мере выполнения. Когда говорят об общих способностях человека, то также имеют в виду уровень развития и характерные особенности его познавательных процессов, ибо чем лучше развиты у человека эти процессы, тем более способным он является, тем большими возможностями он обладает. От уровня развития познавательных процессов человека зависит легкость и эффективность его труда.

Познавательные процессы осуществляются в виде отдельных познавательных действий, каждое из которых представляет собой целостный психический акт, состоящий нераздельно из всех видов психических процессов. Но один из них обычно является главным, ведущим, определяющим характер данного познавательного действия. Только в этом смысле можно рассматривать отдельно такие психические процессы, как восприятие, память, мышление, воображение. Так, в процессах запоминания и заучивания участвует мышление в более или менее сложном единстве с речью.

Управление деятельностью человека обеспечивают функции *ощущения и восприятия* (сенсорика). Основной характеристикой сенсорики человека является общее свойство сензитивности. Сензитивность – это состояние повышенной чувствительности той или иной функции к определенному роду влияниям окружающей действительности. Сензитивность связана с типом нервной системы человека и одновременно является относительно устойчивой характеристикой личности. В силу его универсальности свойство сензитивности можно использовать как показательную диагностическую структуру эффективности трудового процесса.

Важной характеристикой сенсорных процессов, имеющей значение для профессиональной деятельности, является уровень чувствительности анализаторов. В структуре сенсорной основы трудовой деятельности выделяют ведущий (или ведущие) и вспомогательные анализаторы. Через ведущий анализатор поступает основная информация о ходе трудового процесса. Ведущее положение анализаторы сохраняют или постоянно, или на отдельных этапах и операциях. Состав сенсорной основы трудовой деятельности может быть неизменным на протяжении всего трудового процесса, но может иметь место включение и выключение того или иного анализатора при переходе от операции к операции. По мере усложнения техники в ходе автоматизации требования к сенсорным свойствам профессионала повышаются и перерастают в требования высокой сенсорной культуры.

Исследования восприятия и ощущений занимают особое место в психологическом изучении различных профессий и в инженерной психологии. Перцептивные процессы лежат в основе формирования оперативных образов. Именно они обеспечивают сенсорную систему

управления деятельностью. Первичная информация, полученная с помощью ощущения, формируется в образы восприятия.

Восприятие – психический процесс, порождающий чувственный субъективный образ объективного. Назначение системы восприятия в том, чтобы обеспечить достаточные условия для адаптивного поведения. Чтобы взаимодействовать с окружающей средой, оператору нужно иметь возможность воспринимать состояние этой среды. Для этого нужна перцептивная информация.

Восприятие как основа приема информации характеризуется рядом свойств:

- целостностью;
- осмысленностью;
- константностью;
- избирательностью.

На основе этих свойств восприятия формируется перцептивный образ.

Основой восприятия является не анализ образов, а принятие решения, какую именно информацию взять для обработки и как ее обрабатывать. Выделяют два основных механизма восприятия в трудовой деятельности:

1. Компромисс между скоростью и точностью (КСТ). Существует закономерность: чем больше период ожидания до принятия решения, тем более точный дается ответ. В задачах «человек-машина» эффект КТС очень важен. Например, в работах с навязанным ритмом наблюдается тенденция, при которой сенсорные оценки делаются быстрее, а их точность снижается.
2. Механизм внимания. Имеется скрытая связь между тактикой распределения внимания, принятой наблюдателем, физическими свойствами средств отображения информации и механизмами зависимости восприятия от эффекта КТС.

Основными детерминантами процесса восприятия в трудовой деятельности являются врожденные механизмы образования гештальтов, долговременные ожидания и установки (стереотипы), кратковременные ожидания и установки, внимание.

В целом, восприятие всегда сохраняет свое определяющее значение в трудовой деятельности, обеспечивая ее эффективность.

Представление – это процесс оперирования вторичными образами, то есть образами предметов и явлений без наглядной основы. Представление – это образ предмета, основанный на прошлом восприятии и сохранении его. Представления носят, как правило, обобщенный характер благодаря процессам преобразования воспринимаемой и запоминаемой информации. Вместе с тем, представления можно классифицировать по модальностям, ибо, несмотря на обобщенность, они сохраняют чувственно-предметный характер. Выделяют: обонятельные, зрительные, слуховые, тактильные и вкусовые представления. В зависимости от содержания отражаемой реальности выделяют пространственные и временные представления.

Образы представления – это сложные, многоуровневые образования. В них отражаются не только различные модальные характеристики объекта (форма, величина, пространственные соотношения, временные соотношения и т.д.), но и способы их мысленных (практических) преобразований. Образы представлений имеют свою структуру. Структура вторичных образов динамична.

В образе фиксируются именно те свойства и отношения, которые необходимы для осуществления конкретной деятельности. В связи с этим, в науке появилось понятие оперативного образа. В содержание оперативного образа входят те свойства объекта, которые обеспечивают эффективное познание объекта и управление им. В качестве таких свойств могут выступать особенности конструкции объектов, технологические характеристики, параметры их функционирования, признаки динамических состояний. Мысленное оперирование этими отношениями составляет, например, основное содержание работы оператора в условиях различных управляющих систем. Важным моментом в осуществлении этой деятельности является оперирование пространственными свойствами и

отношениями, поскольку различные сигналы – коды – распределяются в виде пространственной схемы. Таким образом, в реальной деятельности образы представлений, соучаствуя с перцептивными образами, формируют оперативные образы, от подвижности, гибкости и динамичности которых зависит продуктивность деятельности.

Воображение тоже связано с деятельностью. Во-первых, человек не в состоянии представить или вообразить такое, что когда-либо не выступало в опыте, не было элементом, предметом, условием или моментом какой-либо деятельности. Фактура воображения есть отражение, хотя и не буквальное, опыта практической деятельности.

Воображения различают в связи с особенностями и причинами возникновения:

- произвольное;
- непроизвольное.

В связи с характерными особенностями воображаемых представлений, а также задач, которые ставятся перед произвольным воображением, различают:

- воссоздающее;
- творческое воображение.

Непроизвольное, или пассивное, воображение является самым простым видом воображения и состоит в возникновении и комбинировании представлений и их элементов в новые представления без определенного намерения со стороны человека, при ослаблении сознательного контроля с его стороны за течением своих представлений. Не следует думать, что те или иные новые образы всегда возникают в результате сознательной целеустремленной деятельности человека. Отличительной особенностью представлений является их изменчивость вследствие неустойчивости следовых возбуждений в клетках мозга и того, что они легко вступают в связь с остаточными процессами возбуждения в соседних центрах. Траектория этого возбуждения не является, как говорил И.П. Павлов, твердо зафиксированной ни в своей величине, ни в своей форме.

Произвольное, или активное, воображение представляет собой преднамеренное построение образов в связи с сознательно поставленной задачей в том или другом виде деятельности. Развитие активного воображения происходит в процессе труда, особенно когда он требует самостоятельных, инициативных действий и творческих усилий: труд требует деятельности воображения, отчетливых представлений того предмета, который должен быть сделан, и тех операций, которые при этом должны быть выполнены.

Воссоздающее воображение имеет место в тех случаях, когда человек по одному описанию должен представить себе предмет, который никогда им раньше не воспринимался. По своей психологической структуре воссоздающее воображение есть перевод второсигнальных раздражителей в первосигнальные образы. Следовательно, воссоздающим воображением называется построение образа объекта в соответствии с описанием (или чертежом, схемой и т.п.) этого объекта. Например, инженеру еще не была показана схема устройства или он еще не знает характеристик прибора, однако более или менее полное описание схемы, или состояния характеристик позволит ему представить себе эту схему, или поведение прибора при таких характеристиках с достаточной полнотой и правильностью.

Читая в руководстве по эксплуатации описание порядка действий, или правила сборки элементов необходимо как можно яснее представить себе расположение предметов и приборов, действия, которые надо произвести, результат этих действий и т.д. Это и есть деятельность воссоздающего воображения.

Рассматривая принципиальную электрическую схему какого-нибудь устройства, надо уметь совершенно отчетливо представить себе смысл работы и расположение отдельных частей в схеме, и взаимодействие их. Это также работа воссоздающего воображения, а именно той его разновидности, которая называется «техническим воображением». Техническое воображение, необходимое в деятельности инженера, техника, квалифицированного рабочего, предполагает умение, глядя на чертеж, мысленно «видеть» машину, аппарат, деталь, изображенные на этом чертеже и представлять взаимодействие частей в целом.

Воссоздающее воображение создает то, что есть, что существует, и так, как оно существует. В нем не должно быть отхода от действительности, иначе оно не будет служить тем целям познания, которые перед ним стоят – расширять (на основе перевода описаний в наглядные образы) круг знаний человека об окружающем мире. Таким образом, задача заключается не просто в том, чтобы вызвать у себя какое-нибудь представление изучаемого предмета, а в том, чтобы создать правильное представление. Воссоздающее воображение должно быть не только живым, богатым и гибким, оно должно также быть верным, точным, давать образы, соответствующие действительности.

Эго возможно при наличии двух условий:

1. Нужно уметь правильно понимать те описания схемы, чертежи, от которых отправляется работа воображения.

Чтобы представить себе по чертежу машину, надо уметь «читать чертеж», понимать применяемые в нем способы изображения, знать условные обозначения.

2. Нужно иметь достаточный запас наглядных образов из соответствующей области действительности.

В конечном итоге наличие воссоздающего воображения для техника, конструктора, инженера и других технических специалистов является обязательным условием для успешной работы и продвижения в карьере. Однако не стоит забывать и о творческом воображении, характерной особенностью которого является создание новых образов в процессе творческой деятельности человека. Без творческого воображения не было бы возможности для человека создавать что-то новое, что в технических отраслях и науке очень важно. Например, создание новой машины конструктором всегда является творческим процессом, в котором обязательно участвует воображение.

Мышление в ряде своих форм идентично практической деятельности (так называемое «практическое мышление»). В более развитых формах – образной и логической – деятельностный момент выступает в нем в виде внутренних, мыслительных действий и операций. Мышление – психический процесс, являющийся формой опосредованного (в отличие от непосредственного восприятия) отражения. Мышление имеет обобщенный характер, предполагающий отвлечение, абстрагирование от каких-либо свойств предметов, явлений, использует функции анализа и синтеза. Выявление и обобщение отношений между предметами и явлениями мира является сущностью мышления.

Инженерную психологию интересует прежде всего «оперативное мышление» – процесс решения практических задач, в результате которого формируется модель предполагаемой деятельности и операции, позволяющие выполнить ее эффективно.

Основными компонентами оперативного мышления являются:

- структурирование – образование более крупных единиц действия путем связывания элементов ситуации между собой;
- динамическое узнавание – узнавание частей конечной ситуации в исходной;
- формирование алгоритма решения – выработка принципов и правил решения задачи, определение последовательности действий в каждом конкретном случае.

Человек при решении тех или иных задач использует только ему присущую систему способов, приемов действий, образующую его индивидуальный стиль. Стиль является образованием достаточно устойчивым и часто служит характеристикой человека, отличающей его от других людей. Решение одной и той же задачи с равной эффективностью может достигаться различными способами, одни из которых легко понимаются и принимаются, а другие недоступны и неудобны. Естественно, что при проектировании технической среды необходимо учитывать индивидуальные особенности протекания процессов переработки информации операторами, позволяя им использовать при работе наиболее «удобные» стили.

Понятие «стиля» было введено в работах Адлера в качестве глобального (всеохватывающего) психологического понятия, но затем его объем сузился до категории способов организации познавательной деятельности – «когнитивных стилей»,

определяющих систему предпочтений человека при решении познавательных задач. В сущности, когнитивный стиль представляет собой психический инструмент, с помощью которого человек решает задачи познания реальности и активного воздействия на нее. Когнитивный стиль – довольно устойчивая характеристика психики, которая проявляется при решении широкого класса задач, связанных с интегральной обработкой поступающей информации. Есть данные о том, что стилевые особенности человека формируются под действием культурной среды и являются культурно-зависимыми. Утверждается, что каждая культура ведет к определенным формам когнитивной обработки информации и формирует свои массовые формы менталитета или близкого к нему понятия сенсотипа. Считается, что когнитивные стили – достаточно устойчивые образования, пронизывающие решение задач независимо от условий деятельности.

В процессе решения познавательных задач человек проявляет свои способности к эффективной работе с информацией, ее структурированием, порождением новых и нахождением точных решений и т.д. Эти когнитивные способности человека отражены в понятиях «креативность» и «интеллект».

Под «креативностью» понимают способность человека к творчеству, созданию новых продуктов деятельности, нестандартному мышлению и поведению, применению известных вещей и предметов в неочевидном смысле. Креативность часто связывают с так называемым дивергентным мышлением. Отмечается большое значение функциональной асимметрии мозга и преобладающей деятельности правого полушария при решении творческих задач. Не обнаружено однозначных связей между способностями к творчеству и интеллектом. Человек с высоким интеллектом может быть совершенно беспомощен в решении творческих, например, изобретательских задач.

Дж. Гилфорд предложил кубическую модель структуры интеллекта, в которой выделяет четыре основных фактора креативности:

1. «Оригинальность» – способность продуцировать необычные ответы, давать отдаленные ассоциации.
2. «Семантическая гибкость» – способность выделить функцию объекта и предложить его новое использование.
3. «Образная адаптивная гибкость» – способность изменить форму объекта так, чтобы увидеть в нем новые возможности.
4. «Семантическая спонтанная гибкость» – способность продуцировать разнообразные идеи в свободной, без ограничений, ситуации.

Торрэнс считает креативностью способности к обостренному восприятию недостатков, пробелов в знаниях, недостающих элементов, дисгармонии.

«Креативные» лучше работают в условиях неопределенности, неполной информации. Это уверенные в себе, с чувством юмора, повышенным вниманием к своему «Я», желающие выделиться, энергичные, импульсивные, независимые, открытые к новому опыту люди.

Более сложные проявления креативности относят к «творческому мышлению», выделяя четыре его стадии: подготовка, созревание, вдохновение и проверка истинности. Отмечают большей частью неосознаваемый характер получения творческого продукта.

В инженерной психологии категория «креативность» практически не используется, хотя она позволяет получить ряд результатов, улучшающих деятельность оператора в условиях частой смены вида работы и неопределенности.

2.4 Роль внимания и памяти, их качества

При ограниченном времени работнику нередко приходится решать задачи восприятия, переработки информации и принятия решения практически одновременно. Это обеспечивается высокой концентрацией психической активности на задаче. Функцией, ответственной за такую концентрацию, является внимание.

Вниманием называется сосредоточение и согласование психических функций субъекта в определенный момент времени на определенной деятельности. Основной функцией внимания является отбор соответствующих потребностям личности воздействий внешней среды и игнорирование несущественных или конкурентных воздействий. Внимание имеет произвольную (генетически более раннюю) и произвольную формы. Непроизвольное внимание характеризуется пассивным сосредоточением на объекте, который в силу собственных характеристик воздействует на субъекта. Произвольное внимание обеспечивает концентрацию активности за счет волевых усилий. Внимание теснейшим образом связано с мотивацией. При мотивирующем характере самой цели может возникнуть так называемая постпроизвольная форма внимания, при которой сознательное активное сосредоточение на объекте не требует волевых усилий, а осуществляется автоматически.

Внимание, как никакая другая функция, зависит от условий деятельности. По мере развития техники требования этой функции возрастают. Внимание функционирует на двух уровнях: на уровне, где может изменяться сенсорная чувствительность, и на уровне принятия решения. Внимание можно определить также как умственное действие контроля, обслуживающее деятельность других психических функций.

Важнейшей характеристикой внимания является его избирательность. В определенный момент времени внимание сосредоточено лишь на ограниченном числе объектов. Селекция внимания осуществляется по принципу значимости объекта или ситуации для субъекта. Внимание концентрируется на объекте тем чаще, чем выше его субъективная значимость. В свою очередь, значимость обусловлена мотивационной силой и информационной насыщенностью объекта. Сосредоточение внимания на объекте прямо пропорционально его мотивационной силе и обратно пропорционально их информационному содержанию. В состоянии стресса проявляется тенденция фокусировать внимание на наиболее выраженных признаках. В этом случае именно они и становятся значимыми.

Механизмы внимания очень лабильны. Существует внутренний механизм управления усилением, с помощью которого при соответствующей концентрации внимания можно значительно усилить чувствительность к входному сигналу. Важнейший механизм в трудовой деятельности – механизм параллельной обработки, то есть переработки нескольких сообщений одновременно. Человек, как правило, может сосредоточиться лишь на 5-6 объектах одновременно, но в зависимости от типа высшей нервной деятельности и условий работы объем внимания может существенно увеличиться. Доминирующий механизм в этом случае – зрительное внимание. Большое практическое значение имеет вопрос, на какое количество каких объектов может быть распределено внимание в том или ином процессе труда. Емкость внимания зависит от его избирательности в трудовой деятельности. Избирательность характеризуется способностью распределять ограниченный объем внимания по необходимости и удобным каналам информации (органам чувств) за оптимальное время.

Какова наиболее выгодная последовательность переключения внимания с одного объекта на другой и каков оптимальный темп переключения? В трудовой деятельности переключение внимания происходит всегда, когда перед работником возникает новая цель деятельности, или при переходе с одного действия к другому.

Ряд профессий требует высокой концентрации внимания. Чем меньше объектов в зоне внимания, тем выше его концентрация. Очень важным является правильное распределение внимания. При формировании стратегии распределения внимания учитывают два фактора:

1. Компромисс между скоростью и точностью.
2. Определение доминирующих объектов внимания.

Внимание к стимулу привлекают следующие характеристики:

- повышенная интенсивность;
- внезапные изменения;

- смещение в поле восприятия;
- эмоциональная значимость.

Внимание в наибольшей степени, чем другие функции, реагирует на состояния утомления, стресса, монотонии. При этих состояниях наблюдается прогрессирующее снижение активности внимания. Вместе с тем, высокая мотивация на деятельность оказывает мощное компенсирующее влияние на сохранность внимания даже в самых неблагоприятных условиях.

Одним из основных процессов, определяющих когнитивные способности человека, является *память*. Она обеспечивает накопление информации об окружающем мире, служит основой для реализации всех видов человеческой деятельности. Впечатления, которые человек получает об окружающем мире, оставляют определенный след, сохраняются, закрепляются, а при необходимости и возможности – воспроизводятся. Эти процессы называются памятью. Она лежит в основе способностей человека, является условием научения, приобретения знаний, формирования умений и навыков. Без памяти невозможно нормальное функционирование ни личности, ни общества. Память можно определить как способность к получению, хранению и воспроизведению жизненного опыта. Механизмы памяти являются основой для функционирования всех физиологических и психических процессов, формирующихся в нервной системе.

Запоминание осуществляется в деятельности и само представляет особого рода мнемическую деятельность, которая содержит действия и операции, направленные на подготовку материала к лучшему его запоминанию. Это – структурирование, осмысление, ассоциирование материала с известными фактами, включение разнообразных предметов и движений в процесс запоминания и т.п.

Припоминание также предполагает выполнение определенных действий, направленных на то, чтобы вовремя и точно вспомнить запечатленный в памяти материал. Известно, что сознательное воспроизведение деятельности, в ходе которой некий материал был запомнен, способствует тому, что он легче припоминается.

Существует несколько оснований для классификации видов человеческой памяти. Одно из них – деление памяти по времени сохранения материала, другое – по преобладающему в процессах запоминания, сохранения и воспроизведения материала анализатору. В первом случае выделяют мгновенную, кратковременную, оперативную, долговременную и генетическую память. Во втором случае говорят о двигательной, зрительной, слуховой, обонятельной, осязательной, эмоциональной и других видах памяти.

Помимо этой классификации, по характеру участия воли в процессах запоминания и воспроизведения материала память делят на произвольную и непроизвольную. В первом случае имеют в виду такое запоминание и воспроизведение, которое происходит автоматически и без особых усилий со стороны человека, без постановки им перед собой специальной мнемической задачи (на запоминание, узнавание-сохранение или воспроизведение). Во втором случае такая задача обязательно присутствует, а сам процесс запоминания или воспроизведения требует волевых усилий. Непроизвольное запоминание не обязательно является более слабым, чем произвольное, во многих случаях жизни оно превосходит его. Установлено, например, что лучше непроизвольно запоминается материал, который является объектом внимания и сознания, выступает в качестве цели, а не средства осуществления деятельности. Непроизвольно лучше запоминается также материал, с которым связана интересная и сложная умственная работа и который для человека имеет большое значение.

Память является сквозным психическим процессом и проявляется во всех явлениях психики независимо от уровня их рассмотрения. В памяти отражаются все грани человеческого опыта – не только когнитивного (познавательного), но и эмоционально-волевого. Память обеспечивает существование человека во времени, возможность использовать знания о прошедшем для построения будущего.

Для инженерной психологии конструктивно понятие «оперативной памяти» – способности человека к запоминанию, сохранению и воспроизведению информации, перерабатываемой в определенной деятельности.

Оперативная память связана с кратковременной памятью – процессом непосредственного запоминания информации, зависящим от характера запоминаемых стимулов, вида их организации, значения для субъекта осуществляемой деятельности. По сравнению с понятием «объем кратковременной памяти», которое подразумевает количество объектов, свободно запоминающихся в короткий промежуток времени, понятие «объем оперативной памяти» подразумевает количество объектов, не только запоминающихся, но и использующихся, обрабатывающихся как поодиночке, так и между собой за этот промежуток времени.

Объем кратковременной памяти подчиняется закону Миллера и равен «семь плюс минус два» одновременно действующих в сознании структурированных фрагментов опыта. Правда, заметим, что это, строго говоря, не закон запоминания, а скорее объяснительная форма, свидетельствующая об ограниченных возможностях человеческого сознания. В последнее время кратковременная память критикуется многими исследователями как недостаточно строго определенное понятие.

При рассмотрении человека как системы переработки информации выделяют:

- декларативную;
- рабочую;
- процедурную память.

Декларативную память называют также долговременной, концептуальной, вторичной или семантической памятью в зависимости от контекста автора. Именно в ней хранятся данные, необходимые для операторской деятельности.

Основная функция – запоминание входной информации.

Объем – практически неограниченный, связанный с процессами динамической организации информационных процессов.

Содержимое – семантические, пространственные, акустические, двигательные, временные коды.

Информационные единицы – понятия, высказывания, схемы.

Организация – иерархическая, в виде узлов и связей, допускаются неточные значения, предыдущий опыт, многоуровневость.

Процессы запоминания – устное научение (по инструкциям), перекодировка.

Рабочая память – тождественна оперативной памяти.

Процедурная память – место хранения знания о том, как что-то можно сделать. Она является разновидностью декларативной памяти, отличается наличием в ней логических правил, позволяющих делать выводы о необходимых действиях с информацией в тех или иных ситуациях деятельности.

Особенности памяти оператора учитывают при организации систем и средств системы «человек-машина», обеспечивающих деятельность человека. Объем информации, предоставляемой оператору в рабочих условиях, не должен превосходить актуальных оперативных возможностей его памяти.

Память служит основой более сложных когнитивных образований, на базе которых человек организует свою деятельность.

2.5 Эмоции, чувства и воля человека

Эмоции и чувства являются одной из форм отражения реального мира. В отличие от познавательных процессов *эмоции* – это отражение не самих предметов и явлений действительности, а того отношения, в каком они находятся к потребностям человека. Эмоциональные переживания тесно связаны с поведением, практической деятельностью человека, определяя уровень активности организма и результативность деятельности.

Эмоции, выражая активную сторону потребности, неизбежно включают стремление, влечение к тому, в чем нуждается человек, или избегание неприятного. Связь эмоций с деятельностью взаимная: с одной стороны, эмоциональное состояние человека влияет на деятельность, с другой стороны, деятельность влияет на эмоциональное состояние, вызывает те или иные эмоции.

Эмоции – это психические процессы, в которых человек оценивает свое отношение к тем или иным явлениям окружающей действительности. В эмоциях получают свое субъективное отражение различные состояния организма человека, его отношение к собственному поведению и своей деятельности.

Возникновение эмоции обусловлено следующими процессами или явлениями:

- во-первых, эмоциональным возбуждением, определяющим мобилизационные сдвиги в организме, которое связано с повышением уровня активации организма, ибо сопровождается изменением скорости и интенсивности протекания психических, моторных, вегетативных процессов;
- во-вторых, значением эмоциогенного события для субъекта: позитивным, негативным (негативный эмоциональный процесс вызывается фактором, дезорганизирующим протекание регуляторной деятельности; положительный эмоциональный процесс побуждает действия, поддерживая контакт с положительным событием);
- в-третьих, содержанием, качеством эмоциональных процессов, их значением для субъекта, которое может быть специфическим (обусловленные определенными потребностями) и неспецифическим (субъективная оценка собственного состояния, эффективность выполняемой деятельности).

Основные функции эмоций:

- 1) Оценочная.
- 2) Побуждения.
- 3) Регулирующая.
- 4) Синтезирующая.
- 5) Активационная (мобилизационная или демобилизационная функция).
- 6) Экспрессивная – главный фактор, обеспечивающий невербальную коммуникацию.
- 7) Сигнальная.

В процессе эволюции эмоции закреплялись как своеобразный механизм, удерживающий жизненные процессы в их оптимальных границах и предупреждающий разрушительный характер недостатка или избытка каких-либо факторов. В ходе исторического развития характер деятельности человека и его отношение к окружающей действительности претерпели существенные изменения, а механизмы эмоциональности, органические и висцеральные изменения остались в основном теми же. В силу этого, эмоции во многих ситуациях утратили свое приспособительное значение и стали часто играть отрицательную роль, дезорганизуя трудовую деятельность.

Эмоциональные процессы, влияя на деятельность и участвуя в формировании функциональных состояний, неразрывно связаны с другой категорией психических процессов – волевыми процессами. *Волей* называется способность человека, проявляющаяся в преднамеренных действиях, направлениях на достижение сознательных целей. Человек не только отражает действительность в своих представлениях, понятиях и эмоциях, но еще и действует, изменяя окружающую среду в связи со своими потребностями, намерениями и интересами. Это выражается в произвольных, то есть волевых, действиях, предваряемых осознанием цели и средств, необходимых для достижения цели. Основной побудительной причиной возникновения и развития волевых действий являются испытываемые человеком потребности.

Потребности испытываются человеком двояко: с одной стороны, как переживание действительных нужд, неотложно требующих своего удовлетворения; с другой – как осознание своих потребностей в форме тех или других представлений и понятий. Момент осознания потребности является важнейшей стороной воли, наиболее существенной для ее

возникновения и развития. Исходным для этого осознания всегда бывает наличие того или иного затруднения, мешающего человеку удовлетворить внутренне переживаемую потребность. Генетически произвольные действия возникли из осознания человеком его потребностей. Они явились сознательными действиями, направленными на удовлетворение его потребностей. От того, какие потребности свойственны данному человеку, во многом зависят качества его воли. В своей законченной форме произвольные действия являются сознательными поступками, совершаемыми человеком по определенным мотивам в соответствии с обдуманым намерением и по намеченному плану.

Мотивом называется переживание, стимулирующее человека к действию или задерживающее действие, благоприятствующее или препятствующее его разрешению. Мотивы волевых действий крайне разнообразны. К ним относятся чувства, окрашивающие наши желания в тот или иной эмоциональный тон, и идеальные стремления, и понятия о долге, и укоренившиеся привычки.

Эмоциональные и волевые процессы связаны таким образом, что воля выступает как средство регуляции, корректировки негативного влияния эмоций на деятельность. Эмоции, в свою очередь, придают субъективный тон волевому усилию, содействуют повышению его потенциала. Взаимосвязь эмоций и волевых процессов ведет к тому, что в реальном поведении они практически неразделимы и переживаются субъектом в форме психических состояний.

2.6 Саморегуляция

Когнитивные процессы являются хотя и важнейшим, но все же одним из классов психических процессов, обеспечивающих профессиональную деятельность.

Объективная необходимость регулятивных процессов связана с тем, что наличия только когнитивных процессов недостаточно для организации целостной деятельности. Все когнитивные процессы по своей основной функции, исходной ориентации направлены, прежде всего, на познание, на ориентировку в среде, на переработку информации (что отражено в их обобщающем названии). На основе результатов обработки информации осуществляется организация деятельности. Однако организация деятельности, ее построение и реализация – очень сложная и вполне самостоятельная задача. Поэтому она требует специальных средств ее решения, специальных психических процессов, направленных на это. В особой мере это относится к субъект-субъектным видам деятельности, поскольку именно они характеризуются наибольшей степенью сложности. Деятельность не может реализовываться автоматически, не будучи снабженной специальными психическими процессами, обеспечивающими ее регуляцию.

Состав этого класса процессов определяется задачами, которые необходимо решать при построении деятельности. Любая деятельность направлена на достижение определенной цели, однако это возможно лишь в том случае, если сама цель будет сформулирована человеком, то есть будет реализован специальный и очень сложный процесс целеобразования. Любая деятельность немыслима без плана, что требует реализации другого, также очень сложного, специального процесса – планирования.

Построение деятельности объективно предполагает необходимость прогноза изменений среды и, следовательно, требует реализации процесса прогнозирования. Процесс прогнозирования во многом сходен с процессом антиципации – предвосхищения будущих событий. По ходу деятельности постоянно возникают проблемные ситуации, задачи, условия неопределенности, которые объективно требуют от человека, решения – выбора. Тем самым появляется необходимость в еще одном деятельностном процессе – процессе принятия решения. Постоянно возникает также и необходимость в контроле промежуточных и конечных результатов деятельности, а также самого ее хода, что предполагает необходимость подключения другого деятельностного процесса – самоконтроля. Построение

деятельности требует также процессов самопрограммирования своих действий и процессов внесения корректив в ход деятельности – процессов коррекции.

2.7 Психические состояния, их виды и основные характеристики

Рассмотренные в предыдущих темах психические свойства личности (темперамент, характер и способности) относятся к стойким психическим явлениям, присущим личности довольно длительное время, а некоторые, например, темперамент, – на протяжении всей жизни. Психические свойства являются основой, обуславливающей деятельность личности. Однако на успешность и особенности деятельности большое влияние оказывают и психические состояния человека.

Психическое состояние – это сложное и многообразное достаточно стойкое, но сменяющееся психическое явление повышающее или понижающее жизнедеятельность в сложившейся ситуации. Психическое состояние человека – это относительно устойчивая структурная организация всех компонентов психики, выполняющая функцию активного взаимодействия человека (как обладателя этой психики) с внешней средой, представленной в данный момент конкретной ситуацией.

Нетрудно понять психическое состояние, например, человека, проявляющего неуверенность в решении заданной задачи. Лицо выражает подавленность, взгляд блуждает, поза скованная, пальцы слегка дрожат. Пробует разные варианты решения, случайно, может быть, находит что-то рациональное, поспешно производит действия. Коллега или руководитель, заметив удачу, похвалил его за находчивость и состояние работника резко меняется: неуверенность сменяется уверенностью, исчезают подавленность и напряженность, появляется чувство удовлетворенности и бодрость. Следующую задачу он решает уже в другом состоянии: смелее, активнее, энергичнее и, конечно, увереннее и успешнее.

Но могло произойти и противоположное. Заметив какую-то ошибку уверенно решающего задачу работника, коллега или руководитель упрекает его в бездарности. Психическое состояние работника резко изменится. Появятся чувство обиды, неуверенность и подавленность, а может быть, и состояние растерянности, и он уже не сможет решать дальше задачу так же энергично и успешно, как действовал до этой случайной ошибки и психической травмы, нанесенной неосторожным упреком. На этом примере видно, что психические состояния представляют собой весьма сложные структуры различных мыслей, чувств, побуждений и отношений к себе, окружающим и к делу. А все это в совокупности приводит к успеху, если общее психическое состояние положительное для выполняемой деятельности, или же к неудачам, срывам и провалам, если появилось отрицательное для нее состояние психики. При этом всегда происходят своеобразные сочетания различных психических состояний, например, любознательности с интересом, пытливостью, активностью, деловитостью, инициативностью, бодростью и возбужденностью, а неудовлетворенности сопутствуют огорчения, подавленность, апатичность и невнимательность. И вся эта совокупность отдельных видов состояний образует целостное психическое состояние, называемое настроением.

Настроение – это совокупность отдельных психических состояний, из которых какое-то состояние доминирует и придает сознанию соответствующую этому состоянию эмоциональную окраску. Настроение может быть бодрым, веселым, подавленным, грустным, радостным и т.д., в зависимости от того, какое из составляющих его психических состояний наиболее сильное. А в тех случаях, когда ни одно из совокупности состояний не преобладает над другими, настроение бывает смутным, неопределенным, неясным, а может быть только плохим или хорошим. Настроения как целостные состояния психики, имеют постоянно присущие им шесть особенностей:

1. Полярность составляющих настроение психических состояний. Каждое психическое состояние имеет свою противоположность, например: возбужденное – заторможенное,

бодро – подавленное, активное – пассивное, радостное – грустное, уверенности – неуверенности, удовлетворенности – неудовлетворенности и т.д.

2. Изменчивость отдельных психических состояний и в целом настроения. Под влиянием каких-либо воздействий среды на психику человека, а бывает, и от возникших у него мыслей или самовнушения одно состояние и в целом настроение может смениться каким-то другим, иногда противоположным
3. Относительная устойчивость психических состояний в результате их инертности и в зависимости от силы переживаний и силы воздействия среды. Психические состояния изменяются не сразу вслед за какими-то воздействиями, а отсрочено, с запаздыванием. Когда причины переживания исчезли и уже зародилось новое состояние, от первоначального переживания остается «осадок» на какое-то время, может быть на час, неделю или месяц, который полностью исчезает только со временем в зависимости от силы переживания и воздействия, вызывающего другое психическое состояние.
4. Индивидуальное своеобразие психических состояний и настроений человека, обусловленное направленностью личности и психическими свойствами (опытом, темпераментом, характером, способностями) и особенностями психических процессов. Одни и те же обстоятельства и воздействия на психику у разных людей вызывают различные психические состояния.
5. Внешняя выраженность психических состояний и настроения человека. Любое психическое состояние и настроение проявляется в позе, мимике, в движениях, сердцебиении и ритмах дыхания, покраснении лица или бледности. Даже если человек старается скрыть свое психическое состояние, то оно все же так или иначе проявится.
6. Настроение одного человека в группе легко передается другим, становясь групповым (коллективным) настроением как одним из важнейших проявлений группового, в частности коллективного, сознания. Все пять предыдущих особенностей индивидуального настроения личности присущи и настроению группы. Все эти особенности психических состояний имеют большое значение в деятельности.

Состояния человека в трудовой деятельности классифицируют:

1. По признаку длительности.
2. По ведущему компоненту.
3. По степени напряжения их общего тонуса.
4. По степени активной деятельности сознания.
5. По доминирующим в их структуре свойствам личности.

Можно распределить возникающие в процессе трудовой деятельности психические состояния по следующим группам:

1. Относительно устойчивые и длительные по времени состояния.

Такие состояния определяют отношение человека к данному конкретному производству и конкретному виду труда. Эти состояния (удовлетворенности или неудовлетворенности работой, заинтересованности трудом или безразличия к нему и т.п.) отражают общий психологический настрой коллектива.

2. Временные, ситуативные, быстропроходящие состояния.

Возникают под влиянием разного рода неполадок в производственном процессе или во взаимоотношениях рабочих.

3. Состояния, возникающие периодически в ходе трудовой деятельности.

Таких состояний много. Например, предрасположение к работе, пониженная готовность к ней, вработывание, повышенная работоспособность, утомление, конечный порыв и т.д. Сюда же относятся психические состояния, вызванные содержанием и характером работы: скука, сонливость, апатия, повышенная активность и т.п.

По признаку преобладания одной из сторон психики различают:

1. Эмоциональные состояния (радость, огорчение, грусть, возмущение, злость, обида, удовлетворенность и неудовлетворенность, бодрость, тоска, обреченность, угнетенность, подавленность, отчаяние, страх, робость, ужас, влечение, страсть, аффект и т.д.).

2. Волевые (активность, пассивность, решительность и нерешительность, уверенность и неуверенность, сдержанность и несдержанность, рассеянность, спокойствие, состояние волевого усилия и т.д.).
3. Состояния, в которых доминируют процессы восприятия и ощущения (состояние живого созерцания).
4. Состояния внимания (рассеянность, сосредоточенность).
5. Состояния, для которых характерна мыслительная активность (любопытность, заинтересованность, озадаченность, задумчивость, сомнение, вдохновение, озарение).

Возникновение и протекание психических состояний человека зависят от:

- индивидуальных психических и нейрофизиологических качеств;
- предшествующих психических состояний;
- жизненного опыта (в том числе профессионального);
- возраста;
- физического состояния;
- конкретной ситуации.

Наиболее важна для психологии труда *классификация состояний по уровню напряжения*, так как именно этот признак наиболее существен с точки зрения влияния состояния на эффективность деятельности:

1. *Умеренное напряжение* – нормальное рабочее состояние, возникающее под мобилизирующим влиянием трудовой деятельности. Это состояние психической активности – необходимое условие успешного выполнения действий. Оно сопровождается умеренным изменением физиологических реакций организма, проявляется в хорошем самочувствии, стабильном и уверенном выполнении действий. Умеренное напряжение соответствует работе в оптимальном режиме.

Оптимальный режим работы осуществляется в комфортных условиях, при нормальной работе технических устройств. Обстановка является привычной, рабочие действия осуществляются в строго определенном порядке, мышление носит алгоритмический характер. В оптимальных условиях промежуточные и конечные цели труда достигаются при невысоких нервно-психических затратах. Обычно здесь имеют место длительное сохранение работоспособности, отсутствие грубых нарушений, ошибочных действий, отказов, срывов и других аномалий. Труд в оптимальном режиме характеризуется высокой надежностью и оптимальной эффективностью.

2. *Повышенное напряжение* сопровождает деятельность, протекающую в экстремальных условиях.

Экстремальные условия – условия, требующие от работающего максимального напряжения физиологических и психических функций, резко выходящего за пределы физиологической нормы. Экстремальный режим в самом общем смысле – это режим работы в условиях, выходящих за пределы оптимума. Отклонения от оптимальных условий деятельности требуют повышенного волевого усилия или, иначе говоря, вызывают напряжение.

Напряжения могут быть классифицированы в соответствии с теми психическими функциями, которые преимущественно вовлечены в профессиональную деятельность и изменения которых наиболее выражены в неблагоприятных условиях:

- Интеллектуальное напряжение – напряжение, вызванное частым обращением к интеллектуальным процессам при формировании плана обслуживания, обусловленное высокой плотностью потока проблемных ситуаций обслуживания.
- Сенсорное напряжение – напряжение, вызванное неоптимальными условиями деятельности сенсорных и перцептивных систем и возникающее в случае больших затруднений в восприятии необходимой информации.
- Монотония – напряжение, вызванное однообразием выполняемых действий, невозможностью переключения внимания, повышенными требованиями к концентрации и устойчивости внимания.

- Политония – напряжение, вызванное необходимостью переключений внимания, частых и в неожиданных направлениях.
- Физическое напряжение – напряжение организма, вызванное повышенной нагрузкой на двигательный аппарат человека.
- Эмоциональное напряжение – напряжение, вызванное конфликтными условиями, повышенной вероятностью возникновения аварийной ситуации, неожиданностью либо длительным напряжением прочих видов.
- Напряжение ожидания – напряжение, вызванное необходимостью поддержания готовности рабочих функций в условиях отсутствия деятельности.
- Мотивационное напряжение связано с борьбой мотивов, с выбором критериев для принятия решения.
- Утомление – напряжение, связанное с временным снижением работоспособности, вызванным длительной работой.

В жизни часто встречаются состояния, связанные с чрезмерным эмоциональным напряжением. Если у животного избыток возбудимости разряжается через двигательные реакции, то у человека естественная разрядка не всегда возможна. В этих случаях возникают явления застойного возбуждения. Результатом является развитие так называемых трудных состояний. К ним относят:

- доминантные состояния;
- состояния стресса;
- фрустрации;
- тревоги.

Доминантные состояния – это состояния, в которых напряженность смещена в сферу внимания и является основной. К ним относят рабочие или трудовые состояния. Это одна из самых устойчивых и «здоровых» доминант. Она определяет отношение к жизни, к себе, самочувствие. В работе индивид утверждает себя как личность, реализует свои потенции, объективизирует способности. Важнейшим является познавательное доминантное состояние, которое проявляется в трех вариантах: исследование предметного мира, учебная деятельность, научная деятельность. Наиболее напряженными являются ситуации, когда неизвестно время предстоящего события. Такое состояние называют бдительностью. Из названия следует, что это состояние связано с активизацией функции наблюдения за значимыми сигналами, с готовностью адекватно реагировать на них. Другим видом доминантных состояний является состояние ожидания. Внешние и внутренние проявления состояния ожидания в значительной мере зависят от индивидуальной реактивности человека. Пассивное ожидание воспринимается большинством людей как активное предвосхищение будущего столкновения с напряженной ситуацией. Психическое выражение такого состояния – повышенная тревожность, неуверенность в себе. Она отражает физиологические сдвиги, называемые предстартовыми, предрабочими. Чрезмерно выраженное доминантное состояние ожидания может играть и отрицательную роль. В результате сильного волнения человек устает («перегорает») еще до того, как приходится выполнять ожидаемую деятельность.

Стресс – это неспецифический ответ организма на любое воздействие – стрессор. Любой раздражитель – стрессор (психологический, физический) – всегда строго специфичен для организма, так как имеет определенное значение и одновременно несет общее требование – приспособиться к новым условиям. Это заставляет организм адаптироваться к возникшей ситуации. Неспецифические требования, предъявляемые к воздействиям как таковым, – это и есть сущность стресса. Природа стрессоров может быть различной, но они запускают в организме генетически запрограммированную неспецифическую реакцию защиты. В широком понимании стресс – это любое более или менее выраженное напряжение организма, это нормальное состояние для человека. Дело в его выраженности. При достаточно сильном и продолжительном действии стресс-фактора реакция может стать болезнетворной основой различных функциональных нарушений. Современная жизнь все

ощутимее нарушает сложившийся механизм отношений человека с окружающим миром. Практически, современный человек постоянно находится в состоянии стресса. Можно выделить основные симптомы хронического стресса: бессонница, мышечные боли в груди, кашель (покашливание «для очистки горла»), сексуальная неудовлетворенность, эмоциональный дисбаланс (перепады настроения). Частыми проявлениями стресса бывают хроническая усталость и избыточный вес. Стрессовые (перевозбужденные) психические состояния допустимы в виде страсти, порыва, азарта и в аварийных ситуациях, хотя и не являются наилучшими и в этих условиях деятельности. Там же, где требуется строгая расчетливость, сообразительность, высокая внимательность и большая точность движений, перевозбужденные состояния безусловно вредны, так как они большей частью приводят к напряженности, скованности, ограниченности внимания, к плохой сообразительности.

Фрустрация – психическое состояние острого переживания неудовлетворенной потребности. После стресса это наиболее распространенный вид трудных состояний. Фрустрационные ситуации вызываются конфликтом между актуально значимой потребностью, невозможностью ее реализации, срывом мотивационного поведения. Причины могут быть биологические (физиологические – голод, сон, сексуальные потребности) и социальные (трудовые, познавательные, межличностные, нравственные). Для фрустраций характерны отрицательные переживания: разочарование, раздражение, тревога, отчаяние, чувство лишения. Особенно трудно переносятся переживания человеком, когда он отвергается обществом, лишается привычных социальных связей. Часто фрустрация развивается в результате неудовлетворенности собственным профессиональным трудом, его содержанием, результатом, когда человек реально не знает своих жизненных программ, своих возможностей, часто ощущает, что растратил по пустякам свои жизненные силы, мог бы работать лучше.

Тревога – результат возникновения фрустрации или ее ожидания – является первичным проявлением психологического стресса. Тревога характеризуется как чувство диффузного опасения, ожидания, беспокойства, ощущения неопределенной угрозы. Главным для ее возникновения является наличие угрозы или ее предвидение. Тревога филогенетически оформилась и закрепились в виде психического предвестника возможной боли – сигнала об опасности, которая еще не наступила. Предвидение опасности носит вероятностный характер и зависит не только от ситуационных, но и в большей степени от личностных особенностей. Тревога, несоизмерная с вызвавшим ее явлением, препятствует формированию нормального адаптивного поведения, вызывает чрезмерные функциональные сдвиги.

Одно и то же психическое состояние может быть наилучшим для одного вида деятельности и вредным для другого, иного по своей психологической структуре. *Оптимальные психические состояния* – это состояния, наиболее соответствующие тому или иному виду деятельности. Каждый вид деятельности для наиболее успешного его осуществления требует своеобразных, психических состояний. Тяжелый физический труд, например, наиболее успешно осуществляется при максимальном возбуждении, большой энергии, активности, подвижности и расторопности. Интеллектуальная деятельность, напротив, успешно осуществляется при сосредоточенности, усидчивости, максимальной внимательности, любознательности, пытливости; здесь повышенная подвижность, расторопность и высокая возбужденность вредны.

Необходимо выделить *депрессивные и внушенные (суггестивные) психические состояния*.

Депрессивные психические состояния, безусловно, вредны во всех видах деятельности. Они выражаются в вялости, ограниченной подвижности, плохой сообразительности, апатичности и пассивности. Человек в состоянии депрессии, по существу, недееспособен. Его деятельность не может быть успешной. В таком состоянии, как говорится, «все валится из рук». Его нельзя допускать к ответственной и опасной работе.

Он может выполнять только легкие и малоподвижные виды деятельности, не требующие ни высокой сообразительности, ни расторопности, ни инициативы и находчивости.

Внушенные (суггестивные) психические состояния могут быть полезными или вредными во всех видах деятельности и поведения в зависимости от того, что внушено суггестором. Внушение (суггестия) осуществляется при сниженной осознанности суггерента (подвергающегося внушению). Суггестивные состояния довольно широко распространены в процессе труда, в массовых коммуникациях и других явлениях общественной жизни. Гетеросуггестия, то есть внушение, исходящее от одной личности или социальной общности, называемых суггестором, и направленное на другую личность, вместе с иными способами общения преднамеренно или непреднамеренно внедряет в психику людей сходные взгляды и убеждения, мнения и оценки, нормы деятельности и поведения; служит средством, направляющим и регулирующим активность личности, побуждает к одним делам и поступкам и удерживает от других; способствует или мешает использованию человеком его потенциальных физических и умственных сил в разных видах деятельности.

Аутосуггестия (самовнушение) свойственна психике человека, так же как и гетеросуггестия, в виде саморазъяснения, самоубеждения, самозапрета и других самовнушений, осуществляемых посредством мысленного проговаривания того, что он старается себе внушить.

Дидактогенные психические состояния возникают у человека в результате нетактичных или тем более грубых слов коллеги, ранящих его самолюбие и лишаящих его уверенности. Они могут возникать у подчиненного в результате слов руководителя. В них далеко не всегда проявляется чувство обиды, но всегда угнетения, потери уверенности и часто растерянности. Иногда эти психические состояния – дидактогении – могут переходить в заболевания дидактогенным неврозом.

В общении коллеги, руководитель не только наблюдают за психическими состояниями, но и воздействует на них преднамеренно или непреднамеренно. Иногда одним лишь словом, взглядом, жестом или поступком можно вызвать оптимальное, перевозбужденное, депрессивное или внушенное психическое состояние отдельного человека и даже всей группы. Положительные воздействия руководителя-лидера на подчиненных будут сильнее, чем больший авторитет он у них имеет. И наоборот, чем меньше авторитет, тем чаще он будет произвольно вызывать отрицательные психические состояния подчиненных. Однако и при весьма высоком авторитете руководитель может вызывать у подчиненных отрицательные психические состояния, если он не знает их настроения или ошибочно полагает, что для плодотворной производственной работы у них надо постоянно создавать состояние максимального возбуждения. Чтобы избежать подобных ошибок в руководстве, руководителю необходимо хорошо разбираться в психических состояниях всех видов и особенно тех, которые непосредственно отражаются на деятельности.

Однако можно выделить типичные положительные психические состояния. Сюда следует отнести:

- психические состояния профессиональной пригодности;
- осознания значимости своей профессии;
- состояние радости от успехов в работе;
- состояние волевой активности.

Огромное значение для эффективности трудовой деятельности имеет психическое состояние профессиональной заинтересованности. Глубокий, обоснованный, общественно и личностно мотивированный, сильный интерес к профессиональному труду является важнейшим фактором профессиональной пригодности. Именно профессиональный интерес в сочетании с волей человека к труду создает эмоционально-волевою готовность к профессиональной работе. Для успешного осуществления трудовой деятельности важна профессиональная заинтересованность как личностное психическое состояние, выражающее направленность личности, ибо потеря устойчивого интереса к работе означает

дисквалификацию специалиста. Специалист же, имеющий сильный профессиональный интерес, сам ищет ситуации, которые позволили бы ему пережить состояние профессиональной заинтересованности, то есть работает активно, с полной отдачей сил, знаний и способностей.

Разнообразие и творческий характер профессиональной деятельности делают возможным возникновение у работника психических состояний, близких по своему содержанию и структуре к состоянию творческого вдохновения, свойственного ученым, писателям, художникам, актерам, музыкантам. Состояние творческого вдохновения представляет собой сложный комплекс интеллектуальных и эмоциональных компонентов. Оно выражается в творческом подъеме; обострении восприятия; повышении способности воспроизведения ранее запечатленного; возрастании мощи воображения; возникновении целого ряда комбинаций оригинальных впечатлений; проявлении обилия мыслей и легкости нахождения существенного; полной сосредоточенности и росте физической энергии, которые приводят к очень большой работоспособности, к психическому состоянию радости творчества и нечувствительности к усталости. Это состояние подготавливается систематическим трудом профессионала, его обширными знаниями и длительными раздумьями над конкретным делом. Вдохновение профессионала – это всегда единство его таланта, знаний и кропотливого каждодневного труда.

Во многих профессиях важную роль играет решительность как психическое состояние готовности быстро принять решение и привести его в исполнение. Однако решительность – это ни в коем случае не спешка, торопливость, необдуманность, излишняя самоуверенность. Необходимыми условиями решительности является широта мышления, проницательность, мужество, большой жизненный и профессиональный опыт, знания, планомерность работы.

Человек всегда осознает свое психическое состояние, если обратит на него внутринаправленное внимание. Но далеко не всегда понимает причины его возникновения, хотя без причин, как известно, ничего не бывает. Ощутил человек, например, приятное тепло – возникли сначала эмоциональный процесс, а потом и состояние удовлетворенности, а если боль – появится состояние озабоченности; вспомнил свою неудачу, задумался над ней – надолго появилось состояние недовольства собой или теми, кто помешал добиться желаемого; подумал о трудностях предстоящей работы – возникло состояние тревоги. Так во всех случаях возникновения того или иного психического состояния причинами служат те или иные психические процессы: ощущения, восприятия, память, мышление, эмоции, чувства или воля. Однако и психические процессы не возникают сами по себе, а являются лишь отражением воздействующей на человека внешней или внутренней среды. Значит, причины психических состояний, как и других психических явлений, заключаются в действии среды на человека, но либо более сильном, либо более длительном, чем вызывающее психический процесс.

В конкретных условиях практической деятельности причинами того или иного психического состояния могут быть: состояние здоровья; ожидание приятного или неприятного; хорошее или плохое впечатление от окружающего; радостные или печальные воспоминания; настроение окружающих (руководителя или коллег); характер работы (темп, ритм, усилия и т.д.); успешность или безуспешность работы; тон общения с окружающими. Но все эти конкретные причины сводятся к трем основным: в каком состоянии находится организм человека; удовлетворяются или не удовлетворяются его потребности; как переживает он воздействия среды.

От внутреннего состояния человека, воздействий среды и потребностей зависит, будет ли психическое состояние оптимальным, стрессовым, депрессивным или внушенным. Оптимальное психическое состояние может быть создано успешным удовлетворением главной потребности и уверенностью в удовлетворении других потребностей. Ведь «пока потребность человека не удовлетворена, он находится в состоянии недовольства своими потребностями, а стало быть, и самим собой». Создается оно и удовлетворенностью своей ролью и значимостью в среде; уверенностью в успехе выполняемого дела, порожденной

знаниями, навыками, умениями, мастерством и успехами в предыдущих делах; знанием условий деятельности и предвидением возможных осложнений; привычностью условий выполняемой деятельности, темпа и ритма работы. Стрессовое психическое состояние может быть вызвано одной или совокупностью следующих причин: непосильностью, неподготовленностью и неуверенностью в успехе; преувеличением опасности и повышенной впечатлительностью; переоценкой ответственности; плохим самообладанием; наличием желаний, превышающих возможности их удовлетворения. Оно возникает в результате длительного перевозбуждения нервной системы, порожденного сложной совокупностью, неблагоприятных обстоятельств жизни и деятельности. Стресс – это результат воздействий на человека весьма неблагоприятных для него конфликтных ситуаций бытового или производственного характера. Депрессивное психическое состояние обычно возникает: от осознания невозможности удовлетворить какую-либо насущную потребность; безуспешности усилий и сплошных неудач в жизни и деятельности; унижения достоинства личности окружающими; неудовлетворенности работой; переутомления и плохого состояния здоровья. Суггестивное психическое состояние обуславливается, как было уже показано, гетеросуггестией или аутосуггестией. Однако степень внушаемости зависит от индивидуально-психологических особенностей и конкретного психического состояния суггерента во время гетеросуггестии. Чем ниже уровень осознанности воздействий и критичности к ним суггерента, тем выше степень внушаемости. А уровень осознанности и критичности суггерента зависит от его психических свойств, состояний, особенностей психических процессов и от отношения к суггестору во время гетеросуггестии.

Причин психических состояний множество, и тем не менее человеку необходимо их знать, для того чтобы иметь возможность выяснить непосредственные конкретные причины того или иного психического состояния какого-либо другого человека или настроения всей группы. Не зная конкретных причин, например, стрессового или депрессивного состояния человека, невозможно изыскать способы устранения этих отрицательных психических состояний и вызвать у него оптимальное состояние для данной деятельности, обеспечивающее наибольший успех. Успешность выявления конкретных причин создавшихся у человека психических состояний зависит от обоснованности анализа их проявлений.

Анализ психических состояний человека с целью выявления и последующего устранения причин отрицательных состояний и усиления положительных наиболее целесообразно осуществлять в такой последовательности:

1. Выяснить общее настроение. Оно заметно по выражениям лица (или лиц, если выясняется настроение группы), по веселому, возбужденному или омраченному взгляду, по оживленности или вялости движений, по громкости и четкости речи. Когда это не удается или впечатление неопределенное, то можно и спросить человека о его настроении.
2. Вскрыть доминирующие психические состояния, создающие плохое или неудовлетворительное настроение. Они в большинстве случаев видны уже в характере настроения, в его окраске, но этого бывает недостаточно, поэтому можно узнать о них путем косвенных вопросов, например: Как себя чувствуете? Почему грустный вид? Чем занимались вчера и каковы успехи? и т.п.
3. Найти причину доминирующего психического состояния. Если оно выражается, например, в неудовлетворенности или обиде, то уже нетрудно предположить причины этих психических состояний, а затем проверить прямыми вопросами: чем неудовлетворенны или обижены? Что испортило настроение? Вполне возможно, что человек не сможет или не пожелает определенно ответить на эти и подобные вопросы. В таком случае придется временно ограничиться своими предположениями и повнимательнее присмотреться к этому человеку, чтобы подтвердить или опровергнуть их.

4. Воодушевить группу или отдельного человека каким-либо приятным сообщением и проследить путем наблюдения, какое воздействие оно окажет на их психическое состояние, с тем чтобы определить его стойкость и силу, а затем выяснить и устранить причины плохого настроения только у тех, на кого это сообщение не окажет положительного влияния.

Таким образом, психика – это свойство мозга, заключающееся в активном отражении окружающего мира, построении на этой основе объективной картины окружающего мира и регуляции на этой основе своего поведения.

В наиболее общем и схематизированном виде психологическая и личностная структура личности такова. Во-первых, она включает три группы психических процессов: познавательные (ощущение, восприятие, представление, воображение, внимание, память, мышление), волевые и эмоциональные. Во-вторых, все психические процессы составляют в своей совокупности одну из трех областей общей структуры личности, включающей также и психические свойства личности, в том числе и ее способности. Психические свойства крайне многообразны и включают как черты личности, так и синтетические их проявления – характер, темперамент, направленности личности. Наряду с процессами и свойствами, существует еще один компонент – психические состояния. В-третьих, в качестве важной и самостоятельной выделяется базовая система личности, обозначаемая понятием мотивационная сфера личности. Она – источник побудительных сил поведения, динамическая основа для деятельности личности. Эти традиционные представления о структуре психической организации субъекта являются простой и удобной схемой для упорядочивания проблем, которые возникают при характеристике профессиональной деятельности. Вместе с тем, их необходимо дополнить. Следует дополнить три традиционно выделяемые класса психических процессов (познавательные, волевые, эмоциональные) еще двумя – очень важными именно для профессиональной деятельности классами – регулятивными и коммуникативными. В современной психологии сложилось и становится все более распространенным разделение психических процессов на три основные подсистемы – когнитивную, регулятивную и коммуникативную. Первая включает процессы, обеспечивающие познание внешней среды, ориентировку в ней; вторая – процессы, направленные на построение, организацию и регуляцию деятельности и поведения; третья – процессы, обеспечивающие коммуникацию, взаимодействие между людьми.

3 Индивидуально-типологические особенности личности

Свойства темперамента и индивидуальный стиль познавательных процессов и деятельности, взаимодействия с другими людьми. Формула определения темперамента. Характер как система наиболее устойчивых черт личности, проявляющих себя в различных видах деятельности, в общении и взаимодействии людей. Индивидуальное и социально-типическое в характере. Типология характера и акцентуации. Характер и воля, мотивация поведения

Сегодня психология трактует личность как социально-психологическое образование, которое формируется благодаря жизни человека в обществе. Человек как общественное существо приобретает новые (личностные) качества, когда вступает в отношения с другими людьми и эти отношения становятся «образующими» его личность. У индивида в момент рождения еще нет этих приобретаемых (личностных) качеств.

Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и особенностей, образующих ее индивидуальность, составляющих своеобразие человека, его отличие от других людей. Индивидуальность проявляется в чертах темперамента, характера, привычках, преобладающих интересах, в качествах познавательных процессов (восприятия, памяти, мышления, воображения), в способностях, индивидуальном стиле деятельности и т.д.

3.1 Свойства темперамента и индивидуальный стиль познавательных процессов и деятельности, взаимодействия с другими людьми

Темперамент – это устойчивые индивидуальные особенности личности, которые выражаются в динамике психических процессов и действий. К чертам темперамента относятся сила или слабость переживания чувств и желаний, их глубина или поверхностность, устойчивость или изменчивость настроения.

Темперамент в переводе с латинского – «смесь», «соразмерность». Древнейшее описание темпераментов принадлежит Гиппократу. Он считал, что темперамент человека определяется тем, какая из четырех жидкостей организма преобладает: если преобладает кровь («сангвис» по-латыни), то темперамент будет сангвинический, то есть энергичный, быстрый, жизнерадостный, общительный, легко переносит жизненные трудности и неудачи. Если преобладает желчь («холе»), то человек будет холериком – желчный, раздражительный, возбудимый, несдержанный, очень подвижный человек, с быстрой сменой настроения. Если преобладает слизь («флегма»), то темперамент флегматичный – спокойный, медлительный, уравновешенный человек, медленно, с трудом переключающийся с одного вида деятельности на другой, плохо приспособляющийся к новым условиям. Если преобладает черная желчь («меланахоле»), то меланхолик – несколько болезненно застенчивый и впечатлительный человек, склонный к грусти, робости, замкнутости, он быстро утомляется, чрезмерно чувствителен к невзгодам.

К свойствам темперамента относятся:

1. *Сензитивность* характеризуется наименьшей силой раздражителя, вызывающую какую-либо психическую реакцию. У сензитивных людей ощущения возникают при незначительной интенсивности раздражителя, у них высокая чувствительность.
2. *Реактивность* определяется силой эмоционального ответа. Человек реактивный – это человек впечатлительный, эмоционально реагирующий на внешние или внутренние воздействия.
3. *Активность* – свойство, которое проявляется в энергичности, с какой человек воздействует на внешний мир, в том, с каким упорством он преодолевает препятствия, мешающие достижению цели, в выраженности его целенаправленности, настойчивости, сосредоточенном внимании.
4. *Соотношение реактивности и активности* свидетельствует о том, насколько поведение и деятельность человека зависят от случайных обстоятельств (настроения, эмоциональных реакций) и насколько от цели и задач, которых он ставит перед собой, то есть насколько велик элемент случайности в его деятельности.
5. *Темп реакции* характеризует быстроту протекания психических процессов (познавательных, эмоциональных, волевых), речи, двигательных реакций и действий.
6. *Пластичность – ригидность*. Пластичность характеризуется легкостью, гибкостью приспособления человека к изменяющимся условиям жизни, деятельности, среды; ригидность же – инертностью, неспособностью быстро приспособляться к любым изменениям, стереотипностью поведения.
7. *Экстраверсия – интроверсия*. Эти свойства выражаются в обращении человека во внешний мир (экстраверсия) или во внутренний мир образов и мыслей, чувств (интроверсия). От этой преимущественной направленности зависят особенности реагирования и деятельности людей, их контактность или замкнутость.

Рассмотренные свойства в сложном их взаимодействии прослеживаются в каждом типе темперамента.

Свойства	сангвиник	холерик	флегматик	меланхолик
Сензитивность	пониженная	пониженная	малая	высокая
Реактивность	повышенная	высокая	малая	низкая
Активность	повышенная	высокая	высокая	низкая
Соотношение	уравновешены	реактивность	активность	уравновешены

реактивности и активности		преобладает над активностью	преобладает над реактивностью	
Пластичность-регидность	высокая пластичность	менее пластичен, более ригиден, чем сангвиник	низкая пластичность	ригидный
Экстраверсия-интроверсия	экстравертен	интровертен	интровертен	интровертен
	сильный уравновешенный подвижный тип нервной системы	сильный тип, но неуравновешенный и инертный	сильный и уравновешенный тип, инертный	слабый тип нервной системы

Индивидуальный стиль деятельности – это целесообразная, соответствующая особенностям темперамента система способов и приемов выполнения деятельности, обеспечивающая наилучшие ее результаты. Индивидуальный стиль деятельности представляет собой опосредующую функцию деятельности в развитии конкретного человека. Разные по своим личным качествам работники могут успешно решать определенную (пусть в каждом случае частную) профессионально-трудовую задачу, но решают ее по-разному. Более того, по логике связи внутренних условий деятельности и ее способов они, как раз, и должны решать ее по-разному, в противном случае она может стать для кого-то из них неразрешимой на должном уровне: если, например, навязать человеку несвойственные ему, неудобные для него приемы, способы, режимы деятельности.

Индивидуальный стиль деятельности формирующегося или уже сложившегося профессионала может быть понят в общем виде как адаптационная относительно устойчивая индивидуально-своеобразная организация деятельности (прежде всего ее приемов и способов), скалывающаяся в результате усилий человека по наилучшему достижению целей в данных внешних и внутренних условиях. Поскольку и цели, и условия деятельности характеризуются в данной профессии у данного человека некоторой типичностью, определенностью, повторяемостью, это приводит к возникновению черт и общезначимости, и относительной устойчивости его индивидуального стиля как профессионала. Таким образом, индивидуальный стиль деятельности может изменяться и корректироваться.

Показатели и критерии индивидуального стиля деятельности можно оценивать на основе, например, такой программы анализа:

1. В чем состоят проявления: своеобразия работы конкретного человека
 - 1) Каково протекание познавательной составляющей деятельности (развернутость или краткость ориентировки в среде; частый или редкий текущий контроль, преобладает ориентация на предметную, социальную среду или на свои переживания).
 - 2) Каково протекание самой исполнительной деятельности (торопливость или медлительность, происходят частые пробы и поправки или точность в исполнении, рывки, плавность или другие особенности, получаемые в результате наблюдения).
 - 3) Какие результаты деятельности (много ли продукта при умеренном качестве или, наоборот, мало, но при высоком качестве, другие варианты).
2. В чем могут состоять предполагаемые причины наблюдаемого стиля
 - 1) В области внутренних условий (стойкие особенности психического склада, осведомленность, опыт, наличие навыков, приемов саморегуляции).
 - 2) В области внешних предметных условий (наличие или отсутствие хороших образцов продукта, инструментов, материалов).
 - 3) В области внешних социальных условий (имеются или отсутствуют традиции обмена опытом, сплочена или разобщена группа участников работы, коллег, особенности межличностных отношений).
3. Какие могут быть рекомендации по улучшению индивидуального стиля деятельности: что человек хочет изменить в себе как в профессионале (узнать о приемах саморегуляции, о повышенных требованиях к продукту, лучше узнать людей в своем коллективе).

Развивая мысль о стиле деятельности, ряд исследователей провели эксперименты с целью установления зависимости между способом выполнения действий и особенностями темперамента. В этих исследованиях рассматривался индивидуальный стиль деятельности как достижения результатов или способ решения определенных задач, обусловленных главным образом типом темперамента, а точнее типом нервной системы. Эксперименты по изучению связи между стилем деятельности и свойствами темперамента в 50-х годах прошлого столетия были проведены Е.А. Климовым, который исследовал зависимость между подвижностью нервных процессов и стилем работы ткачих.

Наблюдения за поведением ткачих проводились на текстильном комбинате во время их работы на ткацких станках. Наблюдению подлежали только те работницы, которые предварительно при лабораторных испытаниях получили соответствующую оценку подвижности нервных процессов, что рассматривалось автором как одно из свойств темперамента, характеризующее временной аспект поведения. При наблюдении за поведением ткачих учитывались следующие показатели: количество выполняемых задач за единицу времени, скорость перехода от одного вида деятельности к другому, количество и скорость переходов от одного ткацкого станка к другому, число контрольных действий, индивидуальные различия в ориентировочной деятельности и др.

На основании проведенных экспериментов Е.А. Климов пришел к заключению, что производительность профессиональной работы не зависит от особенностей поведения, считающихся проявлениями подвижности нервных процессов. В тоже время подвижность нервных процессов связана со стилем работы и свойствами темперамента.

Стиль деятельности выступил на первый план и при сравнении результатов работы водителей автобусов – представителей сильной и слабой нервной системы. Не имели аварий и серьезных нарушений не «сильные», как следовало бы надеяться, а «слабые» водители. Последние больше внимания уделяли планированию и организации своей работы: своевременно «проигрывали» маршрут, особенно на сложных участках дороги, чаще проводили технический осмотр автомобилей.

В упомянутых случаях индивидуальный стиль деятельности имеет как бы компенсаторное значение: уравнивает качества индивида с требованиями его профессии. В действительности, когда такие требования становятся достаточно высокими (предусматривают быстроту реагирования или большую временную длительность) индивидуальный стиль может не выработаться.

Например, для овладения навыками жонглирования необходимо такое качество нервной системы, как подвижность, поэтому жонглерами не могут стать носители инертной нервной системы. Еще большее значение имеет лабильность: лабильные индивиды учатся жонглировать в 2-3 раза быстрее, чем подвижные. В конце первого курса «инертные» ученики циркового училища жонглировали лишь 3-4 предметами, тогда как лабильные – 5-7.

Таким образом, существует круг профессий, которыми невозможно успешно овладеть только за счет индивидуального стиля деятельности. Очевидно, что такие свойства темперамента, как высокая тревожность, ригидность, эмоциональность, низкий темп реакций не способствуют успешности в экстремальной деятельности, которой, например, является деятельность космонавта, горного спасателя.

Что же касается учебной деятельности, то поскольку она не относится к экстремальным видам деятельности, то она несет на себе опосредованное влияние свойств нервной системы и темперамента. М.Р. Щукин проводил эксперименты с целью проследить, существует ли зависимость между ходом ориентировочной деятельности, исполнительной деятельности и подвижностью нервных процессов при усвоении начальных умений и навыков в работе. Выполнение поставленного перед учащимися задания, которое требовало развитой ориентировочной деятельности и умелых исполнительных действий, протекало по-разному в зависимости от определенных свойств темперамента. Учащиеся с высокой подвижностью нервных процессов выполняли задание быстрее, чем инертные. По мере повторения действий различия уменьшались, становясь несущественными. Процесс

усвоения у инертных более растянут во времени. Сравнивая способ выполнения действий у подвижных и инертных получены такие результаты: у подвижных несомненно ценным качеством является быстрое усвоение материала и выполнение различных заданий, однако очень часты пропуски элементов задания из-за тенденции быстрее выполнить его; у инертных – медленное усвоение, а также выполнение задания является нежелательным, но пунктуальность выполнения усвоенного задания является ценным свойством.

Я. Стреляу отмечает, что человеческие действия разделяются на главные, то есть непосредственно ведущие к достижению определенной цели (получению результата), и вспомогательные, то есть влияющие на протекание главных действий. Функция вспомогательных действий заключается в организации условий для выполнения главных действий: их обеспечении, упрощении, подготовке, сокращении, контроле и т.п. По числу и типу вспомогательных действий существуют значительные различия между людьми, даже при условии, что они обладают одинаково высокой мотивацией и все в равной степени стремятся к хорошим результатам. Как у взрослых, так и у учеников, стиль деятельности проявляется только в тех ситуациях, где существует свобода выбора способов выполнения действий или условий, средств, ведущих к достижению цели. Экспериментально подтверждено, что если человеку навязывать организацию деятельности, противоречащую возможностям, обусловленным свойствами темперамента, и не допускающую никаких изменений, то это, как правило, ведет к снижению производительности его труда, а часто даже к деструктивному поведению. Таким образом, навязывание определенной модели деятельности может отрицательно сказаться на результатах этой деятельности. Это происходит в тех случаях, когда навязываемая модель не соответствует индивидуальному стилю деятельности.

Рассмотрим проблему формирования индивидуального стиля трудовой деятельности.

В основе формирования индивидуального стиля труда часто лежит развитие психологической системы профессиональной деятельности субъекта труда. В.А. Шадриков анализирует формирование различных психологических систем профессиональной деятельности [33, С. 34-130]:

1. Формирование мотивов профессиональной деятельности предполагает:
 - а) сдвиг мотива на цель трудовой деятельности (по А.Н. Леонтьеву), в результате чего работник находит «свой» предмет деятельности;
 - б) «принятие» человеком профессии и нахождение личностного смысла деятельности, что является важным для формирования профессиональной мотивации;
 - в) образование целостного поведения работника в результате формирования профессиональной мотивации.
2. Формирование цели профессиональной деятельности предполагает выделение и учет следующих моментов:
 - а) центральным моментом деятельности выступает ее цель (человеческая деятельность – это целесообразная деятельность, цель сознательно выбирается человеком, в отличие, например, от деятельности животных);
 - б) сама цель рассматривается как идеальный образ результата, как уровень достижения, к которому надо стремиться;
 - в) также цель профессиональной деятельности выступает как образ результата, как производственная задача, заданная в определенных условиях;
 - г) основные этапы формирования цели: выделяется поле допустимых результатов; уточняется конкретная цель (как наиболее оптимальная).
3. Формирование представления о программе деятельности предполагает:
 - а) формирование представления о компонентах (о структуре) деятельности;
 - б) формирование представления о способах выполнения деятельности;
 - в) формирование представления о программе деятельности (как последовательности адекватных действий и способов).

4. Формирование информационной основы деятельности (ИОД) предполагает выделение и рассмотрение следующих моментов:
 - а) уровни формирования ИОД включают: сенсорно-перцептивный уровень (восприятие информации), когнитивный уровень (оценка значимости информации), образно-оперативный уровень (переработка информации и построение информационных образов);
 - б) особенности формирования ИОД: информация часто меняющаяся, что требует гибкости ИОД; многоплановость информации вызывает необходимость быстрого переключения с одного вида информации на другой;
 - в) в целом формирование ИОД предполагает: формирование ИОД в материальном плане (способность воспринимать и обрабатывать реальные сигналы, несущие информацию); формирование ИОД в идеальном плане (способность строить информационные образы и значения по получаемым сигналам).
5. Формирование блока принятия решений основано на учете следующего:
 - 1) Само решение рассматривается как выбор одной альтернативы из нескольких.
 - 2) Создается общая схема принятия решений:
 - осознание проблемы;
 - разрешение проблемы; при самом этом формирование блока принятия решения предполагает: освоение (выработка) решающего правила, способа решения; формирование критерия достижения цели и предпочтительности выбора способа решения;
 - проверка решения;
 - коррекция выбора (там, где это возможно).
 - 3) Выделяются два основных типа решений:
 - детерминированные (основанные на строгой логике);
 - вероятностные (основанные на просчете наиболее благоприятной вероятности достижения цели).
6. Формирование подсистемы профессионально важных качеств (ПВК) исходит из следующих посылок:
 - 1) У человека уже есть определенные качества и при освоении профессий происходит их перестройка в соответствии с особенностями данной профессиональной деятельности.
 - 2) Общая логика такой перестройки деятельности:
 - перенастройка качеств в соответствии с профессиональной деятельностью;
 - появление и развитие новых качеств и способностей;
 - формирование индивидуального стиля деятельности, что как бы «венчает» развитие профессионала.

В.С. Мерлин выделил три основных аспекта в формировании индивидуального стиля деятельности [25, С. 142]:

1. Формирование «симптомокомплексов», характеризующих отдельные свойства личности.
2. Изменение интенсивности и частоты проявления индивидуальных свойств по мере их развития.
3. Возникновение новых связей между индивидуальными свойствами, например, возникновение в юношеском возрасте связей между учебными и профессиональными интересами, интеллектуальными свойствами и отношениями личности.

В.С. Мерлин отмечал, что стиль отражает «взаимоотношения объективных требований деятельности и свойств личности. В зависимости от различных объективных требований деятельности одни и те же свойства личности выражаются в разных стилях... Индивидуальный стиль трудовой деятельности – «свой почерк» в решении трудовых задач, связанный с максимальным использованием человека своих сильных сторон и компенсацией или иным преодолением недостатков [2, С. 43].

«Индивидуальный стиль деятельности следует понимать не как набор отдельных свойств, а как целостную систему взаимосвязанных действий, при помощи которой

достигается определенный результат. Отдельные действия образуют целостную систему именно благодаря целесообразному характеру их связи» [25, С. 166-167].

При этом формирование психологической структуры профессиональной деятельности предполагает, что освоение профессии рассматривается как процесс «распредмечивания, индивидуализации нормативно-заданного (одобряемого) способа деятельности» (это также связано с формированием индивидуального способа деятельности). Основные этапы освоения профессии: когнитивный (познание, освоение нормативно-заданного способа деятельности) и практический этап как центральный момент формирования психологической структуры деятельности, при этом сначала осваиваются отдельные действия, а затем – осваивается деятельность в целом.

В целом обобщенная схема освоения профессиональной деятельности представляется следующей:

1. Освоение нормативно-одобряемой, изначально заданной, «правильной» деятельности (образ всей нормативно-заданной деятельности – это фактически формирование нормативной ориентировочной основы действия – ООД). Здесь выделяются следующие основные подэтапы:
 - построение образа целостной деятельности (как обобщенная ориентировка в данной деятельности);
 - освоение отдельных действий;
 - освоение множества действий и деятельности в целом.
2. Освоение деятельности по новому образцу (то есть формирование индивидуального стиля деятельности). Подэтапы данного этапа:
 - освоение отдельных действий на основании новых, собственных представлений работника;
 - осваивается новая деятельность в целом – на основе уже освоенного нормативно-одобряемого образца (как индивидуально приспособленная к себе в результате постепенного формирования индивидуального стиля деятельности).

При этом можно говорить о «парадоксе» освоения профессиональной деятельности в ходе формирования индивидуального стиля труда. Полноценное освоение данной профессии достигается лишь тогда, когда субъект начинает выполнять ее не только так, как «положено» (по нормативно-заданным образцам), а привносит в эту деятельность свои собственные, творческие элементы (Индивидуальный стиль трудовой деятельности – «свой почерк» в решении трудовых задач, связанный с максимальным использованием человека своих сильных сторон и компенсацией или иным преодолением недостатков). Полноценное профессиональное творчество возможно лишь при наличии «тылов» в виде освоенной нормативно-заданной деятельности (которая позволяет выполнять задания в случае неудач при творческом экспериментировании).

Темпераменты вносят разнообразие в поведенческие реакции социотипов и накладывают свой отпечаток на их взаимоотношения. Различные сочетания темпераментов создают разные виды их взаимодействия. Так, холерика, например, лучше всего успокаивает и дополняет в работе его противоположность – флегматик, а меланхолика хорошо поддерживает и тонизирует сангвиник. Эти две пары темпераментов во многом дополняют друг друга и даже частично сглаживают те недоразумения, которые могут возникнуть при несовместимости их типов личности.

Другие сочетания (холерик – сангвиник и флегматик – меланхолик) требуют подстройки, так как первая пара слишком эмоциональна и инициативна, вследствие чего могут возникнуть проблемы лидерства, а вторая – довольно инертна и пассивна.

Более проблематично взаимодействуют между собой пары «холерик – меланхолик» и «сангвиник – флегматик», даже если они дуалы. Правда, у дуалов ссоры могут носить легкий, временный характер.

Если же у людей схожий тип нервной системы, то наиболее благоприятным бывает взаимодействие двух флегматиков или меланхоликов, несколько хуже – двух сангвиников и совсем плохим – двух холериков. Это можно объяснить следующим образом:

Работники-флегматики – самые уравновешенные люди, их трудно вывести из себя. В профессиональной деятельности они упорны, настойчивы, последовательны, пунктуальны, отличаются дисциплинированностью и стремлением к высокому профессионализму. С трудом переносят эмоциональные нагрузки, вызванные длительным общением или конфликтами. В основе их действия лежит разум, который подавляет все их эмоции. Такие люди редко совершают необдуманные поступки. Им подходит работа руководителя, который напрямую со своими подчиненными не взаимодействует. Для этого у него есть специальный штат сотрудников, которые и осуществляют всю основную работу, а он только контролирует и направляет их деятельность.

Работники-меланхолики впечатлительны, очень ранимы и обидчивы, но они довольно уступчивы и склонны к компромиссам ради достижения душевного равновесия. В профессиональной деятельности стремятся к независимости, самостоятельности; отличаются ответственностью, дисциплинированностью. С трудом переносят нагрузки, особенно эмоционального характера. Меланхоликам подходит выполнение малоответственной работы, которая не требует точности и скрупулезности. С меланхоликом необходимо работать в спокойном режиме и не поручать ему ответственных поручений.

Сангвиники – независимы и эмоциональны, но отходчивы. Заметив, что назревающий конфликт может принять серьезный оборот, они легко идут на компромисс для восстановления равновесия в отношениях. Работники-сангвиники в профессиональной деятельности прекрасные новаторы идей, активисты, организаторы, исполнители. Легко переносят любые нагрузки.

Труднее всего держать баланс в отношениях прямолинейным, возбудимым и безудержным холерикам, которые в своих высказываниях и поступках часто не могут остановиться вовремя и поэтому могут обижать окружающих, сами того не желая. Работники-холерики в профессиональной деятельности активны, самоотверженны, стремятся к независимости, лидерству, самостоятельности, не способны выдерживать длительные эмоциональные, умственные и физические нагрузки. Холерики благодаря своей гиперактивности могут организовывать различные мероприятия, проводить беседы. Холерики всегда работают с энтузиазмом, но стоит только вступить с ним в незначительный спор, как они начинают сопротивляться и тем самым еще больше возбуждают свою нервную систему. Но из-за своей сверхактивности они быстро устают, их нервная система быстро истощается, что приводит к стрессу. С таким работником не нужно спорить и навязывать свою точку зрения. К холерику нужен мягкий подход, так как у него очень высокая самооценка. Ни в коем случае нельзя задевать его самолюбие. Необходимо направлять его энергию в нужное русло. Такому работнику целесообразно давать задания, с помощью которых он смог бы самореализоваться.

Учитывая эту типологию, руководители составляют модель поведения с сотрудниками. Портрет личности работника является полным, если включает в себя описание параметра *расположенности человека к общению, к людям, его коммуникативные качества* (автором типологии является К. Юнг):

- Экстраверты – люди, ориентированные на общение, на взаимодействие с другими людьми. Их эмоции, настроение зависят от внешних обстоятельств.
- Интроверты – люди, ориентированные на собственные переживания, малообщительные, стремящиеся к независимости от других людей. Их эмоции и настроение зависят от личных внутренних переживаний.
- Амброверты – золотая середина.

3.2 Формула определения темперамента

Лица с четко выраженными свойствами, относящимися только к одному типу темперамента, встречаются сравнительно редко. Гораздо чаще людям свойственны смешанные типы темперамента, характеризующиеся наличием свойств, характерных для разных типов темперамента с преобладанием одного из них.

Для преобладающего типа темперамента и выявления представленных в нем свойств других типов можно использовать метод идентификации, предложенный А. Беловым в 1971 г. Испытуемому последовательно предъявляются четыре карточки, на каждой из которых написано по 20 свойств, характерных для представителей каждого типа темперамента: 1 карточка – холерика, 2 – сангвника, 3 – флегматика, 4 – меланхолика.

Инструкция требует внимательно прочитать перечень свойств и поставить знак «+», если испытуемый считает, что это свойство ему присуще, и знак «-» если оно у него отсутствует. В сомнительных случаях ничего не ставится.

<p><i>Холерик</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неусидчивость, суетливость 2. Невыдержанность, вспыльчивость 3. Нетерпеливость 4. Резкость и прямолинейность в отношениях с людьми 5. Решительность и инициативность 6. Упрямство 7. Находчивость в споре 8. Неритмичность в работе 9. Склонность к риску 10. Незлопамятность, небидчивость 11. Быстрота и страстность речи 12. Неуравновешенность и склонность к горячности 13. Нетерпимость к недостаткам 14. Агрессивность заботы 15. Выразительность мимики 16. Способность быстро действовать и решать 17. Неустанное стремление к новому 18. Резкость, порывистость в движениях 19. Настойчивость в достижении поставленной цели 20. Склонность к резкой смене настроения 	<p><i>Сангвник</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Жизнерадостность 2. Энергичность и деловитость 3. Недоведение начатого дела до конца 4. Склонность переоценивать себя 5. Способность быстро схватывать новое 6. Неустойчивость в интересах и склонностях 7. Легкое переживание неудачи и неприятностей 8. Легкое приспособление к разным обстоятельствам 9. Увлеченность любым делом 10. Быстрое остывание, когда дело перестает интересовать 11. Быстрое включение в новую работу и переключение с одного вида работы на другой 12. Тяготение однообразной, будничной, кропотливой работой 13. Общительность и отзывчивость, не скованность в общении с другими людьми 14. Выносливость и работоспособность 15. Громкая, быстрая, отчетливая речь 16. Сохранение самообладания в неожиданной, сложной ситуации 17. Обладание всегда добрым настроением 18. Быстрое засыпание и пробуждение 19. Частая несобранность, поспешность в решениях 20. Склонность иногда скользить по поверхности, отвлекаться
<p><i>Флегматик</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спокойствие и хладнокровие 2. Последовательность и обстоятельность в делах 3. Осторожность и рассудительность 4. Умение ждать 5. Молчаливость, нежелание болтать по пустякам 6. Обладание спокойной, равномерной речью, без резко выраженных эмоций, жестикующий и мимики 7. Сдержанность и терпеливость 8. Доведение начатого дела до конца 9. Умение применять свои силы в дело (не растрчивать их по пустякам) 10. Строгое придерживание выработанного распорядка жизни, системы в работе 11. Легкое сдерживание порывов 12. Маловосприимчивость к одобрению и порицанию 	<p><i>Меланхолик</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стеснительность и застенчивость 2. Растерянность в новой обстановке 3. Затруднительность в установлении контактов с незнакомыми людьми 4. Неверие в свои силы 5. Легкое перенесение одиночества 6. Чувство подавленности и растерянности при неудачах 7. Склонность уходить в себя 8. Быстрая утомляемость 9. Обладание тихой речью, иногда снижающейся до шепота 10. Невольное приспособление к характеру собеседника 11. Впечатлительность до слезливости 12. Чрезвычайная восприимчивость к одобрению и порицанию

13. Незлобивость, проявление снисходительного отношения к колкостям в свой адрес	13. Предъявление высоких требований к себе и окружающим
14. Постоянство в своих отношениях и интересах	14. Склонность к подозрительности, мнительности
15. Медленное вовлечение в работу и переключение с одного вида работы на другой	15. Беспечная чувствительность и легкая ранимость
16. Ровность в отношениях со всеми	16. Чрезмерная обидчивость
17. Аккуратность и порядок во всем	17. Скрытность и необщительность, нежелание делиться своими мыслями
18. Трудное приспособление к новой обстановке	18. Малоактивность и робость
19. Обладание выдержкой	19. Безропотность и покорность
20. Постепенное схождение с новыми людьми	20. Стремление вызвать сочувствие и помощь окружающих

Обработка результатов:

1. Подсчитать количество плюсов по каждой карточке отдельно.
2. Вычислить процент положительных ответов по каждому типу темперамента:
 $X = (A_x \div A) \times 100$; $C = (A_c \div A) \times 100$; $\Phi = (A_\phi \div A) \times 100$; $M = (A_m \div A) \times 100$,
где X, C, Φ, M – типы темперамента;
A_x, A_c, A_φ, A_m – число положительных ответов по карточкам;
A – общее число положительных ответов по 4 карточкам.
Если число положительных ответов по какому-либо типу темперамента составляет 40% и выше, значит, данный тип темперамента является доминирующим.

3.3 Характер как система наиболее устойчивых черт личности, проявляющих себя в различных видах деятельности, в общении и взаимодействии людей

Характер (от греч. *charakter* – «печать», «чеканка») – это совокупность устойчивых черт личности, определяющих отношение человека к людям, к выполняемой работе. Характер проявляется в деятельности и общении и включает в себя то, что придает поведению человека специфический, характерный для него оттенок. Накладывая отпечаток на внешность человека, характер получает свое наиболее яркое выражение в его поступках, поведении, деятельности. О характере следует судить в первую очередь на основании поступков людей, в которых наиболее полно отражается их сущность.

Проявляясь в действиях и поступках, в том, в какой мере активно субъект включается в совместную деятельность, характер оказывается зависим как от содержания деятельности, так и от успешного или неуспешного преодоления трудностей, от далеких и ближайших перспектив в достижении основных жизненных целей.

При этом характер зависит от того, как соотносится человек (на основе уже ранее сложившихся его особенностей) к своим неудачам и удачам, к общественному мнению и ряду других обстоятельств. Так, люди, обучающиеся в том же классе школы или работающие на равном положении, приобретают разные черты характера в связи с тем, справляются ли они с делом. Одних успех окрыляет и побуждает работать или учиться еще лучше, другие склонны «почивать на лаврах»; одних неудача угнетает, в других пробуждает боевой дух.

Характер человека проявляется:

- Во-первых, в том, как он *относится к другим людям*: родным и близким, товарищам по работе и учебе. Устойчивая и неустойчивая привязанность, принципиальность и беспринципность, общительность и замкнутость, правдивость и лживость, тактичность и грубость обнаруживают отношения человека к другим людям. Характер человека не может быть раскрыт и понят вне коллектива. В коллективе, при живом общении с другими людьми ясно выступают такие черты характера, как широта или мелочность, неуживчивость или покладистость, миролюбие или склонность к спорам.
- Во-вторых, показательно для характера *отношение человека к себе*: самолюбие и чувство собственного достоинства или приниженность и неуверенность в своих силах. У одних людей на первый план выступают себялюбие и эгоцентризм (помещение себя в центр

всех событий), у других – подчинение собственных интересов интересам коллектива, самоотверженность в борьбе за общее дело.

- В-третьих, характер обнаруживается *в отношении человека к делу*. Так, к числу наиболее ценных черт характера человека относятся добросовестность и исполнительность, серьезность, энтузиазм, ответственность за порученное дело и озабоченность его результатами.
- В-четвертых, характер проявляется *в отношении человека к вещам*: не только отношение к общественной собственности, но и аккуратное или небрежное обращение со своими вещами, с одеждой и обувью, книгами и учебными пособиями и т.д.

Деятельность человека, его поведение, прежде всего, определяются теми целями, которые он ставит перед собой, и основной детерминантой его поведения и деятельности всегда остается направленность его личности – совокупность его интересов, идеалов и убеждений. Однако два человека, у которых в направленности личности обнаруживается много общего и цели которых совпадают, могут существенно различаться по используемым ими способам достижения этих целей. За этими различиями стоят особенности характера личности. В характере человека как бы заложена программа типичного его поведения в типичных обстоятельствах. Черты характера, таким образом, обладают определенной побуждающей, мотивирующей силой, которая в наибольшей степени обнаруживает себя в стрессовых ситуациях, при необходимости осуществлять выбор действий, преодолевать значительные трудности.

Индивидуальное и социально-типическое в характере

Характер не наследуется и не является прирожденным свойством личности, а также не является постоянным и неизменным свойством. Характер формируется и развивается под влиянием окружающей среды, жизненного опыта человека, его воспитания.

Влияния эти носят:

1. Во-первых, общественно-исторический характер (каждый человек живет в условиях определенного исторического строя, определенной социальной среды и складывается как личность под их влиянием).
2. Во-вторых, индивидуально-своеобразный характер (условия жизни и деятельности каждого человека, его жизненный путь своеобразны и неповторимы).

Поэтому характер каждого человека определяется как его общественным бытием (и это главное), так и его индивидуальным бытием. Следствием этого является бесконечное разнообразие индивидуальных характеров. Однако в жизни и деятельности людей, живущих и развивающихся в одинаковых условиях, имеется много общего, поэтому и в характере их будут некоторые общие стороны и черты, отражающие общие, типические стороны их жизни.

Характер каждого человека представляет собой единство индивидуального и типического. Каждая общественно-историческая эпоха характеризуется определенным общим укладом жизни и общественно-экономическими отношениями, которые влияют на мировоззрение людей, формируя черты характера.

3.4 Типология характера и акцентуации

Попытки построения типологии характеров неоднократно предпринимались на протяжении всей истории психологии. Одна, из наиболее известных и ранних, была предложена немецким психиатром и психологом Э. Кречмером. Несколько позже аналогичную попытку предпринял его американский коллега У. Шелдон, позднее – Э. Фромм, К. Леонгард, А.Е. Личко и ряд других ученых.

Все типологии человеческих характеров исходили из ряда общих идей:

1. Характер человека формируется довольно рано в онтогенезе и на протяжении остальной его жизни проявляет себя как более или менее устойчивый.

2. Те сочетания личностных черт, которые входят в характер человека, не являются случайными. Они образуют четко различимые типы, позволяющие выявлять и строить типологию характеров.

Э. Кречмер выделил и описал три наиболее часто встречающихся типа строения тела или конституции человека: *астенический, атлетический и пикнический*. Каждый из них он связал с особым типом характера (впоследствии оказалось, что должных научных оснований для этого у автора не было):

1. Астенический тип, по Э. Кречмеру, характеризует небольшая толщина тела в профиль при среднем или выше среднего росте. Астеник – это обычно худой и тонкий человек, из-за своей худобы кажущийся несколько выше, чем он есть на самом деле. У астеника тонкая кожа лица и тела, узкие плечи, тонкие руки, удлиненная и плоская грудная клетка со слаборазвитой мускулатурой и слабыми жировыми накоплениями. Такова в основном характеристика астеников-мужчин. Женщины этого типа, кроме того, часто и малорослы. Человек, имеющий астеническое (лептосоматическое) телосложение, замкнут, склонен к колебаниям эмоций, упрям, малоподатлив к изменению установок и взглядов, с трудом приспособляется к новой обстановке.
2. Атлетическому типу свойствен сильно развитый скелет и мускулатура. Такой человек обычно среднего или высокого роста, с широкими плечами и узкими бедрами, мощной грудной клеткой. У него плотная, высокая голова. Человек, обладающий атлетическим телосложением, проявляет себя как спокойный, маловпечатлительный со сдержанными мимикой и жестами, с невысокой гибкостью мышления. Он часто характеризуется мелочностью.
3. Пикнический тип отличается сильно развитыми внутренними полостями тела (головы, груди, живота), склонностью к ожирению при слаборазвитых мышцах и опорно-двигательном аппарате. Такой человек чрезмерно тучный, характеризуется малым или средним ростом, расплывшимся туловищем с большим животом и круглой головой на короткой шее. У человека, который обладает пикническим телосложением, эмоции колеблются между радостью и печалью, он легко контактирует с людьми и реалистичен во взглядах.

У. Шелдон также путем внешнего наблюдения установил тип человека по телосложению и выделил 3 основные группы:

1. Эндоморфный – люди, имеющие склонность к полноте и накоплению жировой массы. Такие люди очень эмоциональны, их нервная система несколько заторможена. Отличаются добротой, медлительностью, уступчивостью.
2. Мезоморфный – люди, у которых преобладает мышечная масса. У них наблюдается уравновешенность эмоциональной сферы, стремление доминировать. Устойчивая и стабильная психика.
3. Эктоморфный – люди, не склонные к накоплению жировых клеток и мышечной массы. Имеют легко возбудимую, неуравновешенную нервную систему, отличаются эмоциональностью, импульсивностью, агрессивностью.

Все исследователи характера отмечают, что он может быть выражен в большей или меньшей степени. Это относится и к чертам характера, каждая из которых имеет разную количественную степень выраженности. Когда количественная выраженность той или иной черты характера достигает предельных величин и оказывается у крайней границы нормы, возникает так называемая акцентуация характера. *Акцентуация характера – это крайние варианты нормы как результат усиления его отдельных черт*. Отклонение акцентуаций от средней нормы порождает для их носителей некоторые проблемы и трудности. По наблюдениям известного психиатра К. Леонгарда у 20-50% людей некоторые черты характера настолько заострены (акцентуированы), что при определенных обстоятельствах это приводит к однотипным конфликтам и нервным срывам.

Ю.Б. Гиппенрейтер указывает на три существенных отличия акцентуированного характера от патологии характера:

1. Акцентуированный характер не проходит через всю жизнь индивида «красной нитью». Он обостряется только в подростковом возрасте, а в процессе взросления сглаживается.
2. Черты акцентуированных характеров проявляются не в любой обстановке, а только в особых условиях.
3. Социальная дезадаптация при акцентуациях либо не наступает, либо бывает непродолжительной. При этом поводом для временных расладов с собой и окружением являются не любые трудные условия (как при патологии), а условия, создающие нагрузку на место наименьшего сопротивления характера.

Слабые места каждого характера надо знать, чтобы избегать неправильных шагов, излишних нагрузок и осложнений на работе, в учебе и в семье.

Немецкий ученый К. Леонгард выделяет 12 типов акцентуаций характера. Его классификация основана на оценке стиля общения человека с окружающими людьми. Типы акцентуаций характера разбиваются К. Леонгардом на две группы по принципу акцентуации свойств либо характера, либо темперамента.

К акцентуации свойств характера К. Леонгард относит *демонстративный, педантичный, застревающий и возбудимый типы*. Остальные варианты акцентуаций (*гипертимный, дистимный, циклоидный, тревожный, эмотивный, экзальтированный, экстравертированный и интровертированный*) он относит к акцентуациям темперамента.

Классификация К. Леонгарда представляет следующие типы характеров:

Гипертимный тип характеризуется чрезвычайной контактностью, преобладанием приподнятого настроения, повышенной словоохотливостью, выраженностью жестов, мимики, пантомимики. В общении прослеживается спонтанное отклонение от первоначальной темы разговора. Люди этого типа энергичны, инициативны, им свойственны оптимизм и жажда деятельности. Этому типу людей свойственны следующие отталкивающие черты: легкомыслие, недостаточно серьезное отношение к своим служебным и семейным обязанностям, проявляющаяся временами раздражительность.

Дистимный тип характеризуется низкой контактностью, немногословием, пессимистическим настроением. Люди этого типа ведут замкнутый образ жизни, домоседы, склонны подчиняться, а не доминировать. Привлекательными чертами характера для партнеров по общению являются серьезность, добросовестность и обостренное чувство справедливости. Отталкивающие черты этого психологического типа в общении – медлительность, пассивность и индивидуализм.

Циклоидный тип. Людям этого типа свойственны довольно частые периодические смены настроения. В период приподнятого настроения они бывают общительными, в период подавленного – замкнутыми. Во время душевного подъема они ведут себя как люди с гипертимной акцентуацией характера, а в период спада – с дистимной.

Возбудимый тип характеризуется низкой контактностью, угрюмостью, занудливостью. У людей этого типа замедленные вербальные и невербальные реакции. В спокойном состоянии они добросовестны, аккуратны, любят детей и животных. В состоянии эмоционального возбуждения склонны к брани, конфликтам, плохо контролируют свое поведение, им трудно ужиться в коллективе из-за низкой коммуникативной компетенции.

Застревающий тип – человек умеренной общительности, склонный к нравоучениям, занудливости. Люди этого типа обидчивы, подозрительны, конфликтны, обладают повышенной чувствительностью к социальной несправедливости. Для них характерны стремление добиваться высоких показателей в любом деле, предъявлять повышенные требования к себе, а также дисциплинированность.

Педантичный тип. Этот тип выделяется чрезмерным формализмом в служебном рвении, брюзжанием и занудливостью, как на работе, так и в быту. В общении люди этого типа привлекают к себе ровным настроением, серьезностью, надежностью в делах, добросовестностью и аккуратностью.

Тревожный тип. Этому типу свойственны низкая контактность, неуверенность в себе, робость, пониженный фон настроения, нерешительность, долгое переживание неудач. Люди

этого типа редко вступают в конфликты, стремясь в ситуациях противостояния опереться на сильную личность. Их притягательными чертами являются дружелюбие, самокритичность, исполнительность.

Эмотивный тип. Наиболее существенной чертой людей этого типа является стремление общаться в узком кругу друзей и близких, где их хорошо понимают. Люди этого типа обладают чрезмерной чувствительностью, обидчивы, но обиды носят в себе; чаще находятся в подавленном настроении и слезливы. Привлекательные черты: доброта, сострадательность, исполнительность, умение искренне радоваться чужим успехам.

Демонстративный тип. Люди этого типа контактны, стремятся к лидерству, доминированию, жаждут власти, похвалы. Они самоуверенны, самолюбивы, легко приспосабливаются к людям, склонны к интригам, хвастовству, лицемерны и эгоистичны. Притягательные черты людей этого типа: артистизм, обходительность, неординарность мышления, умение увлечь других людей и повести за собой.

Экзальтированный тип. Люди этого типа обладают высокой контактностью, словоохотливостью, влюбчивостью, могут быть конфликтными. Это альтруисты, внимательные к друзьям и близким. Они обладают яркими и искренними чувствами, зачастую художественным вкусом. Отталкивающие черты людей этого типа: паникерство, подверженность отчаянию, сиюминутным настроениям.

Экстравертированный тип. Люди этого типа отличаются открытостью для любой информации, готовностью выслушать и помочь любому просящему, конформностью. Они обладают высокой степенью общительности, болтливы, уступчивы, исполнительны. Им трудно дается организованность в быту и на работе. Отталкивающие черты: легкомыслие, необдуманность поступков, склонность к распространению слухов, сплетен.

Интровертированный тип. Люди этого типа характеризуются низкой контактностью, замкнутостью, оторванностью от реальности, склонностью к философствованию. Они ориентированы на свой внутренний мир, на свою оценку предмета или события, а не на объект как таковой. Интроверты склонны к одиночеству, при попытках бесцеремонно вмешаться в их личную жизнь вступают в конфликты; сдержанны, принципиальны, склонны к самоанализу, имеют твердые убеждения. Их поступки определяются в первую очередь собственной внутренней установкой. При этом они чрезмерно упрямы в отстаивании своих нереальных взглядов.

Как уже сказано, рассмотренные типы акцентуаций характера проявляются непостоянно. При воспитании и самовоспитании акцентуации характера сглаживаются, гармонизируются, так как структура характера подвижна, динамична и изменяется на протяжении жизни человека. В связи с этим необходимо постоянно изучать условия воспитания личности, учитывать имеющиеся отклонения и своевременно проводить их психокоррекцию. Человек может и должен совершенствовать свои характерологические особенности.

А.Е. Личко предлагает несколько иную классификацию акцентуаций характера:

Гипертимный тип. Хорошее, даже слегка повышенное настроение, высокий жизненный тонус, брызжущая энергия, неудержимая активность, постоянное стремление к лидерству, притом неформальному. Хорошее чувство нового сочетается с неустойчивостью интересов, а большая общительность с неразборчивостью в выборе знакомств. Легко осваиваются в незнакомой и быстро меняющейся обстановке, но переоценивают свои возможности и строят чрезмерно оптимистические планы на будущее («хорошие тактики и плохие стратегии»). Неразборчивы в выборе приятелей и напарников, отчего нередко бывают преданы ими. Плохо переносят одиночество, размеренный режим, строго регламентированную дисциплину, однообразную обстановку, монотонный и требующий мелочной аккуратности труд, вынужденное безделье. Стремление окружающих подавить их активность и лидерские тенденции нередко ведет к бурным, но коротким вспышкам раздражения. Не злопамятны. Легко мирятся с теми, с кем поссорились. Разговорчивы, говорят быстро, с живой мимикой и жестами. Высокий биологический тонус проявляется

всегда хорошим аппетитом, здоровым, крепким сном – просыпаются бодрыми, отдохнувшими. Самооценка часто в норме, но часто стараются показать себя более конформными, чем это есть на самом деле.

Циклоидный тип. При циклоидной акцентуации фазы гипертимности и депрессии выражены нерезко, обычно кратковременны (1-2 недели) и могут перемежаться длительными промежутками нормального ровного состояния. В субдепрессивной фазе падает работоспособность, ко всему утрачивается интерес, такие люди становятся вялыми домоседами, избегают компании. Неудачи и мелкие неурядицы тяжело переживаются. Серьезные нарекания, особенно унижающие самолюбие, способны навести на мысли о собственной неполноценности и ненужности и подтолкнуть к суицидальному поведению. В субдепрессивной фазе также плохо переносится крутая ломка стереотипа жизни (переезд, смена деятельности и т.п.). Падает биологический тонус, могут спать больше обычного, но встают вялыми, неотдохнувшими. Половое влечение обычно снижается. В гипертимной фазе циклоиды не отличаются от гипертимов. Самооценка формируется постепенно, по мере накопления опыта «хороших» и «плохих» периодов. Иногда бывает выражена сезонность фаз: депрессии падают на зиму или на весну, а гипертимные периоды – на осень. В интермиссиях между субдепрессивными и гипертимными фазами никаких особенностей не обнаруживают.

Лабильный тип. Главная черта этого типа – крайняя изменчивость настроения, которое меняется слишком часто и чрезмерно круто от ничтожных и даже незаметных для окружающих поводов. От настроения момента зависит и сон, и аппетит, и работоспособность, и общительность. Чувства и привязанности искренни и глубоки, особенно к тем лицам, кто сами к ним проявляют любовь, внимание и заботу. Велика потребность в сопереживании. Тонко чувствуют отношение к себе окружающих даже при поверхностном контакте. Всякого рода эксцессы избегают. К лидерству не стремятся. Тяжело переносят утрату или отвержение со стороны значимых лиц. Самооценка отличается искренностью и умением правильно подметить черты своего характера. Чрезмерная эмоциональность обычно сочетается с вегетативной лабильностью: легко краснеют и бледнеют, меняется частота пульса, величина артериального давления. Нередко наблюдается довольно выраженная инфантильность: выглядят моложе своих лет. Лгать и скрывать свои чувства не умеют: настроение всегда написано на лице.

Астено-невротический тип. Главными чертами являются повышенная утомляемость, раздражительность и склонность к ипохондричности. Утомляемость особенно проявляется при умственных занятиях и в условиях соревнований. При утомлении аффективные вспышки возникают по ничтожному поводу. Самооценка обычно выражает ипохондрические установки.

Сенситивный тип. У этого типа две главные черты – большая впечатлительность и чувство собственной неполноценности. В себе видят множество недостатков, особенно во внешности и в области качеств морально-этических и волевых. Замкнутость, робость и застенчивость выступают среди посторонних и в непривычной обстановке. С незнакомыми бывают трудны даже самые поверхностные формальные контакты, но с тем к кому привыкли, бывают достаточно общительны и откровенны. Самооценка отличается высоким уровнем объективности. При этом типе нередко бывает ярко выражена реакция гиперкомпенсации – стремление преуспеть именно в той области, где таится комплекс собственной неполноценности (например, стремление к общественной работе, чтобы преодолеть застенчивость и т.п.). Сенситивные черты начинают выявляться с детства робостью, застенчивостью, боязнью незнакомцев, но критическим является возраст 16-18 лет – вступление в самостоятельную социальную активность после многих лет учебы в привычном окружении сверстников. Некоторые действительные физические дефекты (например, заикание) могут способствовать заострению сенситивных черт или наслаивать их на некоторые другие типы акцентуаций (эмоционально-лабильную, психастеническую, шизоидную).

Психастенический тип. Главными чертами являются нерешительность, склонность к рассуждательству, тревожная мнительность в виде опасений за будущее – свое и своих близких, склонность к самоанализу и легкость возникновения навязчивостей. Черты характера обычно обнаруживаются при первых требованиях к чувству ответственности. Отвечать за себя и особенно за других бывает самой трудной задачей. Защитой от постоянной тревоги по поводу воображаемых неприятностей и несчастий служат выдуманные предметы и ритуалы. Если их не выполняют, то это крайне усиливает тревогу за будущее, за благополучие свое и близких, за успех дела, которым заняты. Нерешительность усиливается, когда надо сделать самостоятельный выбор и когда решение касается маловажных повседневных проблем. Наоборот, вопросы серьезные, существенно отражающиеся на будущем, могут решаться с удивительной скоропалительной опрометчивостью. В самооценке склонны находить у себя черты разных типов, включая совершенно не свойственные. Считается, что мелочный педантизм психастеников также служит для них психологической защитой от опасений и тревоги за будущее.

Шизоидный тип. Главными чертами является замкнутость и недостаток интуиции в процессе общения. Трудно устанавливать неформальные, эмоциональные контакты – эта неспособность нередко тяжело переживается. Быстрая истощаемость в контакте побуждает к еще большему уходу в себя. Недостаток интуиции проявляется неумением понять чужие переживания, угадать желания других, догадаться о невысказанном вслух. К этому примыкает недостаток сопереживания. Внутренний мир почти всегда закрыт для других и заполнен увлечениями и фантазиями, последние предназначены только для услаждения самого себя, служат утешению честолюбия или носят эротический характер. Увлечения отличаются силой, постоянством, и нередко необычностью, изысканностью. Богатые эротические фантазии сочетаются с внешней асексуальностью. Самооценка обычно неполная: хорошо констатируется замкнутость, трудность контактов, непонимание окружающих, другие особенности подмечаются хуже. В самооценке иногда подчеркивается нонконформизм. Замкнутость и сдержанность в проявлении чувств иногда помогают неплохо совмещаться с окружающими, ограничиваясь формальными контактами. Склонны искать нестандартные решения, предпочитают непринятые формы поведения, способны на неожиданные для других эскапады без учета вреда, который могут нанести ими самим себе. Но иногда обнаруживают недюжинные способности постоять за себя и свои интересы. У близких могут вызывать недовольство своей молчаливостью и сдержанностью, но когда дело заходит о хобби могут быть даже многоречивы. В своих симпатиях часто тяготеют к эмоционально-лабильным, может быть чувствуя в их характере то, что им самим недостает.

Эпилептоидный тип. Главной чертой является склонность к состояниям злобно-тоскливого настроения с постепенно накапливающим раздражением и поиском объекта, на котором можно было бы сорвать зло. С этими состояниями обычно связана аффективная взрывчатость. Аффекты не только сильны, но и продолжительны. Большим напряжением отличается инстинктивная жизнь. Любовь почти всегда окрашена ревностью. Лидерство проявляется в стремлении властвовать над другими. Неплохо адаптируются в условиях строгого дисциплинарного режима. Любят культивировать в себе физическую силу, предпочитают силовые виды спорта. Решения принимают не торопясь, весьма осмотрительно. Хорошие лидеры. Склонны к педантичному порядку во всем.

Истерический (гистрионический) тип. Главными чертами являются беспредельный эгоцентризм, ненасытная жажда внимания к своей особе, восхищения, удивления, почитания, сочувствия. Любят фантазировать, приукрашивать события. Артистичны. Внешние проявления эмоций часто не несут в себе по-настоящему глубоких чувств. Самооценка часто необъективна: представляют себя такими, какими в текущий момент быть выгодно. Могут взять на себя лидерство в критической ситуации, однако не способны долгое время его удерживать.

Неустойчивый тип. Главная черта – нежелание трудиться – ни работать, ни учиться, постоянная сильная тяга к развлечениям, удовольствию, праздности. При строгом и

непрерывном контроле нехотя подчиняются, но всегда ищут случая отлынивать от любого труда. Полное безволие обнаруживается, когда дело касается исполнения обязанностей, долга, достижения целей, которые ставят перед ними родные, старшие, общество в целом. От любых трудностей и неприятностей стараются убежать и не думать о них. Однако в ситуации режима и строгого контроля можно скорректировать эти особенности. Самооценка обычно неверная – легко приписывают себе гипертимные или конформные черты.

Конформный тип. Главная черта – постоянная и чрезмерная конформность к привычному окружению, к своей среде. Живут по правилу: думать «как все», поступать «как все», стараться, чтобы все у них было «как у всех» – от одежды до суждений по животрепещущим вопросам. Становятся целиком продуктом своего окружения: в хороших условиях старательно учатся и работают, в дурной среде – со временем прочно усваивают ее обычаи, привычки, манеру поведения. Конформность сочетается с поразительной нескритичностью: истиной считают то, что поступает через привычный канал информации, нескритичны ко всему, что черпают от привычного окружения, и склонны к предубежденному неприятию всего, что исходит от людей не своего круга. К этому добавляется консерватизм: новое не любят потому, что не могут к нему быстро приспособиться, трудно осваиваются в непривычной обстановке. Нелюбовь к новому проявляется неприязнью к чужакам, настороженностью к незнакомым. Наиболее успешно работают, когда не требуется личной инициативы. Плохо переносят крутую ломку жизненного стереотипа, лишение привычного общества. Самооценка может быть неплохой.

Паранойяльный тип. Характерна завышенная самооценка. Отсюда убежденность, что все, что они делают, всегда правильно, что думают и говорят – всегда истина, на что претендуют – имеют право. Любые препятствия на пути претворения в жизнь своих намерений пробуждают воинственную готовность отстаивать свои действительные или мнимые права. Рано пробуждается подозрительность, склонность всюду видеть злой умысел и злокозненный сговор против себя.

Смешанные типы. Достаточно часто встречаются при как акцентуациях характера, так и при психопатиях. Однако далеко не все сочетания описанных типов возможны.

Портрет личности работника является полным, если включает в себя описание социальных параметров *Типология по социальным качествам, проявляющимся в совместной деятельности*, была предложена В. Шеппелем.

- Коллективисты – общительные, коммуникабельные люди, готовые к сотрудничеству и эмоциональному взаимодействию
- Индивидуалисты – люди, предпочитающие независимость, самостоятельность. С трудом взаимодействуют с другими людьми, часто проявляя эгоистичность.
- Претензионисты – люди, предпочитающие быть в центре внимания, им присуще тщеславие, скептицизм, критичность.
- Подражатели – люди, умеющие строить отношения, угождать людям, имитировать поведение других, иногда идти на поводу.
- Пассивные – люди, отличающиеся неуверенностью, робостью, безынициативностью; стремятся к сотрудничеству, но не умеют отстаивать собственную позицию, брать на себя личную ответственность.
- Люди с трудным характером – изолированные, имеющие, как правило, завышенную или заниженную самооценку. Амбициозные, конфликтные, эгоистичные (завышенная самооценка).

Выявить эмоциональные особенности характера человека можно с помощью профессиональной методики психогеометрия, разработанной немецким ученым Дигенгером. Эта профессиональная методика, определяющая эмоциональные свойства личности на основе спонтанного выбора стандартных геометрических фигур.

△ – Треугольник выбирают люди, обладающие лидерскими и коммуникативными способностями. Отличаются эмоциональностью.

□ – Квадрат выбирают спокойные, уравновешенные люди, неэмоциональные. Обладают твердостью характера, аналитическим складом ума; выборочный круг общения.

○ – Круг выбирают люди с повышенной потребностью в эмоциональном общении, обладающие впечатлительностью, эмоциональной чувствительностью, заботливостью, умением сочувствовать.

▭ – Прямоугольник выбирают люди, характеризующиеся непоследовательностью эмоций. «Люди настроения». Отличаются любознательностью, открытостью, впечатлительностью. Имеют избранный круг общения.

∩ – Ломаную линию выбирают люди творческие, обладающие нестандартным складом ума, отличаются мечтательностью, импульсивностью, перепадами настроения. Круг общения широкий, и они всегда выделяются в коллективе.

Учитывая типологию работников по биологическим, социальным и эмоциональным параметрам можно разработать определенную модель поведения с ними, способствующую развитию благоприятных взаимоотношений в коллективе

3.5 Характер и воля, мотивация поведения

Воля – сложный психический процесс, который вызывает активность человека и пробуждает его действовать направленно. Воля является способностью человека преодолевать препятствия, добиваться поставленной цели. Конкретно она выступает в таких чертах характера, как целеустремленность, решительность, настойчивость, мужество. Данные черты характера могут способствовать достижению как общественно полезных, так и антиобщественных целей. Для этого важно определить, каков мотив волевого поведения человека. «Храбрый поступок, мотив которого состоит в порабощении другого человека, в захвате чужого добра, в продвижении по службе, и храбрый поступок, мотив которого заключается в том, чтобы помочь общему делу, обладают, конечно, совершенно различными психологическими качествами».

По волевой активности характеры подразделяются на сильные и слабые. Люди с сильным характером имеют устойчивые цели, инициативны, смело принимают решения и реализуют их, обладают большой выдержкой, мужественны и смелы. Людей, у которых эти качества слабо выражены или отдельные из них отсутствуют, относят к категории слабохарактерных. Им свойственно пассивное проявление своих деловых и личных качеств. Зачастую такие люди, имея самые хорошие намерения, не добиваются значимых результатов в работе, учебе. Многие из них искренне переживают свое неумение самостоятельно, настойчиво и решительно действовать.

Волевые качества можно воспитывать у человека. И.П. Павлов подчеркивал, что человек – это единственная система, способная регулировать сама себя в широких пределах, то есть может самосовершенствоваться. Слабовольные люди при продуманной педагогической работе с ними могут стать активно деятельными. Сам человек должен с юного возраста тренировать свою волю, вырабатывать такие качества, как самообладание, активность, смелость.

Предпосылкой поведения человека, источником его деятельности является потребность. Нуждаясь в определенных условиях, человек стремится к устранению возникшего дефицита. Возникающая потребность вызывает мотивационное возбуждение (соответствующих нервных центров) и побуждает организм к определенному виду деятельности. При этом оживляются все необходимые механизмы памяти, обрабатываются данные о наличии внешних условий и на основе этого формируется целенаправленное действие. Итак, актуализированная потребность вызывает определенное нейрофизиологическое состояние – мотивацию. Таким образом, *мотивация – обусловленное потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающих направленную активность организма.*

К мотивационным состояниям человека относятся: *установки, интересы, желания, стремления и влечения.*

Установка – это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которого оно совершается. Различаются следующие виды установок

1. Ситуативно-двигательная (моторная) установка (например, готовность шейного отдела позвонков к движению головы).
2. Сенсорно-перцептивная установка (ожидание звонка, выделение значимого сигнала из общего звукового фона).
3. Социально-перцептивная установка – стереотипы восприятия социально значимых объектов (например, наличие татуировок интерпретируется как признак криминализованной личности).
4. Когнитивная – познавательная установка (предубеждение следователя в отношении виновности подозреваемого ведет к доминированию в его сознании обвинительных доказательств, оправдательные доказательства отступают на второй план).
5. Мнемическая установка – установка на запоминание значимого материала.

Мотивационное состояние человека является психическим отражением условий, необходимых для жизнедеятельности человека как организма, индивида и личности. Это отражение необходимых условий осуществляется в виде интересов, желаний, стремлений и влечений.

Интерес – избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций. Интересы человека определяются системой его потребностей, но связь интересов с потребностями не прямолинейна, а иногда и не осознается. В соответствии с потребностями интересы подразделяются:

- по содержанию (*материальные и духовные*);
- по широте (*ограниченные и разносторонние*);
- устойчивости (*кратковременные и устойчивые*).

Различаются также *непосредственные и косвенные интересы* (так, например, проявленный продавцом к покупателю интерес является интересом косвенным, тогда как прямым его интересом является продажа товара). Интересы могут быть *положительными и отрицательными*. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формируются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

Желания – мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется *стремлением*. Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является *намерением*. Разновидностью стремления является *страсть* – стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его *склонностями*, а состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов – *влечениями*.

Рассмотрим *способы улучшения мотивации труда*. Они объединяются в пять относительно самостоятельных направлений:

1. Материальное стимулирование.
2. Улучшение качества рабочей силы.
3. Совершенствование организации труда.
4. Вовлечение персонала в процесс управления.

5. Неденежное стимулирование.

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Оно включает в качестве элементов:

- совершенствование системы заработной платы;
- предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия.

Безусловно, мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Наиболее распространенной формой коллективного поощрения является так называемая система «участия в прибылях». Сущность системы «участия в прибылях» заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат ставится в зависимость от уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. Выплаты рабочим и служащим (в том числе и представителям высшей администрации) в порядке «участия в прибылях» не облагаются налогом. Таким образом, предприниматели поощряются государством к распространению этой системы. Во многих случаях «участие в прибылях» предусматривает выплату всей или части премии в виде акций. В системе «участия в прибылях» премии начисляются за достижение конкретных результатов производственной деятельности предприятий: повышение производительности труда и снижение издержек производства. Начисляются премии, как правило, пропорционально заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, а также склонность к сотрудничеству, верность фирме и т.п. Эта система, безусловно, хороша только для предприятий, производящих конкурентоспособные товары и имеющих стабильную прибыль.

Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда – содержит:

- постановку целей;
- расширение трудовых функций;
- обогащение труда;
- производственную ротацию;
- применение гибких графиков;

- улучшение условий труда.

Постановка целей предполагает, что правильно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций подразумевает внесение разнообразия в работу персонала, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником. В результате удлиняется рабочий цикл у каждого работника, растет интенсивность труда. Применение данного метода целесообразно в случае недозагруженности работников и собственного желания их расширить круг своей деятельности, в противном случае это может привести к резкому сопротивлению со стороны работников.

Обогащение труда подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Данный метод целесообразно применять в сфере труда инженерно-технических работников.

Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать *производственную ротацию*, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций, когда рабочие в течение дня периодически обмениваются рабочими местами, что характерно преимущественно для бригадной формы организации труда.

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняшнего дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Следует отличать еще одну сторону этой проблемы – низкая трудовая культура самих работников. Длительное время работая в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. В последнее время на наших передовых предприятиях в качестве эксперимента стали внедряться японские методы управления производительности, одним из которых является повышение культуры производства. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали:

1. Ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах.
2. Правильно располагать и хранить нужные предметы.
3. Постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте.
4. Постоянная готовность рабочего места к проведению работы.
5. Усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Состояние рабочего места оценивается ежедневно при проверке побальной оценки на соответствии его содержания указанным правилам. Рабочие прямо заинтересованы в постоянном поддержании в хорошем состоянии своего места, так как в этом случае увеличивается на 10% тарифная часть его заработка. Применение такой системы позволяет повысить уровень культуры производства и способствует росту производительности труда.

В менеджменте применяются, по крайней мере, 6 способов неденежного стимулирования:

1. *Одобрение.*

Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. По мнению Мэри Кэй Эш, владелицы преуспевающей фирмы «Мэри Кэй Косметикс», есть только две вещи, которые люди хотят больше, чем секса и денег – это одобрение и похвала. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится.

Существуют следующие правила менеджеров:

- хвалите сразу;
- хвалите работу человека;
- говорите, что вы довольны и вам приятно оттого, что работник это сделал;
- после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

2. Действие.

Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения, вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Генри Форд также использовал этот метод. На его предприятиях рабочие были акционерами. Исследования Университета штата Мичиган показали, что использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход фирмы.

3. Вознаграждение свободным временем.

Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объем работы.

4. Взаимопонимание и проявление интереса к работнику.

Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

5. Продвижение по служебной лестнице и личный рост.

Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет в настоящее время таким компаниям, как «IBM», «General Motors» сохранять лидирующее положение на рынке в США. Продвижение вверх дает власть, а не только материальные блага. Люди ее любят даже больше, чем деньги.

6. Предоставление самостоятельности и любимой работы.

Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено принятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

На Западе существует множество **теорий мотивации труда**. К примеру, *теория Дэвида МакКлелланда* делает упор на потребности высшего уровня: *власть, успех, причастность*. У разных людей может доминировать та или другая из них. Люди, ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящимися отстаивать свою точку зрения, не боящиеся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня.

Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, не склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Таким людям организация должна предоставлять большую степень самостоятельности и возможность самим доводить дело до конца.

Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, которая даст им возможность широкого общения.

Известный ученый в области лидерства *Дуглас Макгрегор*, выделяя два основных принципа влияния на поведение людей, сформулировал «теорию х» и «теорию у».

«Теория х» – это авторитарный тип управления, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Согласно этой теории люди изначально не любят работать, поэтому их следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить трудиться для достижения целей организации. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности.

«Теория у» основана на демократических принципах делегирования полномочий, обогащения содержания работы, улучшения взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность психологических потребностей и ожиданий. Демократический руководитель считает, что работа человека, естественное состояние, и «внешний» контроль не главное и не единственное средство воздействия, работник может осуществлять самоконтроль, стремиться к ответственности, склонен к самообразованию и изобретательности. Эти две теории относятся к содержательным теориям мотивации.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: *теория ожидания Виктора Врума*, *теория справедливости Дж. Стейси Адамса* и *модель Портера-Лоулера*.

Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда – результаты», ожидания – «результаты – вознаграждение» и валентности (то есть относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

В рамках *теории справедливости* предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Получившая широкую поддержку *модель Портера-Лоулера* основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда продолжает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

Рекомендации для современных условий

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и т.д. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно высоко оплачивать труд, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность – трудиться как на рабочем месте, так и дома;
- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путевками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На своем рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников. На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы. Потому, в какой форме с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, добившийся успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Управление людьми это искусство. Ему нельзя выучиться только в вузе. Только практика, годы работы, много прочитанных книг и отдельные теоретические методы, работающие в реальной жизни.

Итак, личность формируется благодаря жизни человека в обществе. Индивидуальность проявляется в чертах темперамента и характера. Темперамент – это природные свойства человека, которыми определяются особенности динамики его психической деятельности. Они характеризуются скоростью возникновения, устойчивостью и силой протекания психических процессов. Часто людям свойственны смешанные типы темперамента, характеризующиеся наличием свойств, характерных для разных типов темперамента с преобладанием одного из них.

Характер – это совокупность устойчивых черт личности, определяющих отношение человека к людям, к выполняемой работе. Характер проявляется в деятельности и общении и включает в себя то, что придает поведению человека специфический, характерный для него оттенок.

4 Работоспособность человека

Общая и фактическая работоспособность. Фазы работоспособности. Физиологическое и психическое утомление. Степени переутомления. Восстановление физиологических и психологических ресурсов организма. Состояние монотонности

4.1 Общая и фактическая работоспособность

Работоспособность – потенциальная способность индивида выполнять целесообразную деятельность на заданном уровне эффективности в течение определенного времени. Зависит от внешних условий деятельности и психофизиологических ресурсов индивида. По отношению к решаемой задаче можно выделить работоспособность максимальную, оптимальную и сниженную.

На динамику работоспособности влияет характер деятельности, в первую очередь ее интенсивность, экстенсивность и темп. Существует оптимальная интенсивность деятельности, при которой утомление наступает позже, увеличение или уменьшение этой интенсивности ускоряет наступление утомления. Быстро развивается утомление при монотонной, статической и сенсорно обедненной деятельности. Так, при деятельности, в течение которой человек длительное время выполняет одну и ту же рабочую операцию, требующую ограниченного набора движений (монотонная деятельность), снижается внимание, угасают положительные мотивы деятельности и быстро развивается утомление. Особенно рано появляется утомление в тех случаях, когда работа выполняется при фиксированной напряженной позе (статическая деятельность) или когда ограничен поток раздражителей, поступающих к человеку, например звуковых или световых сигналов, содержащих сведения об условиях деятельности. Из внешних факторов рабочей среды большое значение имеют микроклимат, особенно температура, влажность и скорость движения воздуха, состав воздуха и наличие в нем химических примесей, шум, вибрация, освещенность и т.п.

Работоспособность человека определяется его стойкостью к различным видам утомления (физическому, умственному и др.) и характеризуется продолжительностью качественного выполнения соответствующей работы. Умственная работоспособность в значительной мере зависит от состояния психофизиологических качеств человека. К их числу следует отнести общую выносливость, в том числе и физическую, быстроту мыслительной деятельности, способность к переключению, распределению, концентрации и устойчивости внимания, волевые качества, в том числе настойчивость, уровень тревожности, эмоциональную устойчивость и другие активационные параметры, то есть такие функциональные свойства человека, которые обеспечивают степень реализации в конкретной деятельности его потенциальных возможностей. Например, внимание как активационный параметр обеспечивает большие возможности запоминания, а высокий уровень волевых качеств позволяет поддерживать необходимый уровень деятельности при выраженном чувстве усталости. Ведущая роль принадлежит высшим психическим характеристикам – идеалам и мировоззрению.

Работоспособность человека зависит от состояния здоровья и физической подготовки человека, которые не только обуславливают большие физиологические резервы, но и способствуют более быстрой и устойчивой мобилизации и формированию функциональных систем.

Работоспособность человека на протяжении трудового дня непостоянна. Вначале она низкая (период вработывания), затем поднимается и какое-то время удерживается на высоком уровне (период устойчивой работоспособности), после чего снижается (период некомпенсированного утомления). Такое изменение работоспособности человека может повторяться дважды в день: до обеденного перерыва и после него.

Работоспособность в значительной мере зависит от времени суток. Большинство людей имеет два пика повышенной работоспособности в течение суток. Первый подъем

наблюдается утром с 8 до 12 часов, второй вечером – между 17 и 19 часами. В это время человек становится наиболее «сильным» (т.к. в это время кора и подкорка наиболее возбуждены), у него повышается острота органов чувств: в утренние часы он лучше слышит и лучше различает цвета. Наиболее «слабым» (понижение уровня возбуждения и развитие торможения в коре большого мозга и нижележащих отделах) человек оказывается с 2 до 5 и с 13 до 15 часов. Однако в разные дни могут быть небольшие отклонения, связанные с изменением работоспособности в любое время суток, а также с воздействием на вторую сигнальную систему самовнушением или убеждением.

Исходя из сказанного, возможно, следовало бы самую трудную и ответственную работу выполнять в периоды естественного подъема работоспособности, оставляя для других, менее важных дел, остальное время относительно низкой работоспособности. Но из правил есть исключения. Бывают случаи, когда время наибольшей продуктивности в труде (особенно это относится к умственному труду) приходится на ночные или вечерние часы. Таких людей принято называть «совами», в отличие от «жаворонков» – людей, имеющих наибольшую работоспособность в утренние и дневные часы. «Жаворонки», как правило, просыпаются рано, чувствуют себя бодрыми и работоспособными в первой половине дня. Вечером же у них появляется сонливость, и они рано ложатся спать. «Совы» засыпают поздно ночью, встают также поздно утром и работоспособны бывают во второй половине дня.

В результате экспериментальных исследований немецкий физиолог Р. Хампп установил, что 1/6 часть людей относится к лицам утреннего типа, 1/3 – вечернего типа, а половина людей легко приспосабливается и к утреннему, и к вечернему режиму труда. Последних называют «аритмиками». Это преимущественно люди, занятые физическим трудом. К лицам вечернего типа в основном относятся работники умственного труда.

Биологические часы человека отражают не только суточные природные ритмы, но и имеющие большую продолжительность, например недельные и сезонные. На понедельник приходится стадия вработывания, на вторник, среду и четверг – высокая работоспособность, а развивающееся утомление – на пятницу и субботу. Именно поэтому в воскресенье необходимо уделять больше внимания физической подготовке и занятиям спортом. Они снижают утомление.

Сезонные изменения физиологических процессов подтверждаются многочисленными исследованиями ученых. Они проявляются в организме человека в повышении обмена веществ весной и в снижении его осенью и зимой, в увеличении процента гемоглобина в крови и в изменении возбудимости дыхательного центра в весеннее и летнее время.

4.2 Фазы работоспособности

Работоспособность человека, даже в обычных условиях, колеблется в течение рабочего дня. В динамике работоспособности можно выделить несколько фаз или различных стадий.

Традиционным способом выделения этих фаз является анализ так называемой «кривой работоспособности» – зависимости между эффективностью деятельности и временем ее выполнения – в противовес первоначальным попыткам охарактеризовать динамику работоспособности только на основании внешних показателей результативности, в современных исследованиях и с точки зрения развития эмоционального напряжения работающего человека, а также уровней субъективного ощущения утомления. Достаточно точная характеристика конкретного состояния человека может быть получена при сравнении показателей, достигнутых на каждой из этих кривых.

Легко выделяются общие, наиболее типичные стадии: *в начале работы наблюдается период вработывания, затем следуют периоды оптимального выполнения деятельности, утомления и «конечного порыва»*. Однако их продолжительность, чередование и степень выраженности определяются воздействием множества факторов (вид труда, индивидуальные

особенности, состояние здоровья, профессиональная подготовленность и др.) и могут варьировать вплоть до полного выпадения некоторых из них. Соотношение продолжительности этих стадий – один из показателей оптимальности организации деятельности.

Если же за основу выделения периодов работоспособности принять характер изменения в функционировании основных психофизиологических систем, то можно проследить ее более тонкую динамику. Так, *в самом периоде вработывания можно выделить фазы мобилизации, первичной реакции и гиперкомпенсации, периоду оптимального выполнения соответствует фаза компенсации, а фазы субкомпенсации, декомпенсации, конечного порыва и прогрессирующего снижения продуктивности составляют содержание периода утомления.*

1. Фаза мобилизации

Человек непроизвольно или через инструктаж мобилизуется, чтобы начать работу. В «мобилизацию» включаются все системы организма. Особенно это проявляется в интеллектуальной, эмоциональной и волевой сферах. Таким образом, активизируются энергетические ресурсы, происходит активизация функции долговременной и оперативной памяти, мыслительное «проигрывание» разрешения наиболее вероятных проблемных ситуаций, возникающих вначале работы, планирование тактики и стратегии поведения.

Предрабочее психофизиологическое состояние может быть адекватным и неадекватным специфике предстоящей деятельности. В первом случае оно называется состоянием готовности. Во втором случае, как правило, выделяют два состояния. При дисбалансе процессов возбуждения и торможения в пользу последнего возникает состояние предстартовой апатии. Второй вариант характеризуется значительным преобладанием процесса возбуждения – это состояние предстартовой лихорадки.

Степень адекватности предрабочего состояния зависит в основном от двух факторов: квалификации работника и его психофизического состояния (фонового), предшествующего фазе мобилизации. На фоне состояния монотонии, пресыщения, утомления и переутомления, как правило, возникает состояние предстартовой апатии. Состояния психической напряженности могут провоцировать возникновение предстартовой лихорадки.

Время возникновения (длительность) и интенсивность предрабочего состояния зависит от уровня квалификации, индивидуальных особенностей характера, предшествующего состояния работника, сложности и значимости предстоящей деятельности.

Высокая квалификация, слабость и подвижность нервной системы, большая интенсивность фонового состояния способствует быстрой мобилизации и кратковременности предрабочего состояния. Сложность и особенно важность предстоящей работы, напротив, являются факторами более раннего возникновения предрабочего состояния. Известно, что работоспособность в предстоящей деятельности во многом зависит от соотношения интенсивности предрабочего состояния и характера предстоящей деятельности. Высокий уровень благоприятствует работоспособности в интенсивной, кратковременной и операционно-простой деятельности. Низкий уровень более оптимален для малоинтенсивной, операционно-сложной и длительной работы. Вместе с тем, для высококвалифицированных специалистов наиболее оптимальным является высокий уровень интенсивности предрабочего состояния.

2. Фаза первичной реакции может возникать в начале деятельности и характеризуется кратковременным снижением почти всех показателей психофизиологического состояния. Эта фаза является результатом внешнего торможения, вызванного в основном изменением характера, поступающей информации и ее непредсказуемости.

При адекватном предрабочем состоянии и у специалистов высокой квалификации эта фаза, как правило, не возникает. Она не появляется и в процессе выполнения операционно-

простой интенсивной деятельности. Возникновению этой фазы способствуют высокий уровень тревоги в предрбочем состоянии и тревожность как свойство личности.

3. Фаза гиперкомпенсации

Эта фаза возникает также в начальном периоде работы и характеризуется поиском энергетически оптимального режима деятельности. Если в предыдущей фазе организм и психика человека подготавливаются к общему алгоритму работы, то на этой фазе посредством борьбы неосознаваемых установок на максимизацию и на экономизацию происходит избыточное приспособление к конкретным условиям деятельности, формирование четкого динамического стереотипа. В отличие от предыдущей фазы эта фаза существует всегда, но у высококвалифицированных работников она длится короткое время. Быстроте ее прохождения способствует также высокая подвижность нервной системы. Окончание фазы гиперкомпенсации свидетельствует об окончании стадии вработывания.

4. Фаза компенсации (оптимальной работоспособности)

Все показатели качества деятельности повышаются и стабилизируются, что достигается сбалансированной активностью установок на экономизацию и мобилизацию усилий. Уровень работы различных систем оптимален, необходимая и достаточная мобилизация основных и компенсаторных механизмов уже осуществлена. Возникшая в результате предыдущих фаз мобилизация функций полностью компенсирует минимальными средствами возросшие требования, предъявляемые деятельностью. На этой фазе достигается стабильное и сбалансированное соотношение между энергетическими затратами и восстановительными процессами. Процессы восстановления в соответствии с временными и интенсивными требованиями деятельности полностью компенсируют энергетические затраты. Эффективность труда в этот период наибольшая.

Чем выше квалификация работника, тем дольше продолжается эта фаза. Кроме того, ее длительность может зависеть от соответствия специфики деятельности и особенностей нервной системы. В монотонных, операционно-простых и неинтенсивных условиях деятельности фаза компенсации длиннее у лиц с инертной и слабой нервной системой. В операционно-сложной работе или деятельности, требующей максимальной и длительной мобилизации, преимущество на стороне лиц с сильной нервной системой и низкой тревожностью. Это же относится к работе, связанной с риском.

В процессе подготовки специалистов и их тренировки необходимо создавать такие условия, чтобы длительность этой фазы была максимальной. Наибольшая ее длительность достигается тогда, когда работник имеет 30% времени, непосредственно не занятого выполнением трудовых операций.

5. Фаза субкомпенсации возникает как при снижении интенсивности и сложности деятельности, так и при их повышении. На этой фазе постепенно начинает действовать уровень резервной работоспособности.

При определенном росте интенсивности и сложности деятельности оптимальный уровень функционирования перестает обеспечиваться. Происходит своеобразная перестройка работы функциональных систем: мобилизация наиболее специфически важных функций поддерживается за счет ослабления контроля за менее важными функциями. Внешне эта фаза характеризуется избирательным повышением или поддержанием наиболее значимых и небольшим понижением второстепенных показателей качества деятельности, то есть более экономичным использованием резервов работоспособности. Дальнейшее продолжение деятельности в таком режиме приводит к росту утомления, на фоне которого все больше используется уровень резервной работоспособности. Фаза субкомпенсации переходит в свою крайнюю стадию. Включение компенсаторных механизмов резервного уровня обеспечивает только сохранение наиболее важных показателей деятельности при значительном ухудшении всех менее важных. Эта фаза наступает и дольше длится у высококвалифицированных специалистов и лиц с сильной нервной системой.

6. Фаза конечного порыва возникает, когда работа заканчивается в фазе оптимальной работоспособности или в фазе субкомпенсации. Она характеризуется срочной

мобилизацией через мотивационную сферу дополнительных сил организма, эмоциональным подъемом, притуплением чувства усталости и повышением работоспособности. Чем сильнее социальные и материальные стимулы, тем более выражена фаза конечного порыва, изменяющая естественную динамику работоспособности, вызванную ростом утомления. При продолжении работы происходит истощение вспомогательных энергетических резервов и развивается следующая фаза.

7. Фаза декомпенсации

На этой фазе уровень резервной работоспособности перестает соответствовать основным требованиям деятельности. Снижаются не только второстепенные, но и основные показатели деятельности. Она наступает в двух случаях. В первом случае, при резком увеличении интенсивности или сложности деятельности может возникнуть состояние эмоциональной напряженности. Ухудшение основных показателей работы происходит не столько в связи с истощением резервной работоспособности, сколько вызвано чрезмерным эмоциональным возбуждением. Это состояние характеризуется такой степенью эмоционального реагирования, которая определяет временное понижение устойчивости специфических психических процессов и профессиональной работоспособности, и такой степенью, которая способствует возникновению фазы срыва. Состояние эмоциональной напряженности чаще возникает у лиц, отличающихся повышенной тревожностью, слабостью нервной системы.

В другом случае, при длительном продолжении работы в предыдущей фазе, фаза декомпенсации возникает уже в связи с истощением уровня резервной работоспособности. Рост утомления приводит к неуклонному ухудшению функционирования систем, снижаются показатели, наиболее важные для данного вида труда. Эта фаза характеризуется как выраженными вегетативными нарушениями – учащением пульса и дыхания, так и нарушением точности и координации движений, появлением большого количества ошибок в работе, за которыми уже лежат более выраженные ухудшения функций внимания, памяти, мышления. Изменяется ведущая мотивация, основным становится мотив прекращения работы. При продолжении работы эта фаза может перейти в фазу срыва.

8. Фаза срыва характеризуется значительным расстройством регулирующих механизмов резервного уровня работоспособности. Возникает неадекватность реакции организма и психики на сигналы внешней среды. Наступает резкое падение работоспособности, вплоть до невозможности продолжения работы. Нарушение работы вегетативных функций и внутренних органов может привести к обморочному состоянию и срыву адаптационных механизмов. Организм человека приходит в состояние переутомления и требует длительного отдыха или даже лечения.

Утомление развивается лишь на последних стадиях кривой работоспособности. Первые внешние признаки утомления свидетельствуют о недостаточности привлеченных компенсаторных средств организма для поддержания эффективности деятельности на заданном уровне. Восстановление исходного уровня работоспособности происходит лишь после прекращения работы, вызвавшей утомление. Если же продолжительность периода отдыха недостаточна, то наблюдаются эффекты накопления утомления. Это приводит к развитию утомления и его крайней, близкой к патологии формы – переутомления.

Таким образом, утомление можно рассматривать и как кратковременное, и как развернутое во времени состояние. Для острого и хронического утомления, определяющими являются разные симптомы. Для повышения производительности труда, профилактики заболеваний, снижения аварийности и других задач особое значение имеет изучение эффектов накопления утомления. Первыми симптомами хронического утомления служат разнообразные субъективные ощущения – непроходящая усталость, повышенная утомляемость, сонливость, вялость и т.п.

4.3 Утомление

Утомление – это физиологическое состояние организма, проявляющееся во временном снижении его работоспособности в результате проведенной работы.

Ведущими причинами утомления являются нарушения в слаженности функционирования органов и систем. Так, нарушается обмен веществ в периферическом нервно-мышечном аппарате, угнетается активность ферментативных систем, понижается возбудимость и проводимость сигналов, происходят биохимические и биофизические изменения рецептивных и сократительных элементов структуры мышц. В центральной нервной системе наблюдается снижение возбудимости и ослабление возбуждения нервных центров из-за мощной проприоцептивной импульсации. В эндокринной системе наблюдается либо гиперфункция при эмоциональном напряжении, либо гиперфункция при длительной и истощающей мышечной работе.

Нарушения в вегетативных системах дыхания и кровообращения связаны с ослаблением сократительной способности мышц сердца и мышц аппарата внешнего дыхания. Ухудшается кислородно-транспортная функция крови.

Таким образом, утомление является сложнейшим физиологическим процессом, начинающимся в высших отделах нервной системы и распространяющимся на другие системы организма.

Различают субъективные и объективные признаки утомления. Утомлению, как правило, предшествует чувство усталости. *Усталость* – сигнал, предупреждающий организм о дезорганизации в первичной деятельности коры мозга. К чувствам, связанным с усталостью можно отнести: чувство голода, жажда, боли и т.д.

О значении знания степени утомления при различных видах умственного труда можно судить из того, что в стране каждый четвертый трудящийся занят умственным трудом. Существует множество видов умственного труда. Отличаются они организацией трудового процесса, равномерностью нагрузки, степенью нервно-эмоционального напряжения.

Представители умственного труда объединены в отдельные группы. Таких групп семь:

1. Инженеры, экономисты, работники канцелярий и др. Работу они выполняют в основном по заранее разработанному алгоритму. Работа протекает в благоприятных условиях, небольшое нервно-эмоциональное напряжение.
2. Руководители учреждений и предприятий, больших и малых коллективов, преподаватели. Для них характерны нерегулярность нагрузки, необходимость принимать нестандартные решения.
3. Научные работники, конструкторы, творческие работники. Их работе свойственно создание новых алгоритмов, что повышает степень нервно-эмоционального напряжения.
4. Группа лиц, работающих с машинами, оборудованием. Так называемый операторский труд. Высокая концентрация внимания, мгновенная реакция на сигналы. Разная степень умственного и нервно-эмоционального напряжения.
5. Наборщики, сборщики и др. Им свойственно высокое нервно-эмоциональное напряжение и локальное мышечное напряжение.
6. Медицинские работники. Их труд связан с большой ответственностью и высоким нервно-эмоциональным напряжением, особенно у хирургов и сотрудников скорой помощи.
7. Учение как труд. Освоение новых знаний требует напряжения памяти, внимания, мыслительных процессов, необходимых для восприятия и воспроизведения новой информации. В данной деятельности наблюдается ограничение двигательной активности, большое напряжение высших отделов ЦНС, психическое и эмоциональное напряжение.

Невнимательное отношение к чувству усталости, которое заложено в особенностях умственного труда, приводит к переутомлению, к перенапряжению.

Переутомление – это крайняя степень утомления находящаяся уже на грани с патологией. Переутомление может быть результатом больших физических и умственных нагрузок. Часто переутомление вызывают и неправильный образ жизни, недостаточный сон, неправильный режим дня и т.д. К переутомлению приводят ошибки в методике подготовки, недостаточный отдых. В состоянии хронического переутомления организм становится более уязвимым, снижается его сопротивляемость к инфекционным заболеваниям. Таким образом, если утомление углубляется и не сменяется охранительным торможением, то можно говорить о переутомлении. При умелом перераспределении умственного и физического труда можно добиться высокой производительности труда и сохранить на долгие годы работоспособность.

Цикличность возбуждения и торможения в корковой деятельности мозга – «корковая мозаика» – причина неутомимости многих жизненно важных органов в организме. Ритм жизнедеятельности организма – основа мероприятий для борьбы с переутомлением.

Необходимо понижать возбудимость корковых нервных клеток, повышать их чувствительность к раздражителям. Этим целям служат восстановительные мероприятия, о которых речь пойдет ниже.

При длительном умственном (интеллектуальном) труде, как и при неправильно поставленном учебно-тренировочном процессе, при нагрузках превышающих возможности организма может возникнуть ряд состояний, таких как перенапряжение и перетренированность.

Перенапряжение – это не только физиологическое, психологическое и биохимическое, но и социальное явление. Перенапряжение центральной нервной системы, вызывающее упадок сил может привести к возникновению психических нарушений, к поражению внутренних органов. Иногда перенапряжение проходит быстро и бесследно, когда достижение цели принесло удовлетворение. В случаях, когда цель не достигнута, может наступить длительное психическое расстройство, прежде всего бессонница, которая может сопровождаться навязчивыми мыслями. В результате бессонницы и повышенного эмоционального возбуждения у человека появляются неадекватные реакции на действие окружающих, ухудшается физическое состояние.

Перетренированность – это состояние, при котором в качестве ведущего признака выступает перенапряжение ИНС, то есть невроз. Человек становится раздражительным, обидчивым, у него нарушается сон, ухудшается аппетит. Он худеет. Ухудшается координация движений, изменяется сердечный ритм, повышается кровяное давление. На стандартные нагрузки организм перетренированного человека отвечает большей, чем прежде реакцией: растет частота пульса, нарастает кровяное артериальное давление, ухудшается легочная вентиляция, возрастает кислородный долг.

Использование чрезмерных физических и психических нагрузок, несоблюдение режима дня и питания могут приводить к различным заболеваниям. Во многом патологические нарушения возникают в результате снижения иммунобиологической активности, что ведет к снижению сопротивляемости организма к внешним воздействиям.

Подобные расстройства снижают работоспособность, а это вызывает чувство недовольства собой, что еще больше усиливает эмоциональное напряжение, что приводит к нарушениям функций сердечнососудистой системы – гипертонической болезни, ишемической болезни сердца, атеросклерозу.

Творческий умственный труд протекает на фоне положительных эмоций, а исполнительный умственный труд, которым заняты диспетчеры, операторы, чаще всего сопровождается отрицательными эмоциями (причина – аварийные ситуации, разлад в работе и др.). При отрицательных эмоциях в крови увеличивается количество адреналина, за счет увеличения ацетилхолина, принимающего участие в передаче нервного напряжения в центральной нервной системе, что приводит к сужению сосудов, питающих сердце. При частых отрицательных эмоциях сердце поражается прежде всего.

Под влиянием адреналина учащается ритм работы сердца, что связано с большим расходом энергии, при этом доставка к сердцу питательных веществ и кислорода ограничивается.

Отметим, что при любой умственной работе, какой бы сложной она не была, не происходит повышения уровня сахара в крови, но зато уменьшается количество лейкоцитов в крови.

Диагностика утомления

Диагностика утомления по объективным параметрам

Большинство методов диагностики требуют много времени, сложного инструментария и детальных знаний в области физиологии и психофизиологии. Кроме того, ограничение свободы передвижений и другие источники неудобства приводят к совершенно нехарактерному поведению пользователей, что требует учета в обязательном порядке. Чтобы получить обоснованные результаты, число испытуемых должно быть достаточно велико. Все эти факторы делают физиологические методы не очень оперативными.

Если же попытаться решить проблему, уменьшив число испытуемых, то надежность и объективность результатов может безнадежно упасть. Характерной для опытов является фаза привыкания испытуемого к необычности своего положения. Учет и интерпретация всех перечисленных факторов требует достаточно сложной системы обоснования правомерности получаемых физиологическим методом результатов.

Работа пользователя может быть оценена не только на основании физиологических показателей, но и с помощью показателей его производительности. Оперативность получения этих показателей может быть достигнута с помощью компьютера. Если предусмотреть в программном средстве встроенную подпрограмму измерения таких параметров как интервалы между нажатиями, число и продолжительность пауз, число ошибок и исправлений за определенные интервалы времени. А затем рассчитать некоторые критерии, позволяющие отличить средние показатели от плохих, то это позволит автоматически отслеживать динамику производительности пользователя, которая считается симптомом его функционального состояния. Такие исследования уже были проведены. Однако, их результаты не получили широкого практического распространения у нас по разным причинам. Вместе с тем их следует признать очень перспективными, так как данные такого рода являются основой для разработки так называемых адаптивных пользовательских интерфейсов, изменяющих режим предъявления информации пользователю (объем, последовательность, время отклика) в зависимости от уровня его работоспособности.

Диагностика утомления по субъективным признакам

Когда хотят выяснить реакции человека, связанные с его работой или условиями труда, используют в основном два метода. В обоих случаях анкета и интервью используются с целью получить информацию об основных симптомах утомления и индивидуальных реакциях на него. Если для этого используются еще и градуированные шкалы, то это значительно облегчает анализ результатов. В первом случае пользователя просят ответить на определенные вопросы о своем текущем состоянии. Для этой цели ответ дается в виде числа (позиция шкалы), выбираемого пользователем из ряда других. Величина числа выражает интенсивность ощущения в данный момент времени. Во втором случае испытуемого просят отвечать на вопрос на основе своего прошлого опыта и переживаний. Результаты такого опроса хорошо обрабатываются с помощью многофакторного анализа, который позволяет находить основания полученных данных. Так как явления физического и психического утомления, а также способ их описания могут сильно зависеть от личности и установок испытуемого, следует пытаться получить и его личностный профиль, особенно в отношении стабильности и интраверсии/экстраверсии. Более глубокого изучения требуют и факторы, обуславливающие повышенную мотивацию пользователя.

Физиологическое и психическое утомление

Физиологическое утомление – это состояние, субъективно ощущаемое как чувство «слабости, вялости», вызываемое тяжелой нагрузкой и характеризующееся пониженной работоспособностью. Оно может быть:

- 1) физическим (мышечным);
- 2) нейропсихическим (центральным).

Обе формы утомления проявляются при физической и интеллектуальной деятельности, и нельзя отделить одну от другой. Тяжелая физическая работа приводит в первую очередь к мышечному утомлению, а усиленная или монотонная умственная нагрузка вызывает преимущественно утомление центрального типа.

Физическое утомление развивается вследствие таких изменений в скелетной мышце, как опустошение энергетических запасов и накопление молочной кислоты и ионов аммония, что обуславливает снижение работоспособности. Во время фазы восстановления, следующей за физической работой, запасы энергии возобновляются, а молочная кислота и ионы аммония удаляются. Если восстановление запасов энергии и удаление молочной кислоты происходит не полностью, возникает накопление «остаточного утомления». В процессе дальнейшей активности в условиях остаточного утомления мышца продолжает использовать свои макроэргические субстраты и накапливать конечные продукты метаболизма, что приводит к еще большему нарастанию утомления. Мышечная утомляемость – неспособность мышц поддерживать мышечное сокращение заданной интенсивности – связано с присутствием избытка аммиака, усиливающего анаэробный гликолиз, блокируя выход молочной кислоты. Повышение уровня аммиака и ацидоз лежат в основе метаболических нарушений при мышечной утомляемости. Эти процессы играют определяющую роль в формировании усталости, связанной с физиологическим утомлением.

Нейропсихическое утомление ведет к снижению трудоспособности вследствие нарушений центральной нервной регуляции, связанных, в первую очередь, с функциональным состоянием ретикулярной формации – «энергетическим центром» головного мозга, отвечающим за активное бодрствование. Однако энергетические аспекты, связанные с метаболизмом и «веществами утомления», также очень важны и в случае нейропсихического утомления, так как мозг человека потребляет до 25% всех энергетических ресурсов организма, и его активность постоянно высока как в дневное, так и в ночное время (деятельность мозга во сне). При нейропсихическом утомлении происходит замедление процессов передачи информации, ухудшение когнитивных функций, ослабление сенсорного восприятия и моторной функции. Нейропсихическое утомление может сопровождаться депрессивными и тревожными реакциями, раздражительностью, эмоциональной лабильностью и сниженной психомоторной активностью.

Если остаточное утомление в течение длительного времени не компенсируется полным восстановлением, возникает синдром перегрузки. Следом за перегрузкой развивается состояние истощения. Истощение возникает в тех случаях, когда физическая и/или умственная работа, превышающая предел утомления, не прерывается на срок, достаточный для восстановления.

Субъективно ощущаемое чувство утомления – это прежде всего сигнал о перегрузке центральных регуляторных систем, неудовлетворительном состоянии энергетических ресурсов организма и аутоинтоксикации продуктами метаболизма. Этот сигнал тревоги информирует регуляторные системы мозга о необходимости временного прекращения умственной или физической деятельности.

Длительное утомление, приводящее к истощению, по сути своей является результатом стрессогенного воздействия на организм, вызывающим нарушение функций регуляторных систем – вегетативной, эндокринной и иммунной. Стресс – особое состояние, характеризующееся мобилизацией всех неспецифических, защитных и приспособительных сил, приводящих к повышению устойчивости организма, сохранению его гомеостаза. Возникновение и развитие стресса не зависит от типа повреждающих стрессорных факторов (психических, социальных, болевых), угрожающих гомеостатическому балансу организма.

Стресс-реакция, если действие стрессора продолжается или повторяется, проходит 3 основные стадии.

Первая стадия тревоги – немедленная мобилизация всех адаптационных и защитных функций организма и подавление других, не играющих значимой роли в условиях действия стрессорного фактора. В этой стадии происходит мобилизация энергетических ресурсов, кардиоваскулярной, дыхательной и других систем. При этом гомеостатические константы могут значительно отклоняться от своего исходного уровня покоя. Стресс сопровождается выбросом кортикотропин-релизинг фактора, запускающего каскад реакций, направленных на высвобождение глюкокортикоидов. Глюкокортикоиды обеспечивают мобилизацию и направленное перераспределение энергетических ресурсов организма, быстрое энергетическое обеспечение органов, отвечающих за адаптацию – активируется гликолиз, выброс липидов из депо, повышается окисление жирных кислот, активируется глюконеогенез. Активация задних отделов гипоталамуса приводит к стимуляции симпатико-адреналовой системы и выбросу катехоламинов.

При достаточной активности механизмов первой стадии происходит развитие второй стадии – резистентности, в течение которой происходят дальнейшие метаболические сдвиги, продолжается выброс катехоламинов, повышается продукция глюкагона, снижается выработка инсулина, возрастает продукция соматотропного гормона – пролактина. Если на этой стадии действие стрессорного фактора ослабевает, то вызванные им изменения в организме постепенно нормализуются. Но если стрессорные факторы продолжают действовать, то наступает третья стадия – истощения. Падает резистентность организма, что связано с истощением функции коры надпочечников и развитием абсолютной глюкокортикоидной недостаточности.

Защитная реакция организма – стресс – при определенных условиях может переходить в болезнь адаптации – дистресс. В норме выброс глюкокортикоидов регулируется механизмом обратной связи – их повышенная концентрация в крови тормозит выработку кортикотропин-релизинг фактора. Состояние хронического стресса приводит к нарушению механизма обратной связи и длительному персистированию высоких концентраций глюкокортикоидов в крови. Это, в свою очередь, может привести к выраженной нейрональной недостаточности в структурах, содержащих рецепторы к глюкокортикоидам, например, гиппокампе – эти процессы получили название «изменение нейрональной пластичности». Повреждение гиппокампа ухудшает адаптивные возможности индивидуума при последующих стрессовых воздействиях.

Длительное действие высоких доз катехоламинов приводит к спазму сосудов слизистой оболочки желудка и 12-перстной кишки. Происходит нарушение перекисного окисления липидов, гиперлипидемия, повреждение различных органов и тканей. Атрофия лимфоидной ткани, наблюдаемая в третьей стадии, обуславливает снижение иммунных механизмов защиты организма. Когда стрессорные факторы действуют в течение достаточно длительного времени, может развиться реакция организма, при которой возможны функциональные изменения в вегетативной и эндокринной системах – синдром вегетативной дистонии (вегетативная дисфункция). Синдром вегетативной дистонии протекает в виде психовегетативного синдрома, характеризующегося полисистемными функциональными нарушениями перманентного или перманентно-пароксизмального характера. Утомляемость, в данном случае уже патологическая, также может быть проявлением психовегетативного синдрома.

Проблемы утомления издавна привлекали к себе внимание исследователей, в том числе физиологов и психологов труда. Объясняется это их чрезвычайной практической значимостью: утомление является одним из самых распространенных факторов, оказывающих существенное влияние на производительность труда.

Утомление сопровождается уменьшением производимой работы и представляет собой весьма сложный и разнородный комплекс явлений. Полное содержание его определяется не только физиологическим, но также *психологическим*, результативно-производственным и

социальным факторами. Исходя из этого, утомление и должно рассматриваться по меньшей мере с трех сторон:

- 1) со стороны субъективной – как психическое состояние;
- 2) со стороны физиологических механизмов;
- 3) со стороны понижения производительности труда.

Психолога интересует утомление именно как особое, своеобразно переживаемое психическое состояние. Н.Д. Левитов рассматривает компоненты утомления как переживания и к ним относит:

1. *Чувство слабосилия*

Утомление сказывается в том, что человек чувствует снижение своей работоспособности, даже когда производительность труда еще не падает. Это снижение работоспособности выражается в переживании особого, тягостного напряжения и в неуверенности; человек чувствует, что не в силах должным образом продолжать работу.

2. *Расстройство внимания*

Внимание – одна из наиболее утомляемых психических функций. В случае утомления внимание легко отвлекается, становится вялым, малоподвижным или, наоборот, хаотически подвижным, неустойчивым;

3. *Расстройства в сенсорной области*

Таким расстройствам под влиянием утомления подвергаются рецепторы, которые принимали участие в работе. Если человек долго читает без перерывов, то, по его словам, у него начинают «расплываться» в глазах строчки текста. При продолжительном и напряженном слушании музыки теряется восприятие мелодии. Продолжительная ручная работа может привести к ослаблению тактильной и кинестетической чувствительности.

4. *Нарушения в моторной сфере*

Утомление сказывается в замедлении или беспорядочной торопливости движений, расстройстве их ритма, в ослаблении точности и координированности движений, их деавтоматизации.

5. *Дефекты памяти и мышления*

Эти дефекты также относятся непосредственно к той сфере, с которой связана работа. В состоянии сильного утомления рабочий может забыть инструкцию, оставить в беспорядке рабочее место и одновременно хорошо помнить все, что не имеет отношения к работе. Мыслительные процессы особенно нарушаются при утомлении от умственной работы, но и при физической работе человек нередко жалуется на понижение сообразительности и умственной ориентации.

6. *Ослабление воли*

При утомлении ослабевают решительность, выдержка и самоконтроль. Отсутствует настойчивость.

7. *Сонливость*

При сильном утомлении возникает сонливость как выражение охранительного торможения. Потребность во сне при изнурительной работе такова, что человек засыпает часто в любом положении, например, сидя.

Отмеченные психологические показатели утомления проявляются в зависимости от его силы. Бывает слабое утомление, при котором не происходит значительных изменений в психике. Такое утомление только сигнализирует о необходимости принять меры, чтобы не понизилась работоспособность. Вредно переутомление, при котором резко понижается работоспособность и тем самым производительность труда. При переутомлении указанные выше нарушения в психической сфере очень заметны.

Таким образом, понятно, что речь идет о динамике утомления, в которой можно вычленилть разные стадии. Н.Д. Левитов различает *первую стадию утомления*, на которой появляется относительно слабое чувство усталости. Производительность труда не падает или падает незначительно. Однако нельзя считать, что если субъективное переживание – чувство усталости не сопровождается понижением производительности, то это переживание не имеет

никакого значения. Чувство усталости появляется нередко тогда, когда человек, несмотря на тяжелую изнурительную работу, субъективно чувствует себя вполне работоспособным. Причиной могут быть повышенный интерес к работе, особое ее стимулирование, волевой импульс. Находясь в таком состоянии сопротивления утомлению, человек в одних случаях действительно его преодолевает и не снижает производительность труда, а в других случаях это состояние может привести к своеобразному взрыву переутомления, который часто имеет большую разрушительную для работоспособности силу.

На второй стадии утомления понижение производительности становится заметным и все более и более угрожающим, причем часто это понижение относится только к качеству, а не к количеству выработки.

Третья стадия характеризуется острым переживанием утомления, которое принимает форму переутомления. Кривая работы или резко снижается, или же принимает «лихорадочную» форму, отражающую попытки человека сохранить должный темп работы, который на данной стадии утомления может даже ускоряться, но оказывается неустойчивым. В конце концов рабочие действия могут быть так дезорганизованы, что человек почувствует невозможность продолжения работы, переживая при этом болезненное состояние.

Интересен вопрос об индивидуальной подверженности утомлению. Многие исследователи высказываются за ее существование. Так, С.М. Архангельский отмечает, что ход нарастания утомления и его конечная величина зависят от ряда условий:

- 1) от индивидуальных особенностей человека;
- 2) от обстоятельств протекания работы;
- 3) от качества выполняемой работы;
- 4) от особенностей трудового режима и т.д.

Отчетливо видно, что на первое место он ставит именно индивидуальные особенности работника.

Н.Д. Левитов считает, что подверженность утомлению зависит от таких индивидуальных особенностей человека, как:

- 1) физическое развитие;
- 2) состояние здоровья;
- 3) возраст;
- 4) интерес и мотивация;
- 5) волевые черты характера.

От такого рода индивидуальных особенностей зависит и то, как переживает человек утомление и как справляется с ним на разных его стадиях.

4.4 Степени переутомления

Переутомление – это патологическое состояние, развивающееся у человека вследствие хронического физического или психологического перенапряжения, клиническую картину которого определяют функциональные нарушения в центральной нервной системе. В основе заболевания лежит перенапряжение возбудительного или тормозного процессов, нарушение их соотношения в коре больших полушарий головного мозга. Это позволяет считать патогенез переутомления аналогичным патогенезу неврозов. Существенное значение в патогенезе заболевания имеет эндокринная система и в первую очередь гипофиз и кора надпочечников. Так, по данным Г. Селье, при действии сильного раздражителя (стрессора) в организме развивается адаптационный синдром, или стресс, в процессе которого усиливается деятельность передней доли гипофиза и коры надпочечников. Эти изменения в эндокринной системе во многом определяют развитие адаптационных реакций в организме к интенсивной физической или психологической деятельности. Однако хроническое перенапряжение может привести к истощению коры надпочечников и тем самым к нарушению в организме выработанных ранее адаптационных реакций. Следует подчеркнуть, что в процессе развития переутомляемости центральная нервная система включает и

регулирует стрессорные реакции. В основе же патогенеза переутомляемости лежит нарушение процессов корковой нейродинамики аналогично тому, как это имеет место при неврозах.

При неврозе изменяется также функциональное состояние нижележащих отделов центральной нервной системы. При этом часто наблюдаемые при переутомлении висцеральные расстройства можно рассматривать как следствие изменений функционального состояния мозга, которые регулируют нейрогуморальные процессы в организме и контролируют вегетативные, гормональные и висцеральные функции. Обычно в клинике заболевания выделяют нечетко отграниченные друг от друга три стадии:

- *I стадия*

Для нее характерно отсутствие жалоб или изредка человек жалуется на нарушение сна, выражающееся в плохом засыпании и частых пробуждениях. Весьма часто отмечается отсутствие чувства отдыха после сна, снижение аппетита, концентрации внимания и реже – снижение работоспособности. Объективными признаками заболевания являются ухудшение приспособляемости организма к психологическим нагрузкам и нарушение тончайших двигательных координаций.

- *II стадия*

Для нее характерны многочисленные жалобы, функциональные нарушения во многих органах и системах организма и снижение физической работоспособности. Так, люди предъявляют жалобы на апатию, вялость, сонливость, повышенную раздражительность, на снижение аппетита. Многие люди, по мнению Летунова С.П. и Мотылянской Р.Е., жалуются на легкую утомляемость, неприятные ощущения и боли в области сердца, на замедленное втягивание в любую работу. В ряде случаев такой человек жалуется на потерю остроты мышечного чувства, на появление неадекватных реакций на физическую нагрузку. Прогрессирует расстройство сна, удлиняется время засыпания, сон становится поверхностным, беспокойным с частыми сновидениями нередко кошмарного характера. Сон, как правило, не дает необходимого отдыха и восстановления сил.

Часто эти люди имеют характерный внешний вид, выражающийся в бледном цвете лица, впавших глазах, синеватом цвете губ и синеве под глазами.

Нарушения деятельности нервной системы проявляются в изменениях суточной периодики функций и суточного динамического стереотипа. В результате этого максимальное нарастание всех функциональных показателей отмечается у человека не в те часы, когда он обычно максимально занимается, например, во вторую половину дня, а рано утром либо поздно вечером, когда он не занимается. Изменяется также характер биоэлектрической активности головного мозга: понижается амплитуда фонового альфа-ритма, а после длительной мыслительной работы выявляется нерегулярность и нестабильность электрических потенциалов.

В сердечнососудистой системе функциональные нарушения проявляются в неадекватно большой реакции на психологические нагрузки, в замедлении восстановительного периода после них и в нарушениях ритма сердечной деятельности, и в ухудшении приспособляемости сердечной деятельности к нагрузкам. Нарушения ритма сердечной деятельности наиболее часто проявляются в виде синусовой аритмии, экстрасистолии и атриовентрикулярной блокады первой степени.

В покое у человека может быть тахикардия и повышенное артериальное давление либо резкая брадикардия и гипотония вместо бывших в обычном состоянии умеренной брадикардии и нормального артериального давления. В ряде случаев развивается вегетативная дисфункция. Для нее характерны неадекватные реакции сосудов на температурный раздражитель, неустойчивое артериальное давление и преобладание симпатотонии или ваготонии. Нередко у человека наблюдается нарушение регуляции венозного сосудистого тонуса, проявляющееся в виде усиленного рисунка венозной сети на бледной коже (мраморная кожа).

Яковлев Н.Н считает, что в состоянии переутомления у человека повышается основной обмен и часто нарушается углеводный обмен. Нарушение углеводного обмена проявляется в ухудшении всасывания и утилизации глюкозы. Количество сахара в крови в покое уменьшается. Нарушается также течение окислительных процессов в организме. На это может указывать резкое понижение в тканях содержания аскорбиновой кислоты.

Масса тела у человека в состоянии переутомления падает. Это связано с усиленным распадом белков организма.

Летунов С.П., Мотылянская Р.Е. утверждают, что в состоянии переутомления у человека могут выявляться признаки угнетения адренкортикотропной функции передней доли гипофиза и недостаточность деятельности коры надпочечников. Так, в состоянии переутомления в крови человека определяется уменьшение гормонов коры надпочечников и эозинофилия.

У человека в состоянии переутомления часто имеет место повышенная потливость. У женщин отмечаются нарушения менструального цикла, а у мужчин в ряде случаев может быть понижение или повышение половой потенция. В основе этих изменений лежат нервные и гормональные расстройства.

Все отмеченные при II стадии переутомления изменения являются следствием нарушения регуляции деятельности и снижения функционального состояния органов, систем органов и всего организма человека. Они также объясняют наблюдающееся при переутомлении понижение сопротивляемости организма к вредному воздействию факторов внешней среды и, в частности, к инфекционным заболеваниям. Последнее во многом определяется также понижением основных иммунобиологических защитных реакций организма, а именно снижением фагоцитарной способности нейтрофилов крови, бактерицидных свойств кожи и уменьшением комплемента в крови (Немирович-Данченко О.Р.; Илясов Ю.М., Левин М.Я.; Шубик В.М.; Иванов Н.И., Талько В.В.).

- *III стадия*

Для нее характерно развитие неврастении гиперстенической или гипостенической формы и резкое ухудшение общего состояния. Первая форма является следствием ослабления тормозного процесса, а вторая – перенапряжения возбудительного процесса в коре головного мозга. Клиника гиперстенической формы неврастении характеризуется повышенной нервной возбудимостью, чувством усталости, утомления, общей слабостью и бессонницей. Клиника гипостенической формы неврастении характеризуется общей слабостью, истощаемостью, быстрой утомляемостью, апатией и сонливостью днем.

4.5 Восстановление физиологических и психологических ресурсов организма

Изнурительная, с утра до ночи, работа на фирме, конкуренция, чувство ненадежности занимаемого положения, частые конфликты как на работе, так и дома приводят к постоянному психическому напряжению, ухудшают здоровье и как следствие приводят к хронической усталости. Проблема восстановления нормального функционирования организма и его работоспособности после проделанной работы (борьба с утомлением и быстрая ликвидация его последствий) имеет большое значение в профессиональной деятельности. Чем быстрее восстановление, тем больше у организма возможностей к выполнению последующей работы, а, следовательно, тем выше его функциональные возможности и работоспособность.

Степень утомления, как и быстрота восстановления, обусловлена сложным взаимодействием многих факторов, среди которых основное значение имеют: характер проделанной работы, ее направленность, объем и интенсивность, состояние здоровья, уровень профессиональной подготовленности, возраст и индивидуальные особенности человека, предшествовавший режим, умение расслабляться и др. Продолжительность восстановления различна от нескольких минут до многих часов и суток в зависимости от выраженности перечисленных факторов.

При переутомлении I стадии следует снизить психологическую нагрузку и изменить режим дня на 2-4 недели, а именно уменьшить общий объем нагрузки, исключить длительные и интенсивные занятия. Основное внимание в режиме дня уделить общей физической подготовке, которая проводится с небольшой нагрузкой. В процессе улучшения общего состояния режим постепенно расширяется и через 2-4 недели он возвращается к прежнему объему.

При переутомлении II стадии занятия на 1-2 недели заменяются активным отдыхом. Затем в течение 1-2 месяцев проводится постепенное включение в обычный режим, как это описано при лечении I стадии переутомления. Все это время запрещается нарушение режима труда и отдыха.

В III стадии переутомления первые 15 дней отводятся на полный отдых и лечение, которые следует проводить в клинических условиях. После этого человеку назначается активный отдых. Постепенное включение в обычный режим дня проводится еще 2-3 месяца. Все это время запрещается большая психологическая или физическая нагрузка.

Лечение переутомления будет успешным только в тех случаях, когда устраняются все причины, вызвавшие ее, и нагрузка приводится в соответствии с общим режимом жизни.

Коррекция функциональных состояний

Под профилактикой неблагоприятных функциональных состояний понимается комплекс мероприятий, направленных на предупреждение развития или на ликвидацию (полную или частичную) уже возникших состояний. В производственной ситуации любая оптимизационная работа, имеющая целью облегчение труда человека, может рассматриваться как профилактика неблагоприятных функциональных состояний.

Выделяются следующие направления такой работы:

- усовершенствование средств труда;
- рационализация рабочих мест: оптимизация режима труда и отдыха;
- использование чередования операций с нагрузкой на разные функциональные системы;
- нормализация факторов производственной среды;
- создание благоприятного социально-психологического климата.

Коротко остановимся на оптимизации режима труда и отдыха, который может опираться на анализ кривой работоспособности у данной категории пользователей. Такой анализ позволяет выделить критические моменты, характеризующиеся значительным снижением производительности и ростом утомления. Время назначения перерыва должно приходиться на начальные периоды изменения состояния, то есть предшествовать появлению выраженного сдвига на кривой работоспособности. Нередко высказывается мнение, что благоприятный эффект коротких и частых пауз значительно больше, чем в случае более продолжительных и редких. Действительно, для многих видов труда, особенно монотонных, наличие частых коротких перерывов для отдыха весьма желательно.

Следует заметить, что не существует общего определения термина «перерыв» для разных видов выполняемой человеком деятельности. Перерыв можно интерпретировать и как время бездействия, и как особую фазу в выполнении задания, и как разрыв в работе, наконец, как особый период покоя. Некоторые авторы включают в перерывы и периоды бездействия, которые возникают на основе самой организации задания, например, время ожидания при работе за компьютером. Другие же причисляют такое бездействие к условиям, не облегчающим, а усложняющим деятельность. В большинстве профессий такое ожидание предоставляет организму определенный период покоя, однако не уменьшает общую нагрузку, которой подвержен пользователь. Это относится в первую очередь к тем периодам ожидания, которые влекут за собой психическую напряженность, так как их длительность трудно предсказуема, и они возникают в критические моменты функционирования системы «пользователь-компьютер».

В отношении работы за экраном компьютера имеет смысл употреблять понятие «перерыв» только в случае паузы отдыха, завершающей период напряженности, возникшей на предыдущих отрезках работы. Характеристики этой напряженности и относительная

величина физиологического и психического утомления изменяются в зависимости от особенностей предшествующего задания. Таким образом, время, в течение которого человек бездействует, но не может отрешиться от предыдущего задания, не может называться «перерывом». Это всего лишь пауза, чье значение для отдыха не определяется длительностью кажущегося бездействия.

Кроме перечисленных выше мероприятий используют подход, называемый психопрофилактикой неблагоприятных функциональных состояний. В качестве методов психопрофилактики применяются:

- психотерапия;
- оптимизация питания;
- фармакотерапия (необходимо проводить витаминизацию организма, особенно витамином С, комплексом витаминов группы В и витамином Е; хороший результат дает назначение седативных и ноотропных средств, средств, улучшающих микроциркуляцию сосудов головного мозга; при лечении III стадии переутомления можно применять гормоны коры надпочечников и гормоны половых желез);
- функциональная музыка;
- аутогенная тренировка и гипноз;
- массаж и самомассаж;
- производственная гимнастика;
- цветное оформление помещений;
- создание кабинетов психической разгрузки.

Для каждой конкретной производственной ситуации комплекс психопрофилактических мероприятий разрабатывается в результате значительной аналитической работы, предполагающей диагностику специфики конкретных неблагоприятных состояний и выбор наиболее эффективных действующих на них методов.

При выборе средств восстановления обязательно следует учитывать индивидуальные особенности человека. Так, например, некоторые из них отличаются относительно медленным восстановлением, что во многом зависит от индивидуальной особенности нервных процессов и обмена веществ. И, наоборот, есть генетически обусловленная способность к быстрому восстановлению. Необходимо учитывать индивидуальную чувствительность к тем или иным средствам (фармакологическим и некоторым продуктам питания, физиотерапевтическим процедурам и пр.). Активно воздействуя на физиологические функции, регулируя их механизмы, восстановительные средства (особенно физические, фармакологические и психологические) имеют и направленное действие – могут оказывать на организм как успокаивающее, так и, напротив, возбуждающее действие, что также требует учета индивидуальных особенностей и характера утомления.

Существенно и значение возраста. Так, например, у молодых людей после интенсивной, но сравнительно небольшой продолжительности работы восстановление происходит быстрее, чем у взрослых, а после очень напряженных нагрузок, наоборот, медленнее. У лиц среднего и старшего возраста восстановительные процессы замедляются.

Определенное значение имеют также состояние здоровья, уровень физического развития, характер профессионального труда, привычность нагрузки, условия ее проведения, климатогеографические и другие факторы. Поэтому подбор восстановительных средств и тактика их применения должны иметь выраженную индивидуальную направленность. Всякий шаблон при этом не только не эффективен, но в ряде случаев и не безвреден. В наибольшей степени это относится к средствам фармакологии и физиотерапии. При длительном применении определенных средств наступает адаптация, привыкание к ним организма, что обуславливает постепенное снижение их восстанавливающего действия, то есть организм постепенно перестает реагировать на монотонные, однообразные раздражители. Поэтому необходимо варьировать, периодически менять не только средства, но и их сочетание, методы применения.

Рабочая поза и утомление

Одной из наиболее неблагоприятных сторон умственной деятельности является снижение двигательной активности. Пользователи компьютеров часто жалуются на боли в руках, пояснице, иногда на головные боли. Лишь недавно выяснилось, что все эти жалобы вызваны единственной причиной – неправильной рабочей позой. Необходимость наносить точные удары пальцами в небольшую по площади область клавиатуры вынуждает человека стабилизировать на длительное время положение собственного тела. Вынужденное положение отрицательно сказывается на кровообращении, доводя его до спазмов сосудов корпуса, шеи и головы. В условиях ограниченной двигательной активности изменение сердечной деятельности, возникающее под влиянием интеллектуального напряженного труда, сохраняется дольше, чем в условиях нормальной двигательной активности. Напряженная умственная работа (как показывают исследования) сопровождается произвольным сокращением и напряжением скелетных мышц, не имеющих прямого отношения к выполнению умственной работы. Одновременно с повышением активности скелетных мышц отмечается у большинства людей повышение активности внутренних органов – усиливается дыхание и сердечная деятельность, повышается артериальное давление, затормаживаются функции пищеварительных органов. Исходя из этих данных, можно предложить следующие рекомендации, позволяющие снизить утомление при работе с клавиатурой:

- Оптимальным является вертикальное положение корпуса при прямом угле в бедренном и коленном суставах.
- Необходимо больше внимания уделять подбору мебели с требуемыми размерами. Наилучшей является мебель с изменяемыми линейными параметрами. Спина работающего должна опираться на спинку стула или кресла. Локти должны опираться на подлокотники.
- Необходимы достаточно частые перерывы для отдыха, которые лучше использовать для выполнения минимальных физических упражнений.
- Короткие, но частые перерывы эффективнее длительных, но редких.

Наиболее простые упражнения, направленные на расслабление корпуса и нормализацию кровообращения, состоят в следующем:

- 1) не вставая со стула поднять руки вверх – в стороны и потянуться;
- 2) закинуть руки за голову и сделать несколько поворотов корпуса вправо и влево;
- 3) помассировать шею и затылок;
- 4) сцепить пальцы рук в замок и поворачивать их на 45-60 градусов.

После регулярного выполнения этого несложного комплекса самочувствие значительно улучшается у подавляющего большинства пользователей.

Борьба со зрительным утомлением

При работе за компьютером наблюдается ряд симптомов зрительного утомления: сокращение скорости восприятия и рост опознавательных ошибок, большие колебания продуктивности и ухудшение глазодвигательной координации, общее ухудшение самочувствия и боль в глазах.

Посредством сознательного усилия можно повысить уровень активации организма и временно преодолеть эти симптомы. Некоторые работники могут даже повысить продуктивность деятельности, несмотря на все симптомы утомления. Однако это достигается определенной ценой.

Основное, часто упоминаемое гигиеническое требование к лицам, работающим за компьютером: все без исключения дефекты зрения должны быть скорректированы очками. Следующее требование касается перерывов для отдыха: 15 минут из каждого часа работы должны быть отданы активному отдыху. При этом общая продолжительность работы с терминалом не должна превышать 5 часов, а перерывы должны быть заполнены релаксационными упражнениями для глаз.

Дело в том, что настройка и фокусировка зрения на объект обеспечиваются двумя группами мышц – глазодвигательными и цилиарными, которые осуществляют фокусировку

хрусталика. Именно эти мышцы в первую очередь подвержены утомлению. Их необходимо «размять» во время перерыва. Упражнение для этого очень просто. Так, цилиарные мышцы расслабляются, если рассматривать далекие предметы. Поэтому их разминка предполагает перевод взора от близких предметов к далеким и обратно. Глазодвигательные мышцы устают при длительном удержании взора на одном предмете и разминаются при самых разнообразных движениях – вращательных, вертикальных. При выполнении этих упражнений лучше закрыть глаза.

В заключении еще раз отметим, что профилактика переутомления строится на устранении вызывающих ее причин, поэтому интенсивные нагрузки должны применяться только при достаточной предварительной подготовке. В состоянии повышенной нагрузки интенсивные занятия следует чередовать с физическими нагрузками. Все нарушения режима жизни, работы, отдыха, сна и питания, а также физические и психические травмы, интоксикация организма из очагов хронической инфекции должны быть устранены. Усиленные занятия после какого-либо заболевания или в состоянии реконвалесценции после перенесенных заболеваний должны быть запрещены.

Переутомление в I стадии ликвидируется без каких-либо вредных последствий. Переутомление II и особенно III стадии может привести к длительному снижению работоспособности. Чтобы избежать этого, необходимо постоянно работать над собой, изучать особенности своего организма, научиться пользоваться своими скрытыми до времени способностями, вести здоровый образ жизни, систематически пользоваться средствами физической культуры.

Для изучения реакции организма на проведенное лечение существуют специальные тесты с физической или психологической нагрузкой. Широкое применение нашли велоэргометрия, телеэлектрокардиологический контроль плавания, ходьбы, функциональные пробы. В настоящее время весьма показательны психологические тесты – цветовой тест Люшера, СМОЛ, САН, тест Спилбергера, Айзенка и другие, которые достаточно легко поддаются анализу и проводятся с использованием персонального компьютера.

Чем лучше реакция и быстрее восстановление, тем выше уровень адаптации, а, следовательно, и восстановление нормального состояния человека.

4.6 Состояние монотонности

В процессе трудовой деятельности помимо состояния утомления возникает состояние монотонности, отрицательно действующее на работоспособность человека.

В психологической литературе одно из первых упоминаний о состоянии монотонии встречается в работе Г. Мюнстерберга. Изучением этого состояния интересуются физиологи, психологи, социологи. И это не случайно. Монотонность влияет на эффективность деятельности, настроение человека, на его развитие как личности. Канадский ученый В. Герон, изучавший влияние монотонной окружающей обстановки на психику и деятельность человека, пришел к выводу о необходимости постоянного изменения сенсорного окружения человека для его нормального существования. Даже животные инстинктивно избегают монотонной обстановки. Крыса, например, предпочитает использовать в лабиринте различные пути к пище, а не один и тот же, она стремится покинуть пространство, в котором провела много времени, и активно ищет новые или менее изученные участки. Это свидетельствует о том, что стремление к разнообразию впечатлений является важнейшей биологической потребностью.

Причины появления состояния монотонии

Все авторы, занимающиеся проблемой монотонии, согласны в том, что это состояние является следствием однообразной деятельности (монотонности). Вопрос только в том, какую деятельность следует считать однообразной.

В литературе существует неоднозначность понимания терминов «монотонность» и «монотония». Многие авторы под монотонностью понимают возникающее при

однообразной деятельности состояние (К. Майер, Г. Бартенверфер, Н.Д. Левитов). Под влиянием переживания монотонности человек, не умеющий это психическое состояние сдерживать или устранять, становится вялым, безучастным к работе. Состояние монотонности также отрицательно действует на организм работающих, приводя к преждевременному утомлению.

Другие называют монотонностью продолжительное и неприятное однообразие деятельности. В этом случае монотонность характеризует работу, а не состояние человека. Наконец, некоторые авторы характеризуют однообразие работы понятием «монотония». В.Г. Асеев использует термин «монотонность» только для обозначения характера труда, окружающей человека обстановки, а для возникающего при однообразной обстановке состояния использует термин «монотония».

Целесообразно, как это делают Н.Д. Левитов и В.Г. Асеев, выделить *действительное (объективное) и кажущееся (субъективное) однообразие* работы, ситуации. Объективное однообразие (монотонность) связано с бедностью сенсорного воздействия на человека, с малой загруженностью его интеллектуальной сферы (чрезмерным дроблением рабочих операций, простотой автоматизированных действий в сочетании с их многократным повторением в одном и том же темпе, малой и средней интенсивностью нагрузки). Это относится как к интеллектуальной, так и к сенсорной и двигательной деятельности.

Субъективная (кажущаяся) монотонность может сопутствовать объективной монотонности, являясь ее отражением в сознании человека. При этом необходимо наличие двух условий, а именно, чтобы выполняемая деятельность не давала умственной свободы от деятельности, привлекала к себе внимание и в то же время не предоставляла достаточных условий для размышления над этим заданием, не давала бы повода для творчества (В. Хакер). Это обуславливает, по Г. Бартенверферу, «отдачу с суженным объемом внимания».

Но субъективная монотонность деятельности и ситуации может иметь место и без объективной монотонности. Она может быть обусловлена отношением человека к деятельности и ситуации. Роль мотивации для оценки ситуации отмечается многими авторами. Показано, например, что работа без знания ее результатов быстро приводит к снижению интереса к ней. Наоборот, заинтересованность в работе и полнота обратной связи, получаемой человеком, не дают проявиться субъективной монотонности даже в случае объективной монотонности труда.

Таким образом, понятие монотонности всегда связывается с трудом по выполнению однообразных и кратковременных операций. Однако единого мнения в отношении критерия степени монотонности работы пока нет. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие – только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы. В зарубежной литературе, в частности американской, понятие монотонности трактуется во втором, чисто субъективном смысле. Советские психологи не отрицают факта субъективного переживания монотонности, сопровождающегося потерей интереса к работе, скукой, сонливостью и т.п. Однако, по их мнению, это не служит основанием для отрицания монотонности как явления, объективно присущего трудовому процессу и оказывающего неблагоприятное действие на подавляющее большинство работающих. Из этого разного понимания сущности монотонности вытекает и разное понимание путей борьбы с монотонностью, о чем речь пойдет ниже.

Механизмы развития монотонии

Некоторые психологи и физиологи рассматривают состояние монотонии как эмоциональное, другие рассматривают его с других позиций, а именно как операциональное состояние. Например, психологическое объяснение состояния монотонии, данное Г. Бартенверфером, состоит в том, что монотонная работа приводит к сужению объема внимания, нервному истощению и, вследствие этого, снижению психической активности мозга. По существу, это понимание состояния монотонии как психического утомления.

Необходимо отметить, что существуют работы, в которых критикуется взгляд на монотонию как утомление. Г. Дюкер, например, установил, что при повышении темпа

работы чувство скуки не увеличивается, а уменьшается. В отечественной литературе наиболее четко взгляд на монотонию как на операциональное состояние изложен М.И. Виноградовым и З.М. Золиной. Их объяснение основывается на предположении И.П. Павлова, что воздействие на одни и те же клетки длительно действующего раздражителя приводит к их быстрому истощению, к развитию запредельного охранительного торможения, которое иррадирует по коре головного мозга и проявляется в фазах парабноза. («В физиологической основе монотонности лежит тормозящее действие однообразных повторных раздражителей, и оно проявляется тем скорее и глубже, чем ограниченнее раздражимая область коры, то есть чем проще состав раздражающей стереотипной системы»).

Однако все эти предположения не объясняют имеющиеся экспериментальные данные. В частности, эффект длительного воздействия раздражителя на одни и те же нервные клетки не объясняет, почему монотония возникает и при редких сенсорных стимулах. Кроме того, при однообразной двигательной деятельности торможение должно развиваться первоначально именно в двигательных корковых центрах, что обнаружилось бы в снижении психомоторных показателей. Однако по данным Е.В. Подобы и М.И. Виноградова, в ряде случаев наблюдалось сокращение латентного периода сенсомоторной реакции, что никак не свидетельствует о развитии в двигательных корковых центрах запредельного торможения. Следовательно, наряду с развитием торможения в определенных корковых центрах (о чем свидетельствует нарушение дифференцировок при развитии стадий парабноза) наблюдается и усиление возбуждения в двигательных корковых центрах. Следовательно, механизм развития состояния монотонии оказывается гораздо сложнее, чем предполагают цитированные выше авторы.

В.И. Рождественская и И.А. Левочкина связывают монотонию с развитием угасательного торможения. Но конкретная причина развития именно этого вида торможения авторами не обсуждается. Между тем его возникновение можно объяснить феноменом привыкания (адаптации) к одному и тому же раздражителю, которое приводит к ослаблению воздействия этих раздражителей. Однако влияние привыкания на кору головного мозга осуществляется не прямо, а опосредованно, через ретикулярную формацию. Будучи местом конвергенции сенсорных путей, ретикулярная формация получает от всех афферентных путей потоки импульсов, которые здесь перерабатываются, суммируются и по неспецифическим афферентным путям передаются дальше в кору головного мозга.

М. Гайдер и В. Хакер видят физиологическую основу снижения психической активности при монотонии в нейрофизиологических механизмах восходящих влияний ретикулярной формации на кору головного мозга. М. Гайдер сформулировал «дезактивирующую теорию» монотонии. По мнению В. Хакера, сужение объема внимания и его концентрация на узком круге объектов уменьшает активирующее влияние ретикулярной формации на кору. Следует, однако, заметить, что снижение активирующего влияния на кору головного мозга будет как в случае поступления в ретикулярную формацию редких раздражителей, так и в случае уменьшения силы раздражителя при привыкании к нему, исчезновении фактора новизны. В исследовании Г. Дюрупа и А. Фессара было показано, что всякий новый стимул вызывает на электроэнцефалограмме появление потенциалов быстрого ритма и небольшой амплитуды, которые сменяют медленные колебания, характерные для более низкого уровня бодрствования (альфа-ритм). Если же один и тот же стимул предъявляется с постоянным интервалом, то его активирующий эффект постепенно уменьшается, вплоть до полного прекращения блокады альфа-ритма. И наоборот, реакцию блокады альфа-ритма получить тем легче, чем больше стимул пробуждает внимание человека.

Следует отметить, что в центральной нервной системе имеются специальные нейроны, обнаруживающие свойства угасания реакций, или привыкания. Они расположены и в коре головного мозга. Но больше всего этих «нейронов новизны» именно в ретикулярной формации. Показано, что большинство клеток ретикулярной формации обладает свойством

быстрого привыкания к повторной стимуляции. Таким образом, имеется целый комплекс фактов, дающих основание связывать возникновение торможения (снижение уровня активации) корковых центров с уменьшением реактивности неспецифических структур ретикулярной формации и, как следствие, уменьшением ее активирующего влияния на кору головного мозга. При исследовании механизмов развития монотонии исследователи во главу угла поставили субъективные переживания человека – апатию, скуку, эти неизменные спутники однообразной работы. А они возникают как следствие потери интереса к работе при однообразии сенсорных воздействий, то есть снижения силы мотива, превращения его из положительного в отрицательный, в желание прекратить работу.

Н.Д. Левитов разделяет переживание монотонии и скуки на том основании, что первая возникает при однообразной работе, а вторая может возникнуть и при разнообразной, но неинтересной работе. Но скука может быть следствием как объективного и субъективного однообразия (однообразия впечатлений), так и потери интереса к работе. Состояние монотонии характеризуется не развитием запредельного торможения в двигательных центрах, а возникновением «эмоционально-мотивационного вакуума» при однообразии рабочих операций или при редких сенсорных стимулах, когда работа перестает занимать работающего и привлекать его внимание, то есть становится для него неинтересной. Как показано в исследовании Н.Е. Высотской, Е.П. Ильина, В.А. Перова и Н.П. Фетискина, при появлении у человека скуки возрастает мышечная сила, подсознательно увеличивается темп работы, сокращается время простой сенсомоторной реакции, возрастает тонус напряжения мышц, сдвигается в сторону возбуждения «внутренний» баланс, связанный с двигательной активностью человека. Это свидетельствует о том, что развитие состояния монотонии связано с ростом возбуждения в двигательных корковых центрах. Все это происходит с параллельным развитием торможения на другом уровне управления, связанном с приемом и переработкой информации. Об этом свидетельствует увеличение времени сложной (дифференцировочной) реакции и «центральной задержки», ухудшение внимания, сдвиг «внешнего» (эмоционально-мотивационного) баланса в сторону торможения. Наряду с этим реакция на однообразии раздражителей проявляется в усилении парасимпатических влияний: снижается частота сердечных сокращений и артериальное давление, уменьшается потребление кислорода, снижаются энерготраты на килограмм массы тела. Исследователи полагают, что все эти сдвиги означают снижение уровня активации, а при работе в основном сенсорного характера – уровня бодрствования. Последнее видно из исследования труда шоферов, осуществляющих дальние перевозки. Е. Брамешфельд и Г. Юнг, а также Г. Бартенверфер показали, что в условиях езды по однообразным дорогам у водителя возникает сумеречное состояние сознания, снижается внимание, иногда до такой степени, что он ничего не видит, хотя глаза остаются открытыми. В реальных условиях водитель, находясь в таком гипнозоподобном состоянии, может даже проехать большое расстояние, автоматически контролируя управление машиной. Однако быстрота реагирования на внешние раздражители у него значительно снижается. И хотя водитель ясно различает приближающуюся опасность, мгновенная сознательная реакция становится для него невозможной. В условиях лабораторных экспериментов испытуемые сообщали, что временами они впадали в дремотное состояние и даже засыпали на короткое время. В ряде исследований, проведенных во Франции и США, было показано возникновение у водителей грузовиков дальнего следования галлюцинаций. После нескольких часов пути они начинают видеть различные образы, например несуществующих животных и т.п.

Итак, именно однообразие впечатлений (а не действий, как полагают физиологи) и служит той побудительной причиной, которая вызывает состояние монотонии.

Целостная картина возникающих при состоянии монотонии психологических и физиологических сдвигов становится ясной, если рассматривать это состояние с позиций системного подхода: переживание апатии и скуки вызывает желание прекратить работу. Ответной реакцией на это является усиление влияния парасимпатической части вегетативной нервной системы, «ведающей» состояниями комфорта, покоя, расслабления. Это выражается

в уменьшении частоты сердечных сокращений, в падении артериального давления и прочих вегетативных изменениях. Возникшие неблагоприятные для продолжения работы сдвиги запускают механизмы саморегуляции, противодействующие дальнейшему углублению этого состояния, причем происходит это подчас неосознанно. Усиливается возбуждение в двигательной системе, в результате чего повышаются темп работы и степень напряжения (мышечная сила), укорачивается время простой сенсомоторной реакции, происходит более сильная тонизация корковых клеток и мотивационной сферы человека. Можно предположить, что высокий уровень возбуждения в двигательной системе при развитии монотонии – следствие «вработывания» при физической деятельности, а не механизм саморегуляции функциональной системы. Однако такое же повышение возбуждения в двигательной системе обнаружено и при выполнении умственной деятельности.

В пользу того, что изменение уровня активности двигательной системы является приспособительным механизмом, регулирующим степень активированности корковых уровней, связанных с мотивацией, свидетельствуют и факты, полученные при изучении состояния психического пресыщения. При развитии этого состояния, связанного с чрезмерным возбуждением в мотивационно-эмоциональном уровне регуляции, уровень возбуждения в двигательной системе у большинства испытуемых снижается. Очевидно, это служит защитным механизмом, уменьшающим тонизацию психических уровней, и без того перевозбужденных.

Таким образом, изменения, происходящие при развитии этого эмоционального состояния, можно представить в виде функциональной системы, в которой различные подсистемы выполняют различные функции. Одни подсистемы реагируют специфическим образом на воздействующий на психику человека эмоциональный фактор (развивается торможение на эмоционально-мотивационном уровне регулирования), другие подсистемы активизируются, чтобы ослабить воздействие фактора, вызывающего данное состояние (усиление возбуждения двигательной системы и тонизации коры головного мозга). В результате изменения нейродинамики у человека во время состояния монотонии обеспечивают большую устойчивость к монотонному фактору (Н.П. Фетискин). Конечно, действие механизмов адаптации к изменившейся ситуации, направленных на сохранение гомеостатичности организма и личности в целом, не беспредельно. В какой-то момент времени при непрекращающемся воздействии факторов эти механизмы иссякают и развиваются более глубокие и устойчивые изменения функции. «Острое» состояние монотонии переходит в «хроническое» (перманентное).

Описанная картина изменения психических и физиологических показателей была выявлена при физической и сенсорно-интеллектуальной работе, осуществляемой как в лабораторных, так и в естественных условиях. Таким образом, при разных видах монотонности механизмы развития состояния монотонии, по существу, одинаковые (Е.П. Ильин). В связи с этим многие исследователи не могут согласиться с утверждением В.Г. Асеева о необходимости разделения монотонии на двигательную и сенсорную в связи с тем, что, как полагает автор, при двигательной однообразной работе возникает утомление и переутомление, а при сенсорной – психические состояния.

Монотония и утомление

Важным вопросом в понимании природы состояния монотонности является разграничение общих и отличительных его черт по сравнению с состоянием утомления. Как уже говорилось, в первых работах по изучению состояния монотонии оно рассматривалось многими авторами как состояние психического утомления. Однако некоторые наблюдения позволили ряду авторов разделить эти состояния. Так, английский психолог Г. Верной писал, что чувство монотонности иногда не зависит от усталости и что монотония и утомление – два разных состояния. «Одна мысль о предстоящей монотонной работе приводит уже к ощущению монотонности, которое, таким образом, следует рассматривать как явление психологического характера и которое не обязательно связано с утомлением умственных центров». Необходимость отличать состояние, вызываемое однообразием деятельности, от

утомления подчеркивал Н.Д. Левитов. Справедливость такого разделения была подтверждена в исследованиях Н.П. Фетискина, Е.П. Ильина, Н.Е. Высотской.

Общее у этих двух состояний то, что оба они отрицательно влияют на работоспособность человека и оба переживаются как неприятное чувство. Существенное различие между этими состояниями заключается в том, что утомление вызывается тяжестью умственной или физической работы, а состояние монотонности может переживаться и при легком, совсем не утомительном труде. Утомление является фазовым процессом, а монотонность характеризуется волновой кривой, обладающей повышениями и спадами. Значит, первым следствием утомления является снижение выполнения, а монотонности – колебания выполнения. Утомление усиливает психическую напряженность, монотонность, наоборот, снижает ее. Если при монотонии увеличивается время только сложной сенсомоторной реакции, а время простой реакции либо остается неизменным, либо даже уменьшается, то при утомлении увеличивается время и той и другой реакции. Если при монотонии сдвиг в сторону торможения наблюдается только по «внешнему» балансу, а во «внутреннем» балансе наблюдается сдвиг в сторону возбуждения, то при утомлении сдвиги в сторону торможения имеются в обоих балансах. При монотонии частота сердечных сокращений снижается, а при утомлении она увеличивается. При монотонии происходит снижение энергозатрат, при утомлении же энергозатраты возрастают. Увеличение темпа работы при монотонии приводит к улучшению самочувствия, а при утомлении оно лишь усугубляет отрицательные сдвиги, в том числе и чувство усталости. Наконец, состояние монотонии предшествует утомлению, но утомление может возникнуть и без состояния монотонии.

Монотонность и психическая насыщенность

Необходимо также отличать состояние монотонности от психической насыщенности. Психическая насыщенность вызывает волнение, нервозность, беспокойство, монотонность, напротив, сопровождается полусонным состоянием, сопровождающимся снижением психической активности и скукой. Психическая насыщенность вызывается главным образом повторением деятельности, а для появления монотонности необходимы и другие объективные данные (бедность раздражителей, однообразие их, ограниченность поля наблюдения и т.д.). Очень важно подчеркнуть, что размежевание психического насыщения и монотонности является относительным, так как:

- 1) они взаимно влияют друг на друга;
- 2) их последствия (суммирование) действуют на состояние человека;
- 3) в производственной практике ни одно из них не встречается в крайних формах, можно лишь исследовать их сочетания, имеющие разные пропорции.

Факторы устойчивости к монотонности труда

На устойчивость к действию монотонности влияют как индивидуальные, так и личностные особенности человека. А. Кирн выделил «монотоннофильных» и «монотоннофобных» лиц. Первым монотонная деятельность даже нравится, потому что «во время нее можно думать о своем». Вторые монотонную работу не переносят, стараются ее избегать. Почему одни лица «монотоннофилы», а другие – «монотоннофобы», автор не раскрывает. Эти причины были выявлены в последующих, в основном отечественных, исследованиях.

• *Влияние свойств нервной системы и темперамента*

Во многих исследованиях показана роль типологических особенностей свойств нервной системы и темперамента в устойчивости людей к однообразию деятельности.

В.И. Рождественская и И.А. Левочкина показали, что с монотонной работой лучше справляются лица со слабой нервной системой, чем с сильной. Устойчивость к монотонии, как показали исследования И.П. Фетискина, определяет наличие монотоннофильного типологического комплекса, характеризующегося инертностью нервных процессов, преобладанием внешнего торможения и внутреннего возбуждения, малой силой нервной системы. И наоборот, сильнее подвергались влиянию монотонных условий лица, обладающие монотоннофобным типологическим симптомокомплексом, которым свойственны

подвижность нервных процессов, преобладание внешнего возбуждения и внутреннего торможения, сильная нервная система. Однако неоспоримо значение мотивации в преодолении отрицательного влияния скучной и однообразной работы. В силу этого можно считать, что отношения личности, высокое чувство ответственности в значительной мере компенсируют «неблагоприятные» природные свойства нервной системы.

С. Уайт и И. Ленгдон пришли к выводу, что к однообразной работе более склонны люди, обладающие терпением и флегматическими чертами темперамента. Г. Бартенверфер и К.В. Крупецкий отмечают, что хуже переносят монотонность экстраверты.

- *Влияние образовательного уровня*

Чем выше образовательный уровень личности, тем более высокие требования она предъявляет к содержанию своей деятельности и тем труднее такому человеку переносить однообразную и простую деятельность. Это объясняет данные Н.Г. Валентиновой, которая выявила, что лица с низким образовательным уровнем выражают удовлетворение однообразной работой, в то время как лицам со средним образованием эта работа кажется неинтересной и утомительной.

За рубежом также ставились эксперименты для установления соотношений между переживанием монотонности и умственным развитием человека. Правда, в ряде случаев уровень образования приравнивается к уровню развития интеллекта, в связи с чем делается вывод, что монотонная работа лучше воспринимается интеллектуально неразвитыми людьми, а острее переживают монотонность умственно более развитые люди. Такой подход Н.Д. Левитов считает упрощенным и неверным. Он полагает, что если в работе встречаются неизбежные однообразные движения или действия, умственно развитый человек переживает чувство монотонности в меньшей степени, так как отдает себе отчет в необходимости этих действий для выполнения трудового задания, и может лучше активизировать свою деятельность, усматривая в однообразном разнообразное. В связи с этим Е.П. Ильин замечает, что способность усматривать разнообразие в однообразном присуща высококвалифицированным специалистам. Малоквалифицированный рабочий не может уловить изменений однообразия и становится жертвой бесстимульного безразличия.

- *Влияние профессионального уровня*

В некоторых исследованиях отмечается влияние уровня квалификации работников на монотонноустойчивость. Однако и здесь нет единства мнений. Одни авторы связывают эту устойчивость с низким уровнем квалификации работников. В других работах (Рябинина, Соболев, Степанова) указывается на большую подверженность монотонности молодых и, как правило, еще неквалифицированных рабочих.

- *Влияние рабочей установки*

Показательны данные, полученные Н.Е. Высотской: в первые дни недели (понедельник, вторник), когда происходит «вработывание», состояние монотонии наступает раньше, чем в середине недели.

- *Влияние мотивации*

Мотивы деятельности связаны с оценкой своей пригодности для данной деятельности. Чем ниже эта оценка, тем ниже и мотивация.

Меры борьбы с монотонией

И последний, разбираемый в связи с состоянием монотонии, вопрос – пути борьбы с монотонностью на производстве. Долгое время, пока монотония связывалась только с работой на конвейере, считалось, что главным средством борьбы с монотонией является полная автоматизация труда (В. Хакер). Хотя это мера и применяется, решить проблему монотонии она не может хотя бы потому, что большинство видов деятельности автоматизировать нельзя. Поэтому борьба с монотонностью деятельности должна предусматривать разные способы, учитывая и физиологические, и психологические, и социальные факторы.

М.И. Виноградов предлагает следующие пять мероприятий или путей борьбы с монотонностью вообще, а при поточном производстве в особенности:

1. Объединение чрезмерно простых и монотонных операций в более сложные и разнообразные по содержанию.
2. Периодическая смена операций, выполняемых каждым рабочим, то есть совмещение операций.
3. Периодические изменения ритма работы.
4. Введение дополнительного перерыва.
5. Введение посторонних раздражителей (функциональная музыка).

Несколько по-иному, можно сказать более «психологично», видит пути предупреждения и преодоления монотонности в работе Н.Д. Левитов:

- Первый путь. При выполнении однообразной работы необходимо проникнуться сознанием ее необходимости, в таком случае повышается роль мотивов, стимулов в работе. Большое значение имеют также результаты работы. Чем яснее и отчетливее человек видит на каждом этапе работы ее результаты, тем больше он заинтересовывается своей работой и тем меньше переживает состояние монотонности.
- Второй путь. Нужно стремиться отыскивать интересное в однообразной работе.
- Третий путь. Нужно стремиться к повышению автоматизма рабочих действий, чтобы иметь возможность отвлекаться, например, думать о чем-нибудь интересном, заполняя при этом «мотивационный вакуум». Однако положительный эффект от такого «свободного размышления» будет только в том случае, если работающий не ищет удовлетворения от самого процесса работы. В противном случае «свободное размышление» работающего снова будет замыкаться на работе и переживаться как раздражение данной работой.
- Четвертый путь. Можно создать внешние условия, ослабляющие впечатление однообразия работы. В некоторых случаях, например, достаточно перенести работу из закрытого помещения на свежий воздух, чтобы она переживалась как менее однообразная.
- Пятый путь. Введение функциональной музыки.

Действенными средствами уменьшения фактора монотонности являются:

- 1) усложнение рабочих операций, выполняемых действий, объединение их в комплексы (З.М. Золина);
- 2) увеличение темпа работы или подачи информации (сигналов);
- 3) расчленение общего задания на отдельные части для того, чтобы появились промежуточные (поэтапные) цели;
- 4) организация пауз в работе с заполнением их физическими упражнениями, прослушиванием музыки и другими мероприятиями, соответствующими «активному отдыху», по И.М. Сеченову;
- 5) усиление мотивации через объяснение значимости деятельности;
- 6) смена деятельности, рабочих мест (Г. Мюнстерберг).

Необходимо отметить, что последнее не всегда эффективно. Как показано Н.П. Фетискиным и В.И. Молодцовой, смена рабочих мест в течение рабочей смены дает положительный эффект только для лиц с подвижностью нервных процессов. Для инертных эта мера неэффективна, больше того, она отрицательно влияет на результаты деятельности.

5 Анализ труда: ошибки человека

Концепция ошибки. Классификация ошибок. Ошибки и страх. Расследование происшествий: вина и ответственность. Переживания субъекта в ходе расследования. Ошибка и опыт

Ошибка – это результат действия, совершенного неточно или неправильно, вопреки плану, но самое главное, что результат, который уже получен, не соответствует намеченному или заданному, требуемому.

Практика пойдет по пути выяснения всех обстоятельств ошибки, а наш теоретический анализ должен определить теоретическую позицию. Что такое ошибка? Случайность? Неудача? Промах? Нарушение?

Тория деятельности требует постановки вопроса о том, что такое ошибочное действие? По-видимому, нельзя дать позитивного определения такому понятию. Тем не менее определение необходимо, иначе невозможно расследовать происшествие. Ошибка – это факт практики. Поскольку теория действия строится как позитивная конструкция, в которой указываются элементы, их функции и связи между ними, то в ней не будет места ошибке.

Концепция ошибки

В рамках теории ошибка может быть задана как невыполнение базовых предположений теории, как несоответствие правилам построения конструкции, отсутствие связей между элементами и отсутствие самих элементов и т.д. Чтобы узнать, что привело к ошибке, необходимо ответить на вопросы: какими были движения, мысли и переживания человека в ходе выполнения действия? Время позволяет увидеть новые стороны.

Время

Прошлое. Нельзя упускать из внимания, что в определении понятия ошибки решающее значение имеет время: ошибочное действие уже совершено, то есть оно всегда в прошлом. Ошибку можно констатировать, когда получен окончательный результат.

Будущее. Но ведь тренировки и профилактические меры направлены в будущее. Значит, можно говорить о будущих ошибках? Действительно, любое воспитание и обучение направлены на то, чтобы люди не повторяли чужих ошибок.

Возможно ли предвидение ошибочных действий оператора при проектировании системы? На каком основании возможно такое проектирование? При проектировании системы стараются оценить вероятность ошибочных действий персонала. Ошибки будут возникать в наиболее сложных пунктах трудового процесса, там, где велика нагрузка. Сложность известна заранее. Что такое сложность? Какой процесс считать сложным? При ее оценке исходят из возможностей человека воспринимать, помнить, мыслить, внимать и владеть собой, из коммуникативных возможностей. Все эти возможности определяются количеством обрабатываемых предметов, временными характеристиками обработки, состоянием человека.

Изучение труда профессионалов показывает, что процесс труда в основном совершается автоматически, а сознательное планирование и исполнение профессионал ведет только в наиболее сложных участках. Именно там вероятнее всего ошибки, ошибочные действия. Дифференциации (различия по сложности) внутри трудового процесса известны субъекту.

Здесь сталкиваемся с понятием «действие». Что такое действие? Действие предполагает точное исполнение. Известно, что точное исполнение – почти невозможно. Но если точное действие в труде – редкость, то можно ли считать его случайностью? Тем более если помнить, что человеку свойственно ошибаться? По-видимому, чем сложнее задача, тем с большей вероятностью можно утверждать, что профессионал оказывается на грани, где переход от правильного действия к ошибочному становится почти неуловимым. Здесь обращаются к рассмотрению процесса, как будто от этого что-то может измениться в уже свершившемся. Понятие точного исполнения предполагает допуски – пространственные и временные.

Настоящее. Пока идет действие, об ошибке говорить нельзя. Об ошибке опытного специалиста нельзя говорить до тех пор, пока действие не закончилось. Наблюдая действия новичка и заметив сомнительный момент в его действии, предугадывая направление развития событий, предвидя исход, опытный специалист скажет в какой-то момент: «Ты совершаешь ошибку». Возможно, он предупреждает новичка о том, что процесс может принять нежелательный характер. Возможно, новичок уже задал процессу такое направление, которое неотвратимо приведет к неблагоприятному результату.

При анализе ошибки команды должны быть рассмотрены социально-психологические аспекты трудового процесса. В ходе поиска звена, связанного с ошибкой группы, следует ответить на вопросы: не отвечает ли за ошибку лидер, его стиль и методы руководства? не возникла ли ошибка из-за временной несогласованности? из-за шумов в каналах коммуникаций? из-за некоторых особенностей внутригруппового взаимодействия, например, из-за чрезмерного давления группы на индивида?

Известно требование абсолютной безошибочности, которое предъявляет к оператору администрация. Оно ведет к возрастанию внимания специалиста к точности результатов, высокому контролю, аккуратности. При всей ясности тех причин, которыми определяется такое требование, оно выражает увеличение давления на специалиста и, соответственно, ведет к возрастанию тревожности.

Сознание и бессознательное

Контроль самого субъекта за исполнением своего действия – одна из важных функций сознания. По мере профессионального совершенствования сознание высвобождается. Сознательный контроль ведется не подряд, а только в наиболее сложных местах. В остальном контроль ведется автоматически, бессознательно. Двигательный автоматизм является отличительной чертой профессионального труда.

В устойчивых, неизменных условиях деятельности, при отсутствии признаков опасности или усложнения, двигательные автоматизмы осуществляют основную часть трудовых процессов. В меняющихся обстоятельствах большее значение приобретают мыслительные процессы. Двигательные автоматизмы отступают назад. В наиболее сложных ситуациях происходит сплошная деавтоматизация контроля.

В напряженных, сложных, крайних ситуациях значение двигательных автоматических процессов ограничивается. Существенный вес приобретают действия.

Об ошибке оператора можно говорить только в том случае, если он совершал сознательное действие, если психологом было выделено действие, которое выполнялось сознательно.

По мнению Д. Нормана, ошибка должна быть определена как действие, выполненное вопреки плану. Но что значит «действие, выполненное вопреки плану»? Из отрицательного определения может следовать многое. Но в любом случае здесь предполагается план и сопоставление с результатом.

Согласно А. Бергсону, человеческое действие свободно. Такое понимание вводит в рассмотрение сознание и творчество в трудовом процессе. Ясно, что понятие «ошибка» приобретает особый смысл: оно фиксирует только несовпадение намеченного и достигнутого, но не проясняет сути.

Ошибка – это факт, случай из практики. Концепция ошибки должна строиться на основе представлений о нормальном функционировании, которое определяется позитивно. Сама ошибка должна определяться только негативно. Разумеется, если речь идет о нежелательном происшествии, а не о положительных последствиях действия, сильно отличающегося от нормального исполнения. Тогда название «ошибка» будет неточным. Как получить теорию ошибки из понятия «действие»?

В определении ошибки решающее значение имеет время: ошибочное действие уже совершено, то есть оно всегда в прошлом. С ошибкой всегда имеют дело как со свершившимся фактом. При построении концепции такого рода время не учитывается?

Следует исходить из позитивных представлений об устройстве психического аппарата (восприятие, память, мышление, внимание, эмоции, движение, мотивация и пр.) или о его функционировании (действие, мотивация, переработка информации), о связи аппарата с телом (возраст, индивидуальные особенности). Столкнувшись с негативным результатом – ошибкой, мы ищем, что могло привести к нему. Располагая позитивными представлениями об устройстве, мы ищем, где мог произойти сбой, ищем негативное в функционировании (в соответствии с нашими механистическими представлениями), ищем, какие элементы разрушились конструктивно, в каких произошел сбой без поломки конструкции, либо

останавливаемся на уровне целого человека, но при этом продолжаем говорить на языке функционирования. Для расследования причин ошибок необходимы соответствующие (в том числе и психологические) методики.

Ошибки и психические процессы

Представление о системе психических процессов может стать основой для анализа ошибок. Не будем забывать, что речь идет о субъекте, совершившем действие.

- Ошибки восприятия – не успел обнаружить, не сумел различить, не узнал.
- Ошибки памяти – забыл, не успел запомнить, не сумел удержать в памяти, сохранить, восстановить, воспроизвести.
- Ошибки мышления – не понял, не успел схватить, не предусмотрел, не разобрался, не проанализировал, не объединил, не обобщил, не сопоставил, не выделил.
- Ошибки внимания – не сумел сосредоточиться, собраться, переключиться, удержать, не успел охватить всего, быстро устал.

5.1 Классификация ошибок

Классификации ошибок человека известна. Они имеются в каждой профессиональной области. Особенно интенсивные исследования проводились в лаборатории инженерной психологии под руководством американского психолога П. Фиттса. С тех пор введены принципы деления ошибок на *пространственные, временные, перцептивные, двигательные*.

Р. Джексен приводит данные об ошибках разных категорий: *сенсомоторные, ошибки при выполнении процедур, ошибочные оценки и решения*. Так, 56,3% из общего числа происшествий приходится на сенсомоторные акты, 51,6% из числа трагических случаев сводятся к ошибкам категории «принятие решения». Принятие решения – оценка знаний, навыков, физических и психических возможностей, оценка возможностей систем, оценка опасных ситуаций.

В данных, собранных П. Фиттсом, отражены многие проблемы инженерной психологии. Приведем классификацию ошибок, сделанных операторами при реагировании на сигналы и на показания приборов.

Тип ошибки:

1. Неправильный отсчет показаний приборов

Наибольшая частота ошибок связана с приборами, стрелка которых делает несколько оборотов. Человек не в состоянии понять, что показывает прибор, поскольку не успевает считать обороты стрелок, он сбивается со счета. Этот тип ошибки ясно показывает, что прибор для оператора не только источник, позволяющий получить одиночную информацию – когда стрелка устанавливается на определенном делении, но и средство проектирования, планирования, расчета предстоящего процесса. Благодаря прибору настоящее перестает непрерывно убегать в прошлое. Настоящее стабилизируется, расширяется и приобретает устойчивость. Это позволяет специалисту понять, что происходит. Измерения показали, что при чтении этого прибора даже опытные операторы делают около 12% ошибок, не говоря уже о новичках, у которых ошибок оказалось еще больше – до 17%.

Таким образом, видно, что чтение показания прибора – сложный процесс, который требует не просто восприятия, но и предполагает развертывание интеллектуального процесса – понимания. Об этом же свидетельствуют и другие типы ошибок.

2. Большая доля приходится на ошибки, связанные с неправильной интерпретацией направления движения индикаторного устройства – стрелки, отдельных цифровых знаков или шкалы целиком (относительная частота ошибки – 17%)

Действия оператора, основанные на ложном толковании направления движения стрелки или шкалы, приводят к ухудшению положения. По мнению Фиттса, индикаторы выполняют не одну функцию – обеспечить снятие показания, но и показывают скорость изменения величины – меняется быстро или медленно, и направление изменения –

возрастает или убывает. Для этой цели в распоряжении оператора должно быть некоторое поле, в пределах которого он может выполнять перцептивные и умственные операции.

3. Неправильная интерпретация зрительных и звуковых сигналов (относительная частота ошибки – 14%)

Звуки, радиосигналы поступают на фоне помех, что приводит к уменьшению четкости, и поэтому требуют усиленного внимания и толкования.

4. Ошибки, вызываемые недостаточной четкостью (относительная частота ошибки – 14%)

Большая доля приходится на ошибки различения цифр, делений шкал или стрелок. Из-за их недостаточной четкости оператор не может быстро и без усилий считать информацию с нужного прибора. Восприятие содержит некий подпроцесс, функция которого – различение объектов, отделение одного от другого. По-видимому, такая операция особенно необходима, когда специалист должен считывать знаковую информацию. Сходство велико, и соответственно велика вероятность спутать, принять один знак за другой.

5. Ошибка идентификации показаний (относительная частота ошибки – 13%)

Данные ошибки возникают, когда оператор считывает показание, обращаясь «не по адресу», к прибору, на котором нет нужной информации. По-видимому, считыванию показания должен предшествовать акт идентификации прибора или шкалы. Оператор должен знать, где он найдет то, что ему необходимо для решения возникшей задачи. Идентификация считается частью перцептивного процесса. Если суммировать относительные частоты ошибок различения и идентификации, то они составляют 27% – довольно большую долю от общего количества ошибок.

6. Показание неработающего или неисправного прибора воспринимается как правильное

Немалой оказывается и доля ошибок, возникающих из-за использования неработающего прибора – 9%. Процессы развиваются быстро, объемы информации велики. Если оператор привык к тому, что приборы работают надежно, он считывает показания автоматически. Но автоматическому чтению показаний должны предшествовать процессы установления надежности работы источника информации. Это специальный вид работы, который не может быть полностью автоматизирован и переведен на уровень восприятия. Это интеллектуальное сознательное действие.

7. Неправильная интерпретация цены деления

Здесь снова подчеркивается роль интеллектуальных процессов, которые выполняются при интерполяции значения между двумя делениями или при оценке одиночного значения. Следует отметить, что абсолютное число подобных ошибок не так уж мало – приблизительно 16%. Если суммировать относительные частоты по всем случаям, когда ошибки возникали из-за неправильной интерпретации, толкования или понимания, то получится 55%. Это показывает, сколь велика умственная нагрузка оператора.

8. Ошибки, связанные с иллюзией (относительная частота ошибки – 5%)

Ошибки из-за несоответствия восприятия показаниям приборов оператор совершает при нехватке времени для умственного сопоставления, анализа и решения. Эти факты послужили поводом для многочисленных исследований. Согласно инструкции оператор должен полагаться прежде всего на показания приборов, а не на собственные восприятия. Но при несоответствии приборных данных восприятию оператору трудно сделать выбор.

9. Неснятое показание прибора. В нужное время отсчет показаний прибора не производится (относительная частота ошибки – 4%)

Неснятие показаний прибора в нужный момент происходит по причинам: большие скорости управляемых процессов, большие и быстро меняющиеся потоки информации, большие операционные нагрузки на оператора и как следствие – снижение работоспособности.

Таблицы данных об ошибках приводят многие авторы. Изучение таблиц показывает, что большинство ошибок сводится к пространственным или временным нарушениям. Например, ошибки водителей: не рассчитал время, не оценил скорость, заблудился и др.; ошибки диспетчера: опоздал, пропустил момент, не заметил. За ошибкой оператора часто

стоят конструкторские, юридические, административные, организационные ошибки. Очень важно, что вина за ошибки часто лежит не на операторе, а на том, кто обеспечивает работу – конструкторе, разработчике правил эксплуатации и технологии труда. Случается, что в ошибке оператора виноват психолог. Ошибки психолога и педагога обнаруживаются при неправильном обучении и прогнозе.

За последние 25 лет в зарубежных странах получила распространение практика аттестации руководителей в специальных организациях – «центрах оценок» – по специализированным профессиональным задачам и по психологическим (личностным свойствам и характеристикам психических процессов) показателям. После проведения всех процедур и подведения итогов по всем заданиям специалиста аттестуют и направляют на службу. Статистика показала, что точность прогноза успешности профессиональной деятельности составляет в этом случае 65%.

5.2 Ошибки и страх

Удивительно быстро меняется мир, меняются наши пристрастия, вот только на удивление стойко живут с человеком его страхи. Страхов много. И самый большой страх – ошибка. Страх сделать что-то не так. Начинает бояться. Шаг вперед – это всегда страх – сложность – и самое главное, боязнь ошибиться. Но бояться шагнуть сегодня, завтра, послезавтра, тогда так можно и остаться на месте. Человек ежедневно перерабатывает столько страхов, но один страх – «активное действие» перерабатывают не все, и поэтому многие остаются стоять на месте.

Страх и переживание вины выходят за пределы ситуации, где совершена ошибка. Переживание вины за прошлые ошибки должно предупредить ошибки в настоящем. Особенно большое значение имеет ущерб, нанесенный близкому, значимому человеку. Повидимому, и сама значимость другого определяется его объективным влиянием на формирование субъекта. Связь прошлого и настоящего замыкается в бессознательном. В бессознательном локализованы обстоятельства ошибки и воспоминания о ней самой. Еще Фрейд показал, что психоанализ может оказаться полезным и эффективным средством для изучения человеческих ошибок. Ошибка предполагает выбор и ответственность. Субъект, выполняющий профессиональную деятельность в сложной системе, должен предвидеть ее последствия и необходимость нести ответственность за результат этой деятельности. Поскольку ошибка относится к области морали, для построения теории необходимо использовать аппарат психоанализа.

5.3 Расследование происшествий: вина и ответственность

Приступая к изучению ошибки, необходимо ответить на принципиальный вопрос: явилась ошибка в сложной и ответственной деятельности случайностью или она есть закономерный результат всего предыдущего? Это важно установить, потому что от этого будут зависеть конечные мероприятия, направленные на преодоление дальнейших ошибок.

Установление причин ошибки: выдвижение гипотез и исключение версий. Оценка результата и точности процедуры. Ошибочный результат: что это?

Анализ процедуры: движение вспять по цепи выполненных операций. Следует ли прекратить рассмотрение там, где будет обнаружено отклонение? Почему произошло отклонение? Учет исходных условий, материала и особенностей постановки цели. Оценка дальних последствий ошибочного действия.

Расследование и анализ ошибочных действий операторов ведется с помощью большого комплекса методов, включая изучение статистики происшествий и моделирование ситуаций. Психологическое исследование требует применения клинического метода и психологической экспертизы. Для этого используются детектор лжи и наборы

психологических задач, в которых испытываются моторика, память, внимание, восприятие и мышление, эмоциональные реакции и личностные качества.

Н.А. Носовым разработан метод многостороннего кольцевого опроса свидетелей и всех, кто имеет косвенное отношение к происшествию, или тех специалистов, у которых есть свой взгляд на развитие ситуации – это полирефлексивное интервью. Сочетание его с экспериментальной моделью позволило сформулировать предположение о психологических механизмах ошибок бортмеханика.

А.М. Емельянов и М.А. Котик предложили при реконструкции происшествия строить фреймы, содержащие узлы и связи. Построение фреймов позволяет лучше понять совокупность факторов и их взаимосвязи.

Анализ критических инцидентов позволяет лучше понять, какие места в трудовом процессе наиболее трудны для специалиста. В них наиболее вероятны ошибки. Для выявления узких мест используют наблюдение, интервью и моделирование.

Последствия ошибки различны. В труде операторов велика вероятность морального и материального ущерба. Возможны аварии, травмы, несчастные случаи, катастрофы.

Ошибка, допущенная оператором в условиях производства, обязательно влечет за собой установление вины, определение степени ответственности и наложение наказания. Опытный специалист всегда это знает.

Психологическую сторону раскроем, взглядываясь в переживания субъекта.

Переживания субъекта в ходе расследования

Понятие «субъект» встает перед нами сразу же, как только сталкиваемся с ошибкой на практике. Расследуя причины ошибки, мы имеем дело с человеком, совершившим действие. Реконструируя ситуацию исполнения действия, имеем дело уже не с действием, а с самим человеком. Он не совершает действия, а участвует вместе с нами в реконструкции совершенного в прошлом. Реконструкция идет через него. От него мы получаем сведения о действии, но он же и скрывает, вольно или невольно, то, что происходило тогда, когда он совершал действие. Здесь субъект отделен от действия. Прежде он был слит с действием, во многом был заменен им, «заслонен» действием как объективным процессом. Теперь же есть только человек и прошлое, уже совершенное, действие. Отделив таким образом действие от его исполнителя, мы начинаем лучше понимать, что такое субъект. Творя действие, субъект чувствует действие изнутри, чувствует движение, сопротивление предметов, напряжение мышц. Субъект запоминает эти чувствования, ощущения и сохраняет их в себе, в памяти, в структурах опыта, используя в дальнейших действиях. Субъекту даны различия между намеченными шагами действия и достигнутым. Он не успел никому об этом рассказать, но память о них осталась. Эти его чувствования неповторимы, не воспроизводимы, но они его. В момент разбора совершенного действия эти особенности субъекта выступают особенно ярко. Субъект прежде исполнял действие, а теперь его заставляют вспоминать действие, думать о совершенном действии, когда уже ничего не исправишь. Думать с сожалением, понимая, что нужно было сделать иначе. Субъект отделен от действия. Действие в прошлом. Сейчас идет разбор совершенного действия. Люди, в том числе и те, кто не присутствовал при исполнении самого действия, стараются пройти по цепи звеньев вспять и найти то звено, в котором произошел сбой. Они исходят из некоего представления о действии как о конструкции, которую можно расчленять. Таково мышление людей, таков их язык. Они говорят о вещах как о членимых. Люди верят в это, будто и в реальности можно расчленить действие на части, а потом из частей вновь построить целое. В прошлом, исполняя действие, субъект был устремлен на результат, чувствовал тонкие оттенки ощущений, которые плавно переливались одно в другое, были слиты с контекстом ситуации и смыслом действия. Действие было дано субъекту как непрерывный процесс, как целое. Теперь люди говорят об этом, члени на части то, что было прежде живым целым. Субъекта не устраивает то, как проходит расчленение, каким способом членият на части целое, где проходят границы между частями, не устраивают сами части, не устраивает сам принцип членения. Но его об этом не спрашивают. Люди, которые ведут расследование, пытаются построить собственную модель

происходившего, дать свою версию. Субъект должен отвечать на вопросы. Никого не интересует, устраивает его или нет та версия, которую они выдвигают. Субъект под подозрением. Он лишен прав или ущемлен в правах. В том числе и мыслить. Субъект в смятении. Он стремился сделать все как надо, выйти из ситуации успешно, благополучно завершить ее, а его подозревают. Мысль не может двигаться, разворачиваться плавно и спокойно. Она то замирает, пропадает, то несется очень быстро. Подводит память. Оказывается, она слаба. Субъект обнаруживает, что невозможно вспомнить в деталях все, что происходило. Все очевидцы говорят разное. Версии, предлагаемые очевидцами, настолько различны, что можно было бы подумать, что они говорят о совершенно разных событиях. Субъект теряет уверенность в себе. Теперь он уже совсем не тот, что прежде, когда, уверенный и сильный, совершал действие.

Нельзя исключить влияние страха на память. Известно, что память работает хорошо, когда тело в свежем состоянии. Проблемы решены, удалось хорошо отдохнуть – память без затруднений предоставляет имена, цифры, воспоминания текут сами собой. Под страхом наказания, когда точно неизвестны обстоятельства, субъекту трудно вспомнить ясно и отчетливо все что он делал, что происходило вокруг. Влияние страха иррационально. Что-то помнится отчетливо и навязчиво, не уходит из памяти, не выходит из ума, а что-то совершенно не удается вспомнить.

Субъект сопротивляется подозрению, не принимает вины. Чувства вины у него нет. Но он уже наказан, отстранен от дел, его не допускают к работе. Предстоит суд. Наказание может быть строгим. Вина не доказана. Но пока не удастся доказать невиновность. Состояние напряженное. Вина навязывается общественным мнением. Иногда и сам субъект не может полностью доказать себе свою невиновность. Для описания его состояния пригодны термины, которыми обозначают типы защит: вытеснение, проекция, рационализация. Кажется уместным сочетание «комплекс вины». Иногда субъекту кажется, что он виноват во всем.

Конечные мероприятия будут зависеть от того, каким будет результат: если ошибка – случайность, то в ней никто не виноват и из нее ничего не следует, никаких мер, ни в какой области. Если ошибка – результат чьей-то оплошности, следует наказать виновного и принять меры, которые предупредят появление таких ошибок в будущем.

В зависимости от того, что привело к ошибке – нечаянная оплошность или намеренное нарушение, наказание будет более или менее суровым. Хотя и сама нечаянная оплошность должна получить определение. Можно ли считать ее явлением того же порядка, что и случайность, и тогда она ненаказуема, либо нечаянная оплошность все-таки предполагает какие-то знания субъекта и соответственно его вменяемость.

Теоретические разработки Й. Расмуссена формируют новый подход к расследованию происшествий, анализу ошибок операторов. Если оператор выполнял трудовые операции подобно автомату, его нельзя обвинять в ошибке. Здесь виноваты, прежде всего, те методисты, которые довели его исполнение до автоматизма. В сложной и ответственной деятельности оператору следует остановиться, подумать, а потом выполнить заученные операции или отказаться от них. Оператора нельзя винить за ошибку также в тех случаях, когда он сам, впервые, накопив знания и опыт, создал методы управления системой в определенной ситуации.

За ошибки можно наказывать только в тех случаях, если выполнение задач не требует выхода за естественные пределы восприятия, памяти, мышления, внимания. Наказуемость, вменяемость зависят от того, насколько человек владеет восприятием, памятью, мышлением, вниманием, эмоциями. Ясно, что степень владения ситуацией зависит от сознания, когда субъекту известны диапазон и границы, и она выражается в тех сдвигах, которые ему подвластны. Напротив, психические процессы психологи часто определяют помимо субъекта и его сознания.

5.4 Ошибка и опыт

Влияние ошибки на формирование профессионального опыта и совершенствование действия через преодоление ошибок – к профессиональному мастерству. Опыт не может возникнуть из знания одних только правил. Попытки исполнения действия в соответствии с правилами обязательно влекут за собой ошибки. Ошибка здесь – результат активности по освоению границ, пределов, внутри которых результат может считаться нормальным. В ошибках проявляется разница между вербальными формулировками и двигательным исполнением. Такого рода ошибки обязательны – они источник опыта любого человека.

Но после достижения определенного профессионального уровня профессиональное развитие прекращается. Специалист достиг своего потолка. Если сложность задач выше этого потолка, то специалист не может действовать так же успешно, как при решении простых задач. Это начало деградации. Субъект больше не в состоянии работать на достигнутом уровне сложности. Это именно та ситуация, когда можно сказать, что на ошибках учатся не все, на ошибках учатся не всегда. Новичок может оставаться на месте, не развиваясь, не двигаясь вперед из-за того, что группа не доверяет ему. Из дня в день выполняя простые задачи, новичок не имеет возможности накапливать опыт. Крайние, экстремальные ситуации чрезвычайно редки, поэтому не может быть речи о накоплении опыта действий в экстремальных ситуациях. По отношению к ним всякий выступает как новичок. Но это в смысле опыта действий, знания результата. Профессионал отличается уверенностью и силой, умением держать ситуацию под контролем.

Здесь можно поставить вопрос о других составляющих исполнения – переживание вины за совершенную ошибку. Оно становится базой для накопления опыта в течение длительного периода времени, а не просто после однократного исполнения. Здесь необходимо вспомнить о роли бессознательного, об отношениях между сознанием и бессознательным, о роли «Сверх-Я» в контроле за исполнением, в осознании результатов, в сопоставлении результатов, полученных в разных случаях. Чувство вины присуще не всем. По крайней мере, чувство вины возникает не по всякому поводу. Деятельность, профессия должны представлять ценность для индивида. Окружающие люди должны представлять ценность для человека, тогда он прислушается к их мнению по поводу полученного результата. В противном случае индивид будет продолжать делать ошибки, несмотря на замечания и критику значимых окружающих людей. В нормальных условиях, в позитивном случае, именно социальный контроль является основой формирования профессионального опыта. Ошибка – социальная оценка, критика – осознание способа выполнения – поиск нового – обучение – изучение пределов своих возможностей – совершенствование. Роль ближайшей трудовой группы: контроль за исполнением, коррекция и реакция, разбор ошибок. Группа наказывает индивида за совершенную ошибку. Индивид стремится к вершинам профессионального мастерства.

Высший профессионализм предполагает высокую требовательность специалиста к себе, критическое отношение к совершенным ошибкам, усиление контроля за действием после допущенной ошибки. Опыт – это не только высокое качество исполнительных действий, но и пристальный контроль за исполнением. Присутствие членов команды делает контроль еще более пристальным, поскольку любая ошибка влечет за собой упреки, насмешки, издевательства. Оценки и мнения окружающих имеют важнейшее значение для профессионального становления специалиста, сохранения его авторитета в группе и качества выполнения задачи. Навыки выполнения профессиональной деятельности формируются под воздействием групповых норм. Большое влияние может оказывать только один человек – значимый другой. Особенно важно присутствие значимого другого для новичка. Однако бывают случаи, когда ошибки ничему не учат.

Таким образом, ошибки необходимо анализировать, ошибок бояться нельзя (страх парализует действия), ошибка – это одна ступенька к успеху, ошибки – признак прогресса, ошибки – дорога к процветанию.

6 Личность и группа

Личность в малой группе и в коллективе. Положительное и отрицательное воздействие общности на индивида. Референтность, нереферентность и антиреферентность группы. Самочувствие, комфортность личности в группе. Морально-психологический климат и факторы, обеспечивающие его позитивность. Стрессы и психологические формы их преодоления

В нашей стране основная масса прикладных исследований концентрировалась вокруг двух главных проблем: коллектив – личность и малая группа – личность.

Чем объясняется постоянный интерес к малой группе? Во-первых, малая группа выступает важнейшим фактором изучения в психологии личности, во-вторых, исследования малой группы дают возможности в постановке строго контролируемого эксперимента, в-третьих, изучение малой группы позволяет понять процессы, протекающие в больших социальных общностях, в-четвертых, запросы практики связаны с коллективным характером человеческой деятельности. Психология малых групп в настоящий момент представляет собой разработанную область научного знания, включающую в себя различные феноменологические, динамические и структурные аспекты. Социальные группы не существуют вне времени и пространства.

6.1 Личность в малой группе и в коллективе

Психология и поведение отдельного человека как личности существенно зависят от социальной среды. Последняя представляет собой сложно устроенное общество, в котором люди объединены друг с другом в многочисленные, разнообразные, более или менее устойчивые соединения, называемые группами. Среди таких групп можно выделить *большие и малые*. Большие представлены государствами, нациями, народностями, партиями, классами, другими социальными общностями, выделяемыми по профессиональным, экономическим, религиозным, культурным, образовательным, возрастным, половым и другим всевозможным признакам. Через эти группы опосредованно осуществляется воздействие идеологии общества на психологию составляющих их людей.

Понятие малой группы

Непосредственным проводником влияния общества и больших социальных групп на индивида является малая группа. Она представляет собой небольшое объединение людей (от 2-3 до 20-30 человек), занятых каким-либо общим делом и находящихся в прямых взаимоотношениях друг с другом. Малая группа представляет собой элементарную ячейку общества. В ней человек проводит большую часть своей жизни. Примерами малых групп, наиболее значимых для человека, являются семья, школьный класс, трудовой коллектив, объединения близких друзей, приятелей и т.п.

Малую группу характеризует психологическая и поведенческая общность ее членов, которая выделяет и обособляет группу, делает ее относительно автономным социально-психологическим образованием. Эта общность может обнаруживаться по разным характеристикам: от чисто внешних до достаточно глубоких внутренних. Мера психологической общности определяет *сплоченность группы* – одну из основных характеристик уровня ее социально-психологического развития. Следствие сплоченности – это особые отношения, которые складываются между членами группы и особая атмосфера возникающая в ходе деятельности. Сплоченность группы – это стабилизирующий фактор, который обеспечивает поддержку и относительную безопасность. Основными факторами, с помощью которых можно усилить или ослабить сплоченность группы и тем самым повлиять на качество групповых решений, являются кооперативное поведение, цели группы, сходство ценностных ориентаций и взглядов. Чем сплоченней является группа, тем выше продуктивность и эффективность ее работы.

Основные характеристики малой группы:

1. Количественный состав (размер) и индивидуальный состав группы (композиция).

2. Каналы коммуникаций – структура межличностного общения, или обмена деловой и личностной информацией.
3. Психологический климат группы – нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений.
4. Групповые нормы – нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений.

Классификация малых групп:

1. Условные (номинальные) группы – это группы, которые объединяют людей, не входящих в состав ни одной малой группы. Это случайное объединение людей, не имеющих ни постоянных контактов друг с другом, ни общей цели.
2. Реальные группы – это действительно существующие объединения людей, полностью отвечающие определению малой группы.
3. Естественные группы – группы, которые возникают и существуют, исходя из потребностей общества или включенных в эти группы людей.
4. Лабораторные группы – группы, которые создаются экспериментатором с целью проведения какого-либо научного исследования, проверки выдвинутой гипотезы. Они столь же действенны, как и другие группы, но существуют временно – только в лаборатории.

Условные, или номинальные, группы представляют собой искусственно выделяемые исследователем объединения людей. В отличие от них все остальные виды групп реально существуют в обществе и достаточно широко в нем представлены среди людей разных профессий, возрастов, социальной принадлежности.

Естественные группы можно разделить на:

- Формальные группы – создаются и существуют лишь в рамках официально признанных организаций (группа студентов);
- Неформальные группы – возникают и действуют как бы вне рамок этих организаций (неформальная молодежная организация);
- Слаборазвитые группы – в них нет достаточной психологической общности, налаженных деловых и личных взаимоотношений, сложившейся структуры взаимодействия, четкого распределения обязанностей, признанных лидеров, эффективной совместной работы;
- Высокоразвитые – социально-психологические общности, отвечающие всем перечисленным выше требованиям.

Малые группы могут быть *референтными и нереферентными*.

Референтная – это любая реальная или условная (номинальная) малая группа, к которой человек добровольно себя причисляет или членом которой он хотел бы стать. В референтной группе индивид находит для себя образцы для подражания. Ее цели и ценности, нормы и формы поведения, мысли и чувства, суждения и мнения становятся для него значимыми образцами для подражания и следования.

Нереферентной считается такая малая группа, психология и поведение которой чужды для индивида или безразличны для него.

Кроме этих двух типов групп, могут существовать и антиреферентные группы, поведение и психологию членов которых человек совершенно не приемлет, осуждает и отвергает.

Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются *коллективы*. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов данного коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и т.п.

Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду весьма высоких требований: успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности), иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения, создавать для каждого своего члена возможность развития как

личности, быть способной к творчеству, то есть как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими.

Коллективистские отношения определяются через следующие определения:

- *Нравственность* – построение внутриколлективных и внеколлективных отношений на нормах и ценностях общечеловеческой морали.
- *Ответственность* – добровольное принятие коллективом на себя моральных и других обязательств перед обществом за судьбу каждого человека независимо от того, является он членом данного коллектива или нет.
- *Открытость коллектива* – способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе.
- *Контактность* – хорошие личные, эмоционально благоприятные дружеские, доверительные взаимоотношения членов коллектива, включающие внимание друг к другу, доброжелательность, уважение и тактичность.
- *Организованность* – умелое взаимодействие членов коллектива, бесконфликтное распределение обязанностей между ними, хорошая взаимозаменяемость. От организованности непосредственно зависят результаты деятельности коллектива.
- *Эффективность* – успешность решения коллективом всех имеющихся у него задач.
- *Информированность* – хорошее знание членами коллектива друг друга и состояния дел в коллективе.

Таких малых групп, которые полностью бы отвечали всем перечисленным требованиям коллектива, в действительности почти нет. Большинство реально существующих малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитой группой и высокоразвитым коллективом. Представленную модель надо рассматривать скорее как идеал, к которому должен стремиться коллектив в процессе своего развития.

6.2 Положительное и отрицательное воздействие общности на индивида

Давно замечено, что группа оказывает существенное влияние на психологию и поведение индивида. Часть изменений, порождаемых психологическим влиянием группы, исчезает, как только человек выходит из сферы воздействия группы, другие продолжают существовать, оставляя заметный след в личности и при определенных условиях, превращаясь в личностные черты.

По сути, человек как личность есть результат влияния групп на него. Почти все в его психологии и поведении складывается и закрепляется под влиянием участия в деятельности различных социальных больших и малых групп. Влияние этих групп, их вклад в психологию личности, может быть как положительным, так и отрицательным. Об этом в первую очередь свидетельствует наличие у людей множества достоинств и недостатков, большую часть которых они приобрели, находясь в группах.

Положительное влияние группы на формирование и развитие личности состоит в следующем:

- Отношения между людьми, складывающиеся в группе, несут в себе позитивные социальные нормы и ценностные ориентации, которые усваиваются личностью, включенной в эту тему групповых взаимоотношений.
- Группа является таким местом, где индивид отрабатывает свои коммуникативные умения и навыки.

- От участников группы индивид получает информацию, позволяющую ему правильно воспринимать и оценивать себя, сохранять и укреплять все положительное в своей личности, избавляться от отрицательного и недостатков.
- Группа снабжает индивида системой положительных эмоциональных подкреплений, необходимых для его развития.

Лишь постоянное общение индивида с более развитыми, чем он сам, личностями, обладающими ценными знаниями, умениями и навыками, обеспечивает ему возможность приобщения к соответствующим духовным ценностям. Почти у каждого человека есть чему научиться у других людей, и практически в каждой группе он встречается таких людей.

Только через прямое общение и личные контакты в группах одни люди передают другим свой жизненный опыт.

На психологию индивида группа влияет через систему складывающихся в ней отношений, в частности – через отношения одного индивида с остальными участниками группы.

Нигде, кроме группы, человек не в состоянии усвоить речь и научиться пользоваться ею. Установлено, что между уровнем владения языком и участием индивида в деятельности различных групп существует прямая зависимость.

Важным фактором индивидуального психологического развития человека являются его знания о самом себе. Иначе, как от других людей, в процессе непосредственного общения с ними, он эти знания получить не может. Группа и составляющие ее люди являются для индивида своеобразным зеркалом, в котором выражается человеческое «Я». Таким образом, для развития индивида как личности группа представляется незаменимой. Однако свою положительную роль в развитии личности коллектив реализует лишь тогда, когда не происходит его идеологического искажения, когда психологическая и педагогическая теория коллектива не оказывается предметом политических манипуляций.

Особенно много данных о возможном отрицательном влиянии группы на индивида накоплено в социальной психологии малых групп, начало которой было положено исследованиями отечественных и зарубежных ученых, проведенными еще в начале XX в.

Поначалу психологи, заинтересованные в решении данного вопроса, в качестве объекта исследования использовали большие социальные общности типа толпы и неорганизованной массы людей, и только затем внимание переместилось на изучение влияния малой группы на индивида.

Были выделены следующие специфические изменения в поведении человека под влиянием группы:

- «Обезличивание» и «деиндивидуализация». Было показано, что, когда человек испытывает на себе влияние некоторой достаточно большой социальной общности, внутренне не организованной, в его психологии и поведении в большей степени проявляется то общее, что свойственно данной группе, и в гораздо меньшей степени то, что составляет его собственную индивидуальность. Человек в толпе нередко перестает быть личностью, поэтому данный феномен получил название «обезличивание».
- Чрезвычайное послушание – люди, живущие в обществе, привыкают считать, что тот кто находится над ними, кому они должны подчиняться, ответствен и лучше знает ситуацию, чем они сами.
- Воздействие, которое оказывается обычно на одаренных творческих личностей, существенно отличающихся по своей психологии от большинства членов данной группы. Оригинальные идеи таких людей отвергаются большинством потому, что непонятны ему, и такие личности, находясь под сильным психологическим давлением «квалифицированного» (на самом деле некомпетентного) большинства, сдерживаются, подавляются в своем творческом развитии.
- Конформизм – широко распространенный феномен, выражающий собой, безусловно, отрицательное влияние группы на личность, побуждающий ее вести себя нечестно. И чем

более сплоченной является группа в своем психологическом давлении на индивида, тем более конформно он вынужден поступать.

6.3 Самочувствие и комфортность личности в группе

Под самочувствием личности в группе понимается то общее психологическое состояние, эмоциональный и моральный настрой, который у нее доминирует в результате длительного пребывания в данной группе. Для того чтобы точнее определить самочувствие большинства индивидов в группе, в психологии пользуются понятием психологический климат. С помощью этого понятия обозначаются моральная и эмоциональная стороны системы человеческих отношений, сложившихся в группе. Психологический климат включает в себя совокупность нравственных норм и ценностей, которыми руководствуются члены группы в своих отношениях к объединяющему их делу и друг к другу. Психологический климат существенно характеризует преобладающий в группе эмоциональный настрой.

Также группу можно описать с точки зрения влияния, которое она, как целое, оказывает на индивида. С его стороны это влияние, прежде всего, выступает в форме эмоционального и морального настроя (самочувствия, настроения и т.п.).

Малые группы разного уровня развития по-разному влияют на отношения людей – положительно, отрицательно или вообще никак. Это значит, что сложившийся в группе психологический климат может актуализировать то лучшие, то худшие качества личности человека.

Практически всегда мы воспринимаем и оцениваем людей под влиянием определенной установки. Такая установка может принимать форму предубеждения и порождать необъективное отношение к человеку. Тот, в свою очередь, справедливо считая, что к нему относятся предвзято, отвечает тем же. Так складываются трудные, конфликтные отношения, из которых сложно бывает найти выход, поскольку вовлеченные в него стороны не усматривают в самих себе первоисточник конфликтной ситуации.

Причиной конфликта людей, чаще всего встречающейся на практике, является непорядочное, несправедливое, недоброе, нечестное отношение одного человека к другому. Способ снятия предубежденности заключается, в свою очередь, в том, чтобы, преодолев межличностное недоверие, вызвать доверие людей друг к другу.

Основные внутригрупповые конфликтные ситуации:

- Конфликт безысходности – из него для вовлеченных индивидов нет удовлетворительного выхода. Взаимоотношения людей в данном случае являются противоположными: один из членов группы относится к другому отрицательно, а второй – положительно, и если ни тот, ни другой не захотят изменить свое отношение, то их взаимоотношения постоянно будут находиться в состоянии несовместимости. Данный тип конфликта можно разрешить одним лишь способом: полным разрывом отношений между конфликтующими сторонами.
- Конфликт неопределенности – при неопределенном отношении одного из партнеров к другому он с его стороны не встречает к себе столь же однозначного отношения, ни положительного, ни отрицательного. Взаимоотношения людей длительное время могут оставаться неясными, поскольку тот, чье отношение к другому положительное, может предполагать такое же отношение к себе со стороны партнера, а тот, чье отношение отрицательное, также может рассчитывать на положительное к себе отношение и в силу этого обстоятельства сохранять свои взаимоотношения с другим.
- Третий тип межличностных конфликтов характеризуется тем, что один и тот же человек вызывает к себе одновременно и положительное, и отрицательное отношение. Здесь один индивид, испытывающий противоречивое чувство к другому, одновременно и стремится к нему, и боится его. В результате он останавливается где-то на полпути к партнеру,

сохраняя вместе с тем определенную психологическую дистанцию, уравнивающую противоположно направленные силы стремления и избегания.

- Фрустрация – состояние эмоционально-психологического расстройства, связанное с переживанием неудачи в достижении поставленной цели, с тщетностью прилагаемых усилий. Фрустрация сопровождается разочарованием, раздражением, тревогой, иногда – отчаянием; она отрицательно влияет на взаимоотношения людей, если хотя бы один из них находится в состоянии фрустрации. В групповых отношениях фрустрация нередко способствует возникновению межличностных конфликтов.

6.4 Морально-психологический климат и факторы, обеспечивающие его позитивность

Морально-психологический климат – наиболее целостная психологическая характеристика группы, которая связана с особенностями отражения группой отдельных объектов (явлений, процессов), имеющих непосредственное отношение к совместной групповой деятельности.

Основными факторами формирования морально-психологического климата являются следующие:

- характер производственных отношений того общества, составной частью которого является коллектив;
- содержание, организация и условия трудовой деятельности;
- особенности работы органов управления и самоуправления;
- характер руководства;
- степень совпадения официальной и неофициальной структуры группы;
- социально-демографические, психологические, половозрастные особенности группы.

От состояния морально-психологического климата зависит эффективность групповой деятельности.

Важнейшие признаки благоприятного морально-психологического климата:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, расстройства, разрушения планов) у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

6.5 Стрессы и психологические формы их преодоления

Стресс является одной из основных тем исследования организационной психологии. Термин «стресс» (от англ. stress – давление, напряжение) заимствован из техники, где это слово используется для обозначения внешней силы, приложенной к физическому объекту и вызывающей его напряженность, то есть временное или постоянное изменение структуры объекта. В физиологии, психологии, медицине этот термин применяется для обозначения обширного круга состояний человека, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Современному человеку живется гораздо беспокойнее, чем его предкам. Резкое расширение объема информации дает ему возможность больше знать, а, следовательно, и иметь больше поводов и причин для волнений и тревог. Повышение у достаточно большой категории людей уровня общей тревожности, который стимулируется увеличением числа катастроф, техногенных и естественных, в которых масса людей получают физические и психические травмы или просто погибают. Никто не застрахован от попадания в такие ситуации. Для человека естественен страх смерти, физических и психических увечий. Но в обычных условиях этот страх находится в подавленном состоянии и не осознается. Когда человек попадает в опасную ситуацию или становится ее очевидцем (пусть даже косвенно, смотря телевизор или читая газету), то подавленное чувство страха выходит на сознательный уровень, значительно повышая уровень общей тревожности. Также частые конфликты (на работе и дома) и большое внутреннее напряжение могут вызвать сложные психические и физиологические изменения в организме человека, сильное эмоциональное напряжение – привести к состоянию стресса. *Стресс – состояние психического напряжения, возникающее в процессе деятельности в наиболее сложных и трудных условиях.* Жизнь подчас становится суровой и безжалостной школой для человека. Возникающие на пути человека трудности (от мелкой проблемы до трагической ситуации) вызывают в нем эмоциональные реакции негативного типа, сопровождающиеся целой гаммой физиологических и психологических сдвигов.

Для более глубокого понимания природы стресса необходимо рассмотреть его патогенез, то есть *психофизиологические механизмы*. К настоящему времени накоплен богатый материал теоретических и экспериментальных данных по психофизиологическим механизмам эмоционального стресса. Однако усилия многих исследователей продолжают быть направленными на раскрытие как общих, так и частных вопросов патогенеза стресса. В таких исследованиях ведущая роль отводится нейроэндокринным реакциям, ответственным за формирование стрессового состояния и обеспечивающим сопротивляемость и выживаемость, а в некоторых случаях за развитие глубоких патологических процессов и летальный исход.

Современные взгляды на аспекты психофизиологических механизмов стресса отражены в фундаментальных работах Т. Кокса, Дж. С. Эверли, Л.А. Китаева-Смыка, Л.М. Аболина, А.И. Робу, Ф.З. Меерсона и М.П. Пшенниковой. Следует сказать о наличии гипотезы относительной функциональной декортикации и доминирования подкорковых механизмов в стрессовых состояниях, а также о реактологической теории аффекта А.Р. Лурия. К гипотезе относительной функциональной декортикации примыкают экспериментальные данные Н.Н. Баранова и М.С. Кахана, показавших, что все основные физиологические проявления стресса возможны и у животных, лишенных коры больших полушарий головного мозга, но имеющих ретикулоталамические связи и гипоталамус.

Ведущими звеньями патогенеза в концепции стресса Г. Селье считает три положения:

1. Физиологическая реакция на стресс не зависит от природы стрессора, а также (в пределах разумного) и от вида животного, у которого она возникает. Синдром ответной реакции представляет универсальную модель защитных реакций, направленных на защиту человека (или животного) и на сохранение целостности его организма.
2. Защитная реакция при продолжающемся или повторяющемся действии стрессора проходит три стадии:
 - 1) Стадия тревоги. Это самая первая стадия, возникающая при появлении раздражителя, вызывающего стресс. Наличие такого раздражителя вызывает ряд физиологических изменений: у человека учащается дыхание, несколько поднимается давление, повышается пульс. Изменяются и психические функции: усиливается возбуждение, все внимание концентрируется на раздражителе, проявляется повышенный личностный контроль ситуации. Все вместе призвано мобилизовать защитные возможности организма и механизмы саморегуляции на защиту от стресса. Если этого

действия достаточно, то тревога и волнение утихают, стресс заканчивается. Большинство стрессов разрешается на этой стадии.

- 2) Стадия сопротивления. Наступает в случае, если вызвавший стресс фактор продолжает действовать. Тогда организм защищается от стресса, расходуя «резервный» запас сил, с максимальной нагрузкой на все системы организма.
 - 3) Стадия истощения. Если раздражитель продолжает действовать, то происходит уменьшение возможностей противостояния стрессу, так как истощаются резервы человека. Снижается общая сопротивляемость организма. Стресс «захватывает» человека и может привести его к болезни.
3. Защитная реакция, если она будет сильной и продолжительной, может перейти в болезнь, так называемую болезнь адаптации. Болезнь будет той ценой, которую организм заплатил за борьбу с факторами, вызвавшими стресс.

Т. Кокс, рассматривая такой подход к концепции стресса, считает его близким по ассоциации и к модели, основанной на ответных реакциях организма, и к физиологической модели стресса. Общим недостатком теории Селье он считает недооценку психологических факторов в развитии стрессовых состояний, аргументируя это тем, что в основном физиологическая реакция определяется непосредственно не присутствием стресса, а его психологическим воздействием на личность. Далее Т. Кокс представляет концепции стресса с точки зрения модели, основанной на стимулах, которые считаются в какой-то мере беспокоящими или разрушающими, и, наконец, модели, основанной на взаимодействии. Другой подход основан на утверждении, что стресс возникает вследствие существующих особых взаимоотношений между человеком и окружающей его средой. Ни один из этих подходов, по заключению самого автора, не дает должного толкования физиологических механизмов стресса.

Сложность раскрытия психофизиологических механизмов стресса объясняется прежде всего тем, что в первых публикациях Г. Селье не рассматривалось участие нервных регуляционных механизмов в формировании стресса. По этому поводу П.К. Анохин пишет: «Теория стресса Ганса Селье, исключая участие нервной системы в активных реакциях организма на стрессор, является недостаточной для объяснения механизма возникновения патологических состояний». Кроме того, Г. Селье построил общую схему развития стрессовой реакции, подробно изучив в ней эндокринное звено «гипофиз – кора надпочечников». Однако он не сделал попытки проанализировать роль другого существенного звена, участвующего в стрессе. Это звено, не будучи в отдельности ни нервным, ни эндокринным, может быть охарактеризовано как единая нейроэндокринная система, представленная в организме пептидными гормонами и медиаторами симпатoadреномедуллярной системы и диффузной хромаффинной ткани.

В настоящее время накоплены обширные электрофизиологические данные о различных формах вовлечения кортико-лимбико-гипоталамической системы в ответную реакцию при разных формах стрессовой нагрузки на организм. В литературе показано значение при стрессе афферентно-эфферентных связей гипоталамуса, таламуса, миндалевидного комплекса, гиппокампа и различных отделов коры больших полушарий головного мозга. В этой связи интересен подход Дж.С. Эверли и Р. Розенфельда к раскрытию психофизиологических механизмов стресса. Авторы рассматривают его с позиций активации одной (или более) из трех основных психосоматических «осей» стресса:

- 7) нервной – через прямую нейронную иннервацию концевых органов;
- 8) нейроэндокринной – через реакцию «битвы-бегства»;
- 9) эндокринной (адренкортикальная, соматотропная и тиреоидная).

Активация нервной оси и воздействие ее через симпатический и парасимпатический отделы вегетативной нервной системы на концевые органы при стрессе происходит сразу и длится недолго. Это объясняется ограниченной способностью симпатических и парасимпатических нервных окончаний продолжать постоянный выброс медиаторов в условиях длительного сильного раздражения. Для поддержания стрессовой активации более

длительное время используется дополнительная нейроэндокринная ось реакции «битвы-бегства». Центральным органом, как указывалось ранее, участвующим в этой реакции, является мозговой слой надпочечников. Его стимуляция приводит к выделению адреналина и норадреналина в систему кровообращения.

Хотя действие катехоламинов мозгового слоя надпочечников гораздо продолжительнее влияния нервной оси, наиболее пролонгированные соматические реакции на стресс являются результатом активации эндокринных осей. Они представляют собой пути, по которым реагирование на стрессоры происходит в последнюю очередь. Активация каждой оси может взаимно перекрываться эффектами других осей. Наиболее часто отмечается активация нейроэндокринной и эндокринной осей. Не внедряясь более глубоко в механизмы развития стресса по каждой из осей, укажем на то, что Дж. С. Эверли и Р. Розенфельд не смогли ответить на главный, с их точки зрения, вопрос о способе, при помощи которого организм человека выбирает, на какой орган и через какую ось воздействует стрессовая реакция. Важное значение при оценке активации осей стресса имеет разработанная Г. Селье теоретическая база, позволяющая проследить в совокупности роль эндокринных осей при хроническом стрессе. Эта концепция получила название «общий адаптационный синдром».

В формировании стрессовых состояний наибольшую роль играют следующие нейрогуморальные подсистемы (Кокс Г.): адреномедуллярная, питуитарно-тиреоидная, питуитарно-адренокортикальная, питуитарно-гонадная, ваго-инсулиновая, соматотропная. Эндокринные комплексы при стрессе вступают в сложные взаимоотношения как «по вертикали», так и «по горизонтали». Существует целый ряд возможных вариантов ответов гипофиз-адреномедуллярной и тиреоидной эндокринных осей на стрессоры различной природы, интенсивности и длительности действия, зависящих от степени включения медиаторных систем опиоидных рецепторов. Развитие стрессовой реакции и ее исход во многом предопределяются оптимальным взаимодействием либеринов и статинов на гипоталамическом уровне, семейства тропинов – на гипофизарном, гормонов желез-мишеней – на тканево-рецепторном. При этом существенно затрагивается механизм обратной связи в гормональной регуляции (Робу А.И.).

На *связь нейрофизиологических механизмов стресса с механизмами возникновения отрицательных эмоций* указывают многие авторы, функционально объединяя их с лимбической системой мозга и гипоталамусом. Эти структуры, в свою очередь, функционально взаимосвязаны с корой и сетчатым образованием, и поэтому трудно с точностью указать, какая структура ответственна за тот или другой вид поведения.

Участие в формировании стрессовых реакций нервной регуляции делает актуальным вопрос о том как реализуются при стрессе типологические особенности центральной нервной системы. Известно, что снижение работоспособности при стрессе от утомления (при длительной однообразной деятельности) возникает у испытуемых со слабой нервной системой раньше, чем у лиц с сильной нервной системой. Вместе с тем отсутствует абсолютная зависимость уровня работоспособности при стрессе от силы нервной системы. Так, в случаях, когда стрессором являлось длительное повторение монотонных, однообразных сигналов, лица с сильной нервной системой могли быть более подвержены стрессу, чем испытуемые со слабой нервной системой.

Некоторые авторы, изучавшие влияние типологических особенностей нервной деятельности на адаптацию к экстремальным условиям, подтверждают значение силы возбудительного процесса как фактора, обеспечивающего устойчивость к стрессовым воздействиям. Эти исследования показали значение силы возбуждения (при его относительном преобладании) для адекватных и активных действий испытуемого в условиях отрицательного эмоционального воздействия. Однако имеются довольно многочисленные наблюдения, результаты которых часто свидетельствуют в пользу слабых нервных процессов при адаптации.

Таким образом, прогноз адаптации к стрессу по данным типологических особенностей высшей нервной деятельности, по-видимому, нельзя определить однозначно. Разные виды экстремальных воздействий предъявляют повышенные требования к разным типологическим свойствам высшей нервной деятельности. В зависимости от того, требуется ли испытуемому высокий темп деятельности, максимальная точность реакции, состояние постоянной готовности к экстремному действию, реакция на сверхсильный раздражитель и т.д., для адаптации к стрессу необходимы те или иные свойства высшей нервной деятельности и та или иная настройка вегетативной нервной системы.

Теоретические *основы физиологических механизмов общей адаптации* детально представлены в работах А.А. Виру. Он систематизировал современные взгляды об основных компонентах механизма общей адаптации, которые реализуются путем:

- мобилизации энергетических ресурсов организма для энергетического обеспечения функций;
- мобилизации пластического резерва организма и усиления адаптативного синтеза энзимных и структурных белков;
- мобилизации защитных способностей организма.

В координации всех этих компонентов механизма общей адаптации, особенно в мобилизации энергоресурсов, важная роль принадлежит симпатoadреналовой системе, функция которой дополняется глюкагоном. Вполне вероятно, что компонент (нарастание в крови циркулирующих адренергических веществ) служит пусковым механизмом по отношению ко второму.

Влияние любого стрессора осуществляется либо непосредственно через экстеро- и интерорецепторы и афферентные нервные пути, либо гуморально, воздействуя через жидкие среды организма (кровь и др.) на структуры центральной нервной системы, управляющие адаптационной деятельностью организма. Эти структуры расположены в гипоталамусе, ретикулярной формации среднего мозга, миндалевидном комплексе и гиппокампе.

Соответствующая афферентная и гуморальная информация создает сложную совокупность взаимодействий всех этих структур, изменяющуюся также вследствие получения информации о результативности адаптационных реакций (или о недостаточной эффективности адаптационных реакций и развитии патологических изменений), обратного влияния гормонов на управляющие структуры и изменения функционально-обменного состояния нервных клеток. Достаточно известная теперь концепция о механизме индивидуальной адаптации организма к внешней среде определяет стресс-реакцию как звено этого механизма. Нарушение гомеостаза, вызванное фактором окружающей среды, или сигнал возможности такого нарушения через высшие уровни регуляции активизирует системы, ответственные за адаптацию (Меерсон Ф.З., Пшенникова М.Г.).

Экспериментальные исследования позволили выявить три главных изменения, развивающихся в организме при адаптации к стрессу (Меерсон Ф.З., Пшенникова М.Г.):

1. Адаптивное увеличение потенциальной мощности стресс-реализующих систем.
2. Снижение степени включения таких систем, то есть уменьшение стресс реакции по мере повторения стрессорных ситуаций.
3. Снижение реактивности нервных центров и исполнительных органов к медиаторам и гормонам стресса – их своеобразная десенситизация.

Дополняя общую картину психофизиологических механизмов развития стресса, следует упомянуть о работах Л.А. Китаева-Смыка, в которых указывается на выделение четырех субсиндромов стресса. Они, следуя один за другим в определенном порядке, становятся *фазами развития стресса*. Первым в предельно переносимых экстремальных условиях проявляется *эмоционально-поведенческий субсиндром*, затем следует *вегетативный* (субсиндром превентивно-защитной вегетативной активности). После них преимущественно выраженными становятся *когнитивный* (субсиндром изменения мыслительной активности при стрессе) и *социально-психологический* (субсиндром изменения общения при стрессе). Если первые два субсиндрома можно рассматривать как проявления

этапов адаптационной активизации относительно низкой (в иерархическом плане) «функциональной системности» организма, то последние два как обусловленные индивидуально личностными особенностями людей, проявляющимися в экстремальных условиях. Что касается когнитивного и социально-психологического субсиндромов, то их правомернее рассматривать как компонент, а не как фазы стрессовой реакции. Ведь формирование оценок и отношений, определяющих развитие стресса, проходит с участием мыслительных процессов, а не только эмоций.

Интересна гипотеза Т.А. Немчина о механизмах стресса как феномена, подчиняющегося закономерностям деятельности системы. Она позволила автору предположить, что в условиях экстремальной ситуации в деятельности функциональных подсистем организма осуществляются такие сдвиги, которые выходят за рамки оптимального функционирования адаптационной системы. Это и сопровождается переживанием чувства дискомфорта.

С каких бы позиций (физиологических, пато-, психофизиологических, психологических, биохимических) не объяснялись механизмы стресса, центральным звеном все-таки остаются вопросы о нервной и эндокринной регуляции стресса. Ответить на эти вопросы пока трудно, однако данные, полученные при их решении, позволяют строить, пусть несложные, но внушающие доверие схемы. В качестве иллюстрации можно привести одну из схем, разработанную Г.И. Кассилем. Автор пишет: «Каждое сильное и сверхсильное воздействие на организм, возбуждая кору и лимбико-ретикулярную систему головного мозга, вызывает освобождение норадреналина из связанной клетками гипоталамуса формы. Действуя на адренореактивные элементы ретикулярной формации, норадреналин активирует симпатические центры головного мозга и тем самым возбуждает симпатoadреналовую систему. Мобилизация нервных элементов симпатoadреналовой системы ведет к нарастанию во внутренней среде норадреналина. Накопляясь в крови, адреналин через гематоэнцефалический барьер поступает в адренореактивные элементы заднего гипоталамуса. Поступление адреналина в гипоталамус ведет к активации системы гипоталамус-гипофиз-кора надпочечников через адренергические элементы ретикулярной формации и стимулирует образование кортикотропин-релизинг фактора, следствием чего являются образование в гипофизе адреноректорного гормона (АКТГ) и выброс кортикостероидов в кровь».

Во многом *развитие стрессовой реакции обусловлено природой агрессора*. Психосоциальная характеристика стрессора, его качественные и количественные особенности, градиент воздействия стрессора на организм, «валентность» по отношению к личности не могут не учитываться при анализе механизмов стресса.

Природа стрессора, как правило, и определяет терминологическую характеристику стресса (эмоционального, физического, мотивационного, операционного, интеллектуального, боевого, акустического, холодового и др.). Наличие стрессора еще не обуславливает развитие стрессовой реакции. У многих людей к некоторым стрессорам существует стойкий психосоматический иммунитет, детерминированный как физиологическими, так и социальными факторами. Следует отметить, что устойчивость по крайней мере к некоторым стрессорам определяется генетическими факторами. Еще очень мало известно о генетической основе реакции на стресс, генетической детерминированности, стрессуемости или устойчивости к стрессу. Первые исследования в этой области проведены на животных. Что касается неспецифичности и специфичности ответов при действии разных стрессоров, то, по мнению Селье, всякий стимул, вызывающий адаптационные реакции организма, обладает специфическими и неспецифическими действиями. Во-первых, разные стрессоры могут различаться только по своим специфическим эффектам и не различаются по своим неспецифическим (стресс) эффектам. Например, холод вызывает дрожь, а жара – выделение пота. Это специфические эффекты. Они оба вызывают повышение активности коры надпочечников, что является неспецифическим (стресс) эффектом. Ныне многие авторы высказывают сомнение в

стереотипности гипофиз-адреналовых ответов на стрессовые воздействия. Они показывают специфичность гормональных реакций надпочечников и многих функциональных систем при различных стрессовых ситуациях.

Прикладные аспекты исследований стресса отличаются большим разнообразием. Среди них выделяются два основных направления – изучение так называемого стресса жизни и профессионального стресса. Кардинальные разработки первого направления представлены Г. Селье. Он, говоря о *стрессе жизни*, подразумевает под ним психологическое состояние человека, возникающее под влиянием ситуаций, обусловленных издержками современной цивилизации (урбанизации, возрастающего темпа повседневной жизни, загрязнения окружающей среды и т.д.). Данное положение главной целью имеет выявление факторов риска стрессогенных психосоматических заболеваний, в основном сердечнососудистых.

Психофизиологическое изучение *профессионального стресса* показало, что в его основе лежит закономерность, установленная Р. Йерксом и Дж. Додсоном. Они экспериментально показали, что с ростом активации нервной системы до определенного критического уровня эффективность деятельности повышается. Однако при дальнейшей активации нервной системы, иными словами, при увеличении стрессогенности действующих факторов показатели деятельности начинают снижаться. Следовательно, между выраженностью стресса, эмоциональной напряженностью, активизацией нервной системы, с одной стороны, и эффективностью рабочей деятельности с другой, нет однозначной зависимости. В последующем это было неоднократно подтверждено и обобщено в виде закона Йеркса-Додсона, связывающего эффективность деятельности с уровнем неспецифической адаптации.

В настоящее время накоплены обширные психофизиологические данные о влиянии эмоционального стресса на профессиональную деятельность. Обзор этих публикаций, а также анализ экспериментальных данных, представленных в них, свидетельствуют о фундаментальной их общности. Основным смысл результатов исследований заключается в том, что при среднем уровне эмоционального стресса достижения человека в деятельности относительно высоки, а при эмоциональном стрессе низкого и высокого уровней они могут быть хуже результатов, показанных в обычных условиях. Следовательно, низкую работоспособность при малой стрессогенной активизации можно рассматривать как результат малой вовлеченности адаптационных резервов в процессы «защиты» организма от требований среды (Китаев-Смык Л.А.).

Снижение работоспособности при повышении критического уровня эмоционального стресса объясняется тем, что эмоциональное напряжение «сужает» внимание. При этом первоначально в механизмах поведения человека происходит «отбрасывание» менее значимых и «балластных» сигналов, что способствует сохранению эффективности деятельности. Затем дальнейшее «сужение» внимания сверх критического порога ведет к потере значимых сигналов и к снижению эффективности как внимания, так и деятельности в целом. Установлено также, что показатели качества относительно сложной деятельности достигают критической верхней точки при меньшем уровне стрессовой напряженности, чем показатели относительно простой деятельности.

Так, в одно и то же время при нарастающих симптомах стресса показатели выполнения сложной задачи могут снижаться, а показатели простой – возрастать. Стресс, способствующий улучшению показателей работоспособности, расценивается как стресс без дистресса. Ухудшение этих показателей при стрессе рассматривается как проявление дистресса. Кроме того, оптимальный диапазон деятельности существенно зависит от индивидуального стрессорного порога, обусловленного свойствами личности. У лиц с высоким порогом чувствительности для максимума успешности необходима большая интенсивность стрессовых воздействий. Известно, что одни люди более предрасположены к активному, другие – к пассивному поведению при стрессе. По мнению Г. Селье, это связано с индивидуальным различием гормональной продукции при стрессе.

Б.А. Вяткин, Ю.У. Маньков показали зависимость эффективности деятельности в условиях стресса от психофизиологических детерминант: активационных и мотивационных характеристик индивида, уровня социальной адаптированности, фрустрационной толерантности, личностной и реактивной тревожности, субъективного отношения человека к стрессовой ситуации, особенностей психических процессов и свойств его нервной системы. Так, люди с тревожностью как чертой характера более подвержены эмоциональному стрессу, чем те, у кого тревожность возникает только в опасных ситуациях. Однако такое разделение зависит от условий и опыта жизни.

В.Л. Маришук стадию стресса, характеризуемую повышенной резистентностью (до наступления истощения), разделял на две фазы: перекрестной резистентности и перекрестной сенсibilизации. В первой фазе отмечается рост неспецифической устойчивости и общее повышение показателей психических процессов, улучшение работоспособности. Во второй фазе наблюдается перераспределение функциональных резервов. То, что связано с деятельностью, выполняемой в русле психологической установки, сохраняется и даже повышается, но это на фоне падения других показателей, не входящих непосредственно в структуру данной деятельности (одно за счет другого).

Лица, имеющие согласно классификации Роттера внутренний «локус» контроля за своей деятельностью, – «интерналы» (уверенные в себе, надеющиеся только на себя, не нуждающиеся во внешней поддержке), менее подвержены дистрессу в экстремальных условиях при социальном давлении, чем «экстерналы» с внешним «локусом» контроля (неуверенные в себе, нуждающиеся в поощрениях, болезненно реагирующие на порицания, полагающиеся на случай, на судьбу). Это не универсальная закономерность. У «интернала», потерявшего веру в себя, под влиянием критических факторов могут проявиться качества «экстернала». С другой – он же, не умея искать опору во вне, оказывается еще более беззащитным, чем «экстернал» в тех же условиях.

Таким образом, в зависимости от индивидуальной формы реакции, обусловленной личностными особенностями (исходным состоянием, субъективной значимостью деятельности и др.), человек в состоянии стресса изменяет свою работоспособность. Это изменение в большей степени касается качественных характеристик рабочего процесса стиля деятельности.

Подавляющее число работ, как в отечественной, так и зарубежной литературе посвящено деятельности человека при кратковременном стрессе и сравнительно мало экспериментальных исследований трудовой деятельности при длительном стрессе. Это обусловлено, с одной стороны, трудностями организации экспериментов с многосуточным, многомесячным пребыванием человека в экстремальных условиях, с другой стороны, – многообразием проявлений и сложностью картин изменений физиологических, психологических и социально-психологических характеристик человека.

Физиологические и психофизиологические исследования длительного стресса позволили выделить в первой стадии стресса – стадии мобилизации адаптационных резервов («стадии тревоги»), три периода адаптации к устойчивым стрессогенным воздействиям.

- Первый период – активизация адаптационных форм реагирования за счет мобилизации в основном «поверхностных» резервов. Его продолжительность при максимальной субъективно переносимой экстремальности стрессора исчисляется минутами, часами. Первый период стресса у большинства людей отличается стеническими эмоциями и повышением работоспособности.
- Второй период характеризуется началом действия имеющихся в организме «программ» перестройки, существующей «функциональной системности», и становления ее новой формы, адекватной экстремальному требованию среды. Продолжительность этого периода составляет около 11 суток. Для него часто характерно безболезненное состояние человека со снижением работоспособности. Однако высокая мотивация стресса в этом периоде может поддерживать достаточно высокую работоспособность человека и, более

того, за счет временной «сверхмобилизации» резервов, в частности гипофиз-адреналовой системы, – купировать неблагоприятные проявления второго периода.

- Третий период – неустойчивая адаптация. Проявляется в крайне неблагоприятных для человека условиях. Его продолжительность варьирует от 20 до 60 суток.

Состояние стресса может быть *острым или принимать хронический характер*. Раньше считалось, что провокатором стресса могут быть только экстремальные ситуации. В этом случае мы имеем дело с острым стрессом. Сейчас особенности существования общества, в частности информационная перегрузка, являются причиной хронических форм стресса (наблюдения клиницистов, социологов говорят о том, что у людей, находящихся длительное время в условиях информационных перегрузок, возникает так называемый «информационный невроз», обусловленный необходимостью обрабатывать большой поток информации и быстро принимать на ее основе решения). В наше время стресс принял характер эпидемии.

Современное промышленное производство и административное управление характеризуется высокой степенью интенсификации и рационализации, необходимостью максимально использовать возможности работников. При этом характер работы все теснее связан с уровнем используемой техники. Из этого вытекает два следствия. Во-первых, возрастают требования к качеству работы, а значит, к квалификации работника – его функциональным и социальным способностям; во-вторых, работники постоянно должны быть готовы к тому, что рабочая нагрузка может увеличиться. В этой связи возникает проблема соответствия индивидуальных возможностей работника предъявляемым к нему производственным требованиям, а также насколько эффективно он может справиться с нагрузкой. Нагрузка – объективные трудности, требования, степень вероятности сбоя в работе. Если возможности не соответствуют требованиям, то возникает стрессовая ситуация, длительное воздействие которой приводит к различным негативным последствиям как для работника, так и для предприятия.

Психологические формы преодоления стресса

Стресс в определенной мере дезадаптивен и обозначает динамическое рассогласование индивида со средой. В состоянии стресса отмечается гипермобилизация резервов. Именно в физиологических резервах организма, их мобилизации и истощении находится ключ к разрешению конкретных физиолого-гигиенических практических задач, связанных с обеспечением работы человека при действии на него экстремальных факторов. Стрессу необходима коррекция и иные способы регулирующих воздействий. Стресс требует последующего отдыха, а при крайней выраженности – и реабилитационных мероприятий.

Анализируя проблему стресса, сопряженного с трудовой деятельностью, можно заметить, что стресс имеет физиологические, психологические, личностные и медицинские признаки. Кроме того, любой стресс обязательно включает эмоциональное напряжение.

- *Физиологические признаки:* учащенное дыхание, частый пульс, покраснение или побледнение кожи лица, увеличение адреналина в крови, потение.
- *Психологические признаки:* изменение динамики психических функций, чаще всего замедление мыслительных операций, рассеивание внимания, ослабление функции памяти, уменьшение сенсорной чувствительности, торможение процесса принятия решения.
- *Личностные признаки:* полное подавление воли, снижение самоконтроля, пассивность и стереотипность поведения, неспособность к творческим решениям, повышенная внушаемость, страх, тревожность, немотивированное беспокойство.
- *Медицинские признаки:* повышенная нервозность, наличие истерических реакций, обмороки, аффекты, головные боли, бессонница.

Столкнувшись с экстремальной ситуацией (или восприняв ее такой), человек испытывает резкий рост эмоционального напряжения. Он боится, что не справится с этой ситуацией, что она нанесет ему ущерб. В результате у человека появляется состояние тревоги. Эмоциональное возбуждение растет и начинает мешать выполнению той

деятельности, которой человек занят. Деятельность дезорганизуется: появляются ошибки, увеличивается время выполнения отдельных действий, нарушается процесс планирования и оценки деятельности. Все это вызывает отрицательные эмоции, добавляет беспокойства, вызывает неуверенность в своих силах, снижает самооценку. Как следствие, растет состояние напряжение, приводящее к еще большим ошибкам и дефектам деятельности. Получается замкнутый круг «втягивания» человека в стресс.

Наша жизнь состоит из бесконечной цепочки волнений:

1. Сознание сталкивается с какой-то проблемой.
2. Сознание борется, чтобы разрешить эту проблему.

Если человек не может разрешить проблему или делает это не так, как хотелось бы, возникает отчаяние. Пытаясь преодолеть его, он нередко совершает ошибки. Очень распространенная ошибка заключается в том, что человек прилагает слишком много усилий для решения незначительной проблемы и в результате вызывает произвольное увеличение эмоционального напряжения.

Вторая частая ошибка – сосредоточение на отсутствии успеха, боязни ошибки. Плодотворным является запоминание своих достижений, а не неудач. Не так много людей, для которых оправдывается поговорка «на ошибках учатся». Для большинства она звучит по-другому: «на ошибках зарабатывают комплексы неполноценности». Нельзя строить жизнь на неудачах. Будет немного лучше, если концентрироваться на своих достижениях, не боясь любить и хвалить себя – этого много не бывает. Постоянное сосредоточение внимания на светлых сторонах жизни и на действиях, которые могут улучшить положение, не только сохраняет здоровье, но и способствует успеху. Ничто не обескураживает больше, чем неудача, ничто не ободряет больше, чем успех.

Со стрессом можно справиться, нужно лишь желание и немного свободного времени. Другое дело, что нет желания просто человеку приятно осознать, то, что он испытывает стресс, рассказывая и «жалуясь» всем, о том, в каком он глубоком стрессе, ища в этом сочувствия, понимания. Если же есть желание и немного свободного времени, то некоторые способы преодоления стресса, весьма эффективны. Начав с релаксации (2-3 раза в день по 10-15 минут), постепенно можно освоить аутотренинг, медитацию, что со временем войдет в повседневную жизнь, как нечто неотъемлемое. Можно заняться спортом, ведь активность – единственная возможность покончить со стрессом: его не пересидишь и не перележишь. Если же есть желание, но нет времени, кроме всего прочего может помочь самовнушение – необходимо просто думать о прекрасном, о том, что все в жизни хорошо.

За последнее десятилетие были созданы различные тренинговые программы по управлению стрессом. Заказчиками были как промышленные предприятия, так и административные объединения. Цель этих программ заключается в развитии у работников определенных навыков по преодолению стресса, что снижает вероятность развития соматических и психосоматических симптомов стресса, приводящих к ухудшению психологического климата организации и снижению продуктивности работы. А таких методов и приемов, повышающих производительность и, соответственно, понижающих риск оказаться среди несостоятельных работников, современная наука накопила достаточное количество.

7 Особенности межличностного общения

Межличностное общение, общие понятия. Вербальное и невербальное общение, деловое и другие его виды. Соотношение межличностного общения и обособления. Характеристика основных функций общения. Естественное и искусственное обеднение общения, его трансформация в современных условиях

Взаимодействие человека с окружающим миром осуществляется в системе объективных отношений, которые складываются между людьми в их общественной жизни. Объективные отношения и связи неизбежно и закономерно возникают в любой реальной

группе. Отражением этих объективных взаимоотношений между членами группы являются субъективные межличностные отношения.

Основной путь исследования межличностного взаимодействия и взаимодействия внутри группы – это углубленное изучение различных социальных факторов, а также взаимодействия людей, входящих в состав данной группы. Никакая человеческая общность не может осуществлять полноценную совместную деятельность, если не будет установлен контакт между людьми, в нее включенными, и не будет достигнуто между ними должного взаимопонимания.

Общение – это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

Категория «общение» является одной из центральных в психологической науке наряду с такими категориями, как «мышление», «поведение», «личность», «отношения». «Сквозной характер» проблемы общения становится понятным, если дать одно из типичных определений межличностного общения. В соответствии с этим определением, *межличностное общение – это процесс взаимодействия, по крайней мере, двух лиц, направленный на взаимное познание, установление и развитие взаимоотношений и предполагающий взаимовлияние на состояния, взгляды, поведение и регуляцию совместной деятельности участников этого процесса.*

За последние 20-25 лет изучение проблемы общения стало одним из ведущих направлений исследований в психологической науке, и особенно в социальной психологии. Ее перемещение в центр психологических исследований объясняется изменением методологической ситуации, отчетливо определившейся в социальной психологии в последние два десятилетия.

Общение – реальность человеческих отношений, предполагающая любые формы совместной деятельности людей.

Общение не является предметом только психологического исследования, поэтому с необходимостью встает задача выявления специфически психологического аспекта этой категории. При этом вопрос о связи общения с деятельностью является основополагающим; одним из методологических принципов раскрытия этой взаимосвязи является идея единства общения и деятельности. Исходя из этого принципа, *под общением понимается реальность человеческих отношений, предполагающая любые формы совместной деятельности людей.*

Однако характер этой связи понимается по-разному. Иногда деятельность и общение рассматриваются как две стороны социального бытия человека; в других случаях общение понимается как элемент любой деятельности, а последняя рассматривается как условие общения. И наконец, общение можно интерпретировать как особый вид деятельности (Шибутани Т).

Необходимо отметить, что в подавляющем большинстве психологических трактовок деятельности основу ее определений составляют отношения «субъект-объект», охватывающие все-таки лишь одну сторону социального бытия человека. В связи с этим возникает необходимость разработки категории общения, раскрывающей другую, не менее существенную сторону социального бытия человека, а именно – отношений «субъект-субъект(ы)». Здесь можно привести мнение В.В. Знакова, которое отражает существующие в современной отечественной психологии представления о категории общения: «Общением я буду называть такую форму взаимодействия субъектов, которая изначально мотивируется их стремлением выявить психические качества друг друга и в ходе которой формируются межличностные отношения между ними... Под совместной деятельностью далее будут подразумеваться ситуации, в которых межличностное общение людей подчинено общей цели – решению конкретной задачи».

Субъектно-субъектный подход к проблеме взаимосвязи общения и деятельности преодолевает одностороннее понимание деятельности лишь как субъект-объектного отношения. В отечественной психологии этот подход реализуется посредством методологического принципа общения как субъект-субъектного взаимодействия,

теоретически и экспериментально разработанного Б.Ф. Ломовым и его сотрудниками. Рассматриваемое в этом плане общение выступает как особая самостоятельная форма активности субъекта. Ее результат – не столько преобразованный предмет (материальный или идеальный), сколько отношения человека с человеком, с другими людьми. В процессе общения осуществляется не только взаимный обмен деятельностью, но и представлениями, идеями, чувствами, проявляется и развивается система отношений «субъект-субъект(ы)».

В целом, теоретическая и экспериментальная разработка принципа общения в отечественной психологии представлена в ряде коллективных работ, цитированных выше, а также в работах «Психологические исследования общения», «Познание и общение».

В работе А.В. Брушлинского и В.А. Поликарпова наряду с этим дано критическое осмысление данного методологического принципа, а также перечислены наиболее известные циклы исследований, в которых проанализирована вся многоаспектная проблематика общения в отечественной психологической науке.

7.1 Общие понятия и основные функции межличностного общения

Взаимодействие между людьми может быть охарактеризовано как межличностное, если оно удовлетворяет следующим критериям:

- в нем участвует небольшое число людей (чаще всего – группа из 2-3 человек);
- это непосредственное взаимодействие: его участники находятся в пространственной близости, имеют возможность видеть, слышать, касаться друг друга, легко осуществляют обратную связь;
- это так называемое личностно-ориентированное общение, в котором предполагается, что каждый из его участников признает незаменимость, уникальность своего партнера, принимает во внимание особенности его эмоционального состояния, самооценки, личностных характеристик.

Перечисленные критерии позволяют отличить межличностное общение как особый вид от межгруппового и массового общения, обозначить границу, отделяющую личностно-ориентированное общение от социально-ориентированного.

Чем менее стереотипным является восприятие людьми друг друга, чем глубже уровень взаимного самораскрытия партнеров, чем больше разнообразных и уникальных событий наполняют историю их отношений, тем корректнее будет назвать данное общение межличностным. *Основной структурной единицей анализа межличностного общения является не отдельный человек, а взаимосвязь, взаимодействие вступивших в общение людей.* Это означает, что каждый из участников общения существенным образом влияет на поведение другого, между их высказываниями и поступками возникают причинные зависимости. Обмениваясь сообщениями, собеседники приспособливают их к конкретной ситуации общения; содержание полученной информации в значительной мере перерабатывается, реструктурируется в зависимости от неизбежно возникающей оценки самих себя, друг друга, окружающей обстановки.

Таким образом, интерес для исследователей межличностного общения представляет именно межличностное поведение (или «транзакция», если использовать термин американского психолога Э. Берна), обладающее новыми качествами, в сравнении с индивидуальными действиями каждого участника вне ситуации взаимодействия.

Определить предметную область межличностного общения помогает семантика слова «общение», в обыденном сознании с этим словом связываются три группы значений:

1. Объединение, создание общности, целостности.
2. Передача сообщений, обмен информацией.
3. Встречное движение, взаимопроникновение, нередко носящее тайный или интимный характер.

Фиксация выделенных значений посредством особых терминов (например, «межличностный контакт», «межличностная коммуникация», «межличностное

взаимодействие», «межличностные отношения») задает систему базовых понятий теории межличностного общения.

Так, понятие «*межличностный контакт*» (от лат. *contactus* – касание) становится одним из инструментов исследования проблемы возникновения условий общения, поскольку обозначает то, что люди находятся в пределах доступности для восприятия друг друга, при этом направлены (физически и психологически) друг на друга. Тем самым они не только признают сам факт существования друг друга, но и вступают во взаимодействие, создавая условия для передачи информации по каналам связи. В соответствии с видом контакта (деловой, душевный) складываются отношения между людьми.

Понятие «*межличностная коммуникация*» направлено на анализ способов обмена сообщениями между партнерами, их приема и переработки.

Понятие «*межличностное взаимодействие*» подчеркивает активность общающихся, позволяя более пристально исследовать формы и виды индивидуальных действий, приводящих к взаимным изменениям поведения, деятельности, отношений и установок.

Понятие «*межличностные отношения*» акцентирует внимание на эмоционально-чувственном аспекте взаимодействия между людьми и вводит фактор времени в анализ общения, поскольку только при условии постоянной межличностной связи путем непрерывного обмена личностно значимой информацией, возникают интимная зависимость вступивших в контакт людей друг от друга и взаимная ответственность за сохранение сложившихся отношений.

Легко заметить, что за каждым из выделенных понятий обнаруживается относительно самостоятельное проблемное поле, отражающее разнообразие целей и задач, которые стоят перед людьми в процессе общения. Для упорядочения этого разнообразия полезными оказываются различные виды классификаций.

Получившая широкое признание аналитическая модель, в соответствии с которой структура любого акта общения включает перцептивную, коммуникативную и интерактивную стороны, по существу направлена на конкретизацию предметной области межличностного общения в соответствии с функциональным разнообразием протекающих в его рамках процессов.

Перцептивная сторона – процесс восприятия партнерами друг друга, их взаимного познания как основа для взаимопонимания. Перцептивные навыки проявляются:

- в умениях определять контекст встречи;
- понимать настроение партнера по его вербальному и невербальному поведению;
- учитывать «психологические эффекты» восприятия при анализе коммуникативной ситуации.

Коммуникативная сторона – использование средств общения, подразделяемых на вербальные и невербальные. Хороший коммуникатор – это человек, обладающий богатым репертуаром коммуникативных техник, используемых на разных уровнях общения.

Интерактивная сторона – взаимодействие людей, предполагающее определенную форму организации совместной деятельности (согласие, приспособление или конкуренция, конфликт). Среди возможных позиций, которые занимают партнеры при организации и осуществлении общения, можно отметить «пристройку» к партнеру «свысока», «на равных», «снизу» либо отстраненную позицию. Ни одна из них не является однозначно хорошей или плохой. О продуктивности пристройки можно судить лишь в контексте конкретной ситуации. Так, «пристройка снизу» – уместная в некоторых случаях (например, при необходимости извиниться перед партнером), может трансформироваться в неискреннюю угодливость; отстраненная позиция, невмешательство, может в крайнем своем выражении стать отчуждением. Умение человека использовать всю палитру возможных позиций в общении – один из возможных показателей психологической зрелости личности.

Количественная характеристика межличностного общения получила развитие в понятии «*круг общения*». Последнее обозначает число людей, общение с которыми осуществляется на том или ином уровне. Большинству из нас по личному опыту хорошо

известно, что глубоко знать и понимать можно в лучшем случае двух-трех человек, более или менее успешно ориентироваться в поведении – примерно десяти; по отношению к другим в действие вступают эталоны и стереотипы. Отечественный психолог Я. Коломинский предложил в зависимости от степени психологической близости и значимости выделять два круга желаемого общения: первый (наиболее близкий) включает от одного до четырех человек, второй – от шести до восьми. Проведенные исследования позволили сравнить, насколько круг людей, которые нам симпатичны, совпадает с кругом тех, с кем нам приходится общаться большую часть времени. Оказалось, что у взрослых он достигает 40%. (Коломинский).

Таким образом, с учетом как обыденных представлений, так и суждений специалистов к *предметной области межличностного общения* можно отнести:

- психические процессы и состояния, обеспечивающие транзакцию (межличностное восприятие, потребности и мотивации, эмоции и чувства, самооценки, психологические защиты и т.д.);
- коммуникативные практики, опосредующие взаимодействие между людьми (речь, невербальные сообщения);
- нормы и правила, делающие возможной совместную деятельность, часто неосознаваемые, вырабатываемые в рамках определенной социокультурной группы.

Разумеется, реальный процесс общения представляет собой функциональное единство всех перечисленных элементов. Вместе с тем, в аналитических целях выделение относительно самостоятельных блоков оказывается целесообразным.

Основные функции общения

Под функциями общения понимаются те роли и задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека. Функции общения многообразны, и существуют различные основания для их классификации.

Одним из общепринятых оснований классификации является выделение в общении трех взаимосвязанных сторон или характеристик – информационной, интерактивной и перцептивной (Андреева Г.М.). В соответствии с этим выделяются функции (Ломов Б.Ф.):

1. Информационно-коммуникативная.
2. Регуляционно-коммуникативная.
3. Аффективно-коммуникативная.

Информационно-коммуникативная функция общения заключается в любом виде обмена информацией между взаимодействующими индивидами. Обмен информацией в человеческом общении имеет свою специфику. Во-первых, мы имеем дело с отношением двух индивидов, каждый из которых является активным субъектом (в отличие от технического устройства). Во-вторых, обмен информацией обязательно предполагает взаимодействие мыслей, чувств и поведения партнеров. В-третьих, они должны обладать единой или сходной системой кодификации/декодификации сообщений.

Передача любой информации возможна посредством различных знаковых систем. Обычно различают:

- вербальную (в качестве знаковой системы используется речь);
- невербальную (различные неречевые знаковые системы) коммуникацию.

В свою очередь, невербальная коммуникация также имеет несколько форм:

- кинетику (оптико-кинетическая система, включающая в себя жесты, мимику, пантомиму);
- паралингвистику (система вокализации голоса, паузы, покашливания и т.п.);
- проксемику (нормы организации пространства и времени в общении);
- визуальное общение (система контакта глазами).

Регуляционно-коммуникативная (интерактивная) функция общения заключается в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия. Здесь следует сказать несколько слов о традиции использования понятий взаимодействия и общения в психологии. Понятие взаимодействия

используется двояко: во-первых, для характеристики действительных реальных контактов людей (действий, контрдействий, содействий) в процессе совместной деятельности; во-вторых, для описания взаимных влияний (воздействий) друг на друга в ходе совместной деятельности, или шире – в процессе социальной активности.

В процессе общения как взаимодействия (вербальном, физическом, невербальном) индивид может воздействовать на мотивы, цели, программы, принятие решений, на выполнение и контроль действий, то есть на все составляющие деятельности своего партнера, включая взаимную стимуляцию и коррекцию поведения.

Аффективно-коммуникативная функция общения связана с регуляцией эмоциональной сферы человека. Общение – важнейшая детерминанта эмоциональных состояний человека. Весь спектр человеческих эмоций возникает и развивается в условиях общения людей – происходит либо сближение эмоциональных состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление.

Можно привести другую классификационную схему функций общения, в которой наряду с перечисленными отдельно выделяются и другие функции:

1. Организация совместной деятельности.
2. Познание людьми друг друга.
3. Формирование и развитие межличностных отношений.

Отчасти такая классификация дана в монографии В.В. Знакова; познавательная же функция в целом входит в перцептивную функцию, выделенную Г.М. Андреевой. Сопоставление двух классификационных схем позволяет условно включить функции познания, формирования межличностных отношений и аффективно-коммуникативную в перцептивную функцию общения как более емкую и многомерную (Андреева Г.М.). При изучении перцептивной стороны общения используется специальный концептуально-терминологический аппарат, включающий ряд понятий и определений и позволяющий анализировать разные аспекты социальной перцепции в процессе общения.

Во-первых, общение невозможно без определенного уровня взаимопонимания общающихся субъектов. *Понимание* – это определенная форма воспроизведения объекта в знании, возникающая у субъекта в процессе взаимодействия с познаваемой реальностью (Знаков В.В.). В случае общения объектом познаваемой реальности является другой человек, партнер по общению. При этом понимание можно рассматривать с двух сторон:

- 1) как отражение в сознании взаимодействующих субъектов целей, мотивов, эмоций, установок друг друга;
- 2) как принятие этих целей, позволяющих устанавливать взаимоотношения.

Поэтому в общении целесообразно говорить не вообще о социальной перцепции, а о межличностной перцепции или восприятии. Некоторые же исследователи предпочитают говорить не о восприятии, а о познании другого (Бодалев А.А.).

Основными механизмами взаимопонимания в процессе общения являются:

- идентификация;
- эмпатия;
- рефлексия.

Термин «идентификация» имеет в психологии несколько значений. В проблематике общения *идентификация* – это мысленный процесс уподобления себя партнеру по общению с целью познать и понять его мысли и представления. Под *эмпатией* также понимается мысленный процесс уподобления себя другому человеку, но с целью «понять» переживания и чувства познаваемого человека. Слово «понимание» здесь используется в метафорическом смысле – эмпатия есть «аффективное понимание».

Как видно из определений, идентификация и эмпатия очень близки по содержанию и часто в психологической литературе термин «эмпатия» имеет расширительное толкование – в него включаются процессы понимания как мыслей, так и чувств партнера по общению. При этом, говоря о процессе эмпатии, нужно иметь в виду и безусловно положительное отношение к личности. Это означает два момента:

- 1) принятие личности человека в целостности;
- 2) собственная эмоциональная нейтральность, отсутствие оценочных суждений о воспринимаемом (Соснин В.А.).

Рефлексия в проблеме понимания друг друга – это осмысление индивидом того, как он воспринимается и понимается партнером по общению. В ходе взаимного отражения участников общения рефлексия является своеобразной обратной связью, которая способствует формированию и стратегии поведения субъектов общения, и коррекции их понимания особенностей внутреннего мира друг друга.

Еще одним механизмом понимания в общении является *межличностная аттракция*. Аттракция (от англ. – притягивать, привлекать) – это процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего, результатом чего является формирование межличностных отношений. В настоящее время формируется расширенная трактовка процесса аттракции как формирования эмоционально-оценочных представлений друг о друге и о своих межличностных взаимоотношениях (как положительных, так и отрицательных) как своего рода социальной установки с преобладанием эмоционально-оценочного компонента.

Характеризуя основные функции общения необходимо отметить, что рассмотренные классификации функций общения, естественно, не исключают друг друга.

7.2 Вербальное и невербальное общение

Основная форма *вербальной коммуникации* в межличностном общении – беседа, разговор. Будучи средством организации общения небольшого числа находящихся рядом и хорошо знакомых друг другу людей, такая речь обладает несколькими отличительными особенностями. Это – так называемая фатическая речь, основная цель которой – говорить, чтобы высказаться и встретить понимание. Обычно это обмен репликами, содержание которых ассоциативно связано друг с другом. Поддержание разговора может служить самоцелью.

Правила, которыми пользуются собеседники, определяются ими, скорее, интуитивно. Это обмен мнениями и чувствами, нелогичный, но достаточно искренний. Партнеры не стремятся прийти к единой точке зрения, решить какую-то проблему, поэтому не особенно соразмеряют и контролируют сказанное, не очень стараются подбирать «уместные» слова и фразы, сравнительно мало перебивают друг друга. Говорящий зачастую предпочитает сконструировать новое слово, чем отыскивать в памяти нужное. Словотворчество и речевой автоматизм облегчают процесс построения речи и активно используются.

Повседневная речь может принять форму разговора «кругами». «Говорить кругами» означает говорить без доказательств, особенно если тема вызывает у кого-либо из собеседников сильные эмоции или он уверен, что его взгляды принимаются всеми. В этом случае человек просто настаивает на своем, по принципу «это так, потому что это так». Очередность партнеров в процессе беседы не сводится к последовательному обмену репликами. Беседа может строиться как тирады одного из собеседников и периодические одобрительные кивки другого или как нарушение очередности утверждений и ответов, попеременно произносимых участниками.

Таким образом, важнейшими характеристиками повседневной разговорной речи можно считать:

1. Персональность адресации, то есть индивидуальное обращение собеседников друг к другу, учет взаимных интересов и возможностей понимания темы сообщения; более пристальное внимание организации обратной связи с партнерами: адресат разговорной речи всегда присутствует налицо, обладает той же степенью реальности, что и говорящий, активно влияет на характер речевого общения; позиция партнера непрерывно рефлексивируется, переосмысливается, на нее реагируют, ее предвосхищают и оценивают.

Говорящий ждет активного ответного понимания, будь то сочувствие, возражение или согласие.

2. Спонтанность и непринужденность, то есть условия непосредственного общения не позволяют заранее спланировать разговор, собеседники вынуждены мыслить и говорить одновременно. Нормы спонтанной естественной речи допускают, что беседующие вмешиваются в разговор друг друга, уточняя или меняя его тему; говорящий может перебивать сам себя, что-то вспоминая, возвращаясь к уже сказанному. Высказывания полны оговорок, повторений, исправлений и других языковых погрешностей.
3. Ситуативность, то есть непосредственный контакт говорящих, тот факт, что предметы, о которых идет речь, чаще всего видны или известны собеседникам, позволяет использовать мимику и жесты как способ восполнения неточности выражений, неизбежной в неформальной речи. В то же время ситуативность предполагает учет прошлых ситуаций общения с данным человеком (если они имели место), его социальный статус как условие, которое необходимо соблюдать, чтобы быть понятым в данной ситуации. По этой причине любое высказывание, вполне невинный вопрос могут быть наполнены гаммой самых разнообразных чувств, начиная от простого любопытства и кончая невысказанными укорами, затаенной обидой.

Многочисленные и разнообразные опущения, ссылки, условные обозначения, к которым прибегают люди во время разговора, включая определенные значимые жесты – обычное средство нашего общения. Однако для общающихся между собой, как правило, это не является серьезным препятствием во взаимопонимании. Человеческое общение, беседа развиваются по пути максимальной экономии и концентрации языкового потока. Как только участники взаимодействия определяют для себя ситуацию, смысловое содержание беседы, их реплики становятся все более и более сжатыми и полновесными. Сама ситуация, мимика, физические перемещения в пространстве – все это восполняет и взаимодополняет разнящиеся лишь своим внешним видом средства общения.

4. Эмоциональность, то есть ситуативность, спонтанность и непринужденность речи в непосредственном общении усиливают ее эмоциональную окраску, выдвигают на первый план эмоционально-индивидуальное восприятие говорящими как темы разговора, так и собеседника. В целом для понимания смысла разговора более важны не строгая регулярность утверждений и ответов, не их грамматическая и синтаксическая выдержанность и даже не что говорится, а то, как говорится. Стремление быть понятыми побуждает собеседников к частому выражению личных оценок, эмоциональных предпочтений, мнений. При этом эмоциональная непосредственность не только не затрудняет, но, наоборот, облегчает понимание происходящего в целом и состояния нашего собеседника, в частности.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Речь – это использование языка в коммуникативных целях, поскольку человеческая речь возникает в ответ на необходимость вступить в общение с кем-либо или сообщить что-либо.
2. Структура речевой коммуникации предполагает выделение как элементов прохождения информации по коммуникативной цепи (отправитель – кодирование сообщения – движение по каналам – расшифровка (декодирование) – получатель), так и психологических (намерение, замысел, цель, понимание сообщения) и социально-ролевых (статусные и ситуативные роли участников общения, используемые ими стилевые приемы) характеристик.
3. На процесс взаимопонимания в речевом общении существенное влияние оказывают некоторые особенности использования языка в речи. В их числе – денотация и коннотация, полисемия, синонимия, статичность высказывания, смешение наблюдения и оценки.
4. Для речевого поведения в социальном взаимодействии основное значение имеют оформление социально-ролевого статуса участников коммуникации, достаточно жесткий

контроль за содержанием и формой посылаемых речевых сообщений, снижение личностного начала. В социально ориентированном общении в силу тех или иных условий дистанция между партнерами увеличивается.

5. Речь в межличностном общении – это устная разговорная речь, для которой характерны:
- а) персональность адресации;
 - б) неподготовленность и непринужденность речевого акта, что проявляется в меньшей лексической точности, свободе словоупотребления, использовании коротких и простых словосочетаний и предложений, отсутствии причастных и деепричастных оборотов, наличии речевых ошибок, заполнителей пауз;
 - в) ситуативность;
 - г) эмоциональная окраска речи.

Персональность и непосредственность общения выдвигают на первый план функции речи, связанные с формированием между собеседниками определенного характера взаимоотношений: легкое, ни к чему не обязывающее общение, или серьезный разговор, проясняющий ценностные установки собеседников.

Речь – основной, присущий только человеку способ коммуникации. Вместе с тем мы передаем информацию друг другу, используя не только слова, но и множество иных способов, среди которых – жесты, мимика, позы, одежда, прическа, даже предметы окружающие нас. То, какие украшения мы носим, какие сорта чая или кофе предпочитаем, как проводим свободное время, – все это также представляет собой определенный вид сообщений, который получил название *«невербальные сообщения»* (англ. non-verbal – без использования слов, несловесный). Язык мимики и жестов существовал еще задолго до появления разговорного языка. Однако научное изучение этого явления началось только в последние сорок лет и особую популярность приобрело в 70-х годах XX века.

Ученые считают, что в общении слова составляют 7%, звуки и интонация – 38%, неречевое взаимодействие – 55%, по другим оценкам, невербальному общению отводится до 80%. Таким образом, приблизительно три четверти информации о нашем партнере по общению, о его истинных чувствах, и намерениях мы черпаем не из того, что он говорит, а непосредственно наблюдая за едва уловимыми деталями его поведения. Иначе говоря, межличностные коммуникации в основном осуществляются за счет невербальных средств – параллельного, и часто богатого языка общения, элементами которого являются не слова, а мимика и жестикуляция, пространственные и временные рамки, интонационные и темпоритмические характеристики речи, символические коммуникативные знаки.

Большинство из нас не отдают себе отчета в значении невербалики, привычно думая, что большую часть информации мы получаем благодаря словесно-знаковой системе – языку. Во многом это связано с традициями западной культуры, в значительной степени, основанной на поклонении логике, логическом мышлении и сознании, выражать которое адекватно может только дискретная (лингвистическая) модель, а не образы. В восточных культурах картина иная. В. Налимов, автор *«Спонтанности сознания»* проанализировал в этой связи иную модель познания мира – неязыковую, позволяющей пережить глубокое восприятие мира и себя в нем без помощи приемов языка и формальной логики, уйти от слов к смыслу.

Как правило, невербальный язык является результатом не сознательной тактики поведения, а обусловлен импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяют доверять этому языку значительно больше, чем обычному, вербальному. Мы часто ссылаемся на интуицию, говорим о «шестом чувстве», благодаря которому, например, замечаем неискренность собеседника. На самом деле – это просто внимание, часто неосознанное, к мелким невербальным деталям, умение читать несловесные сигналы и отмечать их несовпадение с тем, что говорится – «неконгруэнтность» коммуникативных приемов. Собственно, еще древние сознавали то, о чем говорит само происхождение слова: латинское *intueri* означает просто «внимательно смотреть». Именно поэтому, а не из простой жестокости, допрашиваемого в полиции помещают на открытом и

ярко освещенном пространстве – так от внимательного следователя не ускользнет ни одна деталь его поведения. На этом же принципе основан широко известный «Детектор лжи», отмечающий благодаря чувствительным датчикам то, что с трудом различает и анализирует глаз.

Психологи установили, что сообщение, посланное на языке тела, воздействуют на собеседника сильнее, чем вербальное. Например, если человек сквозь слезы будет убеждать коллег, что у него все хорошо, то они скорее поверят его слезам, чем словам. Порой мы не в состоянии подавить зевоту или скрыть охватившую нас дрожь, вне нашей воли мы заливаемся краской или покрываемся гусиной кожей. Столь же информативна может быть и одежда, она сообщает окружающим о настроении, чувствах и намерениях человека. Таким образом, человек не в состоянии контролировать каждое свое движение и впечатление, которое он производит на окружающих. Но некоторые движения мы в состоянии контролировать и даже пользуемся ими намеренно. Мы можем приподнять брови, пожать плечами, тяжело опуститься в кресло, вздохнуть, потупить глаза и т.д.

Одна из первых попыток составления пособия по трактовке невербальных сигналов принадлежит А. Пизу, автору книги «Язык жестов», в котором ему удалось привлечь внимание людей к языку жестов, показать их значение в коммуникациях. Но, А. Пиз и отмечает основную опасность увлечения однозначными трактовками жестов: только их последовательность, все жесты в совокупности, да еще и в параллели с мимикой и речью, а также необходимо учесть все нюансы поведения собеседника и физическое и психическое его состояние. Выхваченные из контекста, из общего рисунка общения, один или два невербальных сигнала могут только сбить с толку. Например, если человек повернулся к вам боком, это еще не означает, что вы ему не интересны, а может быть, он просто плохо слышит. При соблюдении этого условия, внимание к жестам действительно может о многом сказать.

Невербальные сообщения могут быть закодированы посредством:

- 1) выразительных движений тела – так называемое экспрессивное поведение личности (мимика, жесты, позы и т.д.);
- 2) звукового оформления речи (высота, громкость, скорость и т.д.);
- 3) определенным образом организованной микросреды, окружающей человека (то есть того пространства, которое индивид может контролировать или изменять);
- 4) использования материальных предметов, имеющих символическое значение.

Невербальная коммуникация представляет собой обмен невербальными сообщениями между людьми, а также их интерпретацию.

Жестика дополняет общение гаммой движений отдельных частей тела человека. Жестовые движения можно свести к следующим группам:

- *жесты-иллюстраторы* – это жесты сообщения, указатели, образно изображающие смысл передаваемого сообщения;
- *жесты-регуляторы* – жесты, выражающие отношение человека к чему-либо или кому-либо;
- *жесты-эмблемы* – это своеобразные заменители слов или фраз в общении;
- *жесты-адапторы* – специфические движения рук человека, отражающие его привычки;
- *жесты-аффекторы* – жесты, выражающие определенные эмоции человека, как: уверенность, сомнение, оценка, подозрительность, самоконтроль, ожидание, напряженность, готовность и др.

Жесты могут быть *открытыми и закрытыми*. Открытые жесты свидетельствуют о психологической открытости, искренности, дружелюбии, желании продуктивного общения. Это проявляется в нескрещенных и незамкнутых позициях рук и ног. Руки собеседника могут быть, и повернуты ладонями вверх и широко раскинуты в стороны, открытые ладони всегда говорят об искренности и доброжелательности. Посадка головы прямая, плечи расправлены. Взгляд прямой. Мимика лица естественная, без напряжения и скованности. Пожатие руки может быть с обхватом двумя руками. Общаясь с таким человеком, невольно

расслабляешься и испытываешь к нему доверие. Закрытые говорят о психологической закрытости, скрытости, недоступности, защите, подозрительности и несогласии, тенденции к отгороженности от ситуации. Внешне они проявляются в виде скрещенных рук на груди и перекрещенных ног в положении стоя или сидя. Раскройте скрещенные на груди руки, и вы сами почувствуете большую открытость, и вызовите большое доверие собеседника, который, вероятнее всего, не замедлит скопировать ваши действия, также приняв более открытую позу, бессознательно «отзеркалив» вашу. Отзеркаливание, копирование жестов и поз собеседника, будь оно осознанным или нет, вообще характерно для людей, действительно находящихся в контакте друг с другом. Оно осуществляет функцию подстройки к состоянию собеседника, позволяет почувствовать его настроение, на самом деле – «встать на его место».

Умело используя механизм невербалики, можно значительно облегчить процесс коммуникации. Существуют жесты, подчеркивающие размышление и оценку, сомнение и неуверенность, доминирование, жесты, свидетельствующие о нежелании слушать.

- *К жестам размышления и оценки относят:*
 - *сосредоточенность* – решение определенного вопроса, в это время человек может потирать подбородок, пощипывать переносицу с закрытыми глазами;
 - *критичность* – созревание негативной оценки к происходящему, в это время человек держит руку у подбородка, с выпрямлением указательного пальца вдоль щеки, а другой рукой поддерживает локоть, его левая бровь опущена;
 - *позитивность* – это заинтересованный в происходящем, положительно относящийся к информации человек, в это время может наблюдаться небольшой наклон головы вперед и легкое касание рукой щеки, корпус тела наклонен вперед.
- *К жестам сомнения и неуверенности относят:*
 - *недоверие* – этот жест говорит о несогласии с мнением партнера, сдерживании своих высказываний и подавлении истинных чувств и переживаний и сопровождается жестом прикрытия рта ладонью, заметив это необходимо остановиться и подумать, какие слова вызвали такую реакцию, так как недоверие быстро переходит в неприятие, а затем в отказ;
 - *неуверенность* – непонимание человека, что от него хотят или, что в беседе вообще имеется в виду, при этом можно заметить потирание уха или шеи или же человек находится в малознакомом обществе, при этом о неуверенности говорит рука, обхватившая другую за локоть сзади.
- *К жестам доминирования относят превосходство* так называемая «директорская поза» – уверенность в себе, значимость перед другими, при этом руки лежат за головой, одна нога на другой. Если веки едва прикрыты или уголки глаз чуть прищурены, взгляд направлен вниз – это *высокомерие и пренебрежение*.
- *К жестам, свидетельствующим о нежелании слушать, относят:*
 - *скуку* – безразличие к происходящему, незаинтересованность, при этом собеседник подпирает свою голову рукой, заметив это, постарайтесь сменить тему разговора или встряхните собеседника неожиданным вопросом;
 - *неодобрение* – несогласие оппонента с излагаемой точкой зрения, при этом партнер по общению стряхивает с себя несуществующие ворсинки, расправляет одежду;
 - *готовность уйти* можно определить по таким признакам как опускание век (потеря интереса), почесывание уха (отгораживание от потока речи), потягивание мочки уха (не хочет высказываться), поворачивание всем корпусом тела к двери или направление ноги в эту сторону, жест в виде снятия очков также дает сигнал для окончания беседы;
 - *раздражение* испытывает человек, когда он говорит явную ложь и понимает, что его раскрыли, которое может проявиться в произвольном ослаблении галстука или воротника, потирании шеи, лишних движениях руками, машинальном черчении на бумаге.

Особое значение в динамичном языке тела отводится и *голове* как носителю важнейших органов человека. Многочисленные выразительные модели поведения проявляются, например, в том, что для улучшенного восприятия голова выдвигается вперед, в целях обороны она отводится назад, при уклонении от чего-то – в сторону, а при сближении – склоняется вперед.

- *Голова, свисающая без напряжения.* В просторечии говорят: «Он голову повесил». Таким образом, выражается безволие, апатия, отсутствие порыва и безнадежность.
- *Склоненная голова.* Если при этом взгляд обращен вниз, то тогда подобное поведение можно истолковать как подчинение. Если такой наклон головы используется при приветствии, то в таком случае выражается сознательное, соответствующее вежливости подчинение, то есть символическое подчинение. В сочетании с поклоном выражается отказ от проявления своей воли или же молчаливое одобрение. В зависимости от степени наклона головы и продолжительности отсутствия зрительного контакта можно говорить либо о стыдливости, либо о нечистой совести, либо о проявлении подчинения. Склоненная голова может также сигнализировать и о задумчивости.
- *Поднятая голова* свидетельствует о свободе, уверенности, отсутствии страха. В соответствии с этим поднятие головы означает чувства собственного достоинства и готовности приступить к делу. Нередко с выпрямлением головы сопряжен глубокий вздох. Такое одновременное пополнение запасов воздуха свидетельствует о наличии воли к действию и готовности к откровенному разбирательству. Если голова задирается вверх, тем самым выражается гордая неприступность и заносчивость, что производит вызывающее впечатление на окружающих.
- *Вяло откинута голова назад* является выражением самоотдачи. По данной позе можно также судить, что человек прибывает во власти воспоминаний, удовольствий, испытываемых при наслаждении. В сочетании со смехом подчиненность трансформируется в наигранность и выражает беспомощность.
- *Голова, расслабленно откинута назад,* говорит о снижении концентрации внимания. Нередко оно наблюдается у людей в мечтательных состояниях и при созерцательном поведении. Если такое положение головы не вписывается в ситуацию, неадекватно ей, то мотивами подобного поведения могут быть мягкотелость, лень и жажда наслаждений.
- *Запрокидывание головы.* В качестве спонтанного движения такое поведение в большинстве случаев возникает как реакция на соответствующий раздражитель. Так демонстрируется смелость. В сочетании с пронзительным взглядом откидывание головы производит впечатление наглости, а при повороте всего корпуса в сторону еще к тому же и навязчивости. Чем порывистее совершается движение, тем больше в нем заключено нервного возбуждения. В таких случаях подобным образом могут быть выражены решительный протест и оскорбление чувства чести собственного достоинства. При спокойном варианте исполнения можно сделать вывод об авторитарном поведении превосходства. Так может быть выражено либо безмолвное приглашение, либо немой вопрос.
- *Голова, выставленная вперед.* Смысл этого жеста заключается в том, чтобы приблизить органы чувств к источнику раздражителя. Таким образом, выставленная вперед голова свидетельствует о наличии интереса. Голова, выставленная вперед, используется также при угрожающем поведении. Она как бы демонстрирует: «Я воспринимаю все раздражители, передаваемые тобою, и не боюсь их».
- *Поворот головы.* Полный поворот головы и легкое напряжение свидетельствует о заинтересованности, выражаемой без всякой сдержанности или каких-либо мыслей. При сдержанном проявлении интереса поворот головы замедляется. Создается впечатление, что данный объект или партнер не достоин того, чтобы поворачиваться к нему всем лицом. Поэтому такое поведение воспринимается как оскорбительное.
- *Отворачивание головы* свидетельствует о том, что заинтересованность в том или ином объекте отпала. Быстрота и степень напряженности выполняемого движения дают

довольно важную дополнительную информацию. Если отворачивание продиктовано гневом, то в нем всегда заключено сильное напряжение. При варианте исполнения из стороны в сторону отворачивание головы превращается в отрицательный сигнал.

Плечи используются главным образом для выделения и уточнения сигналов. Они могут находиться в следующих положениях:

- *Приподняты*, если по соображениям общей опасности и неуверенности защита шеи представляется необходимой.
- *Опущены*, если шея должна быть открыта как сигнал свободы и уверенности в себе.
- *Подниматься и опускаться*, если человек выражает сомнение и задумчивость.
- *Отведены назад*, если грудь хотят выставить вперед, чтобы продемонстрировать предприимчивость, силу и мужество.
- *Провисать вперед*, когда человек словно проваливается сам в себя, приобретая «жалкий вид», выражая отчаяние и чувство слабости.
- *Выставлены вперед*, когда человек испытывает страх и ужас.

Многие движения верхней части туловища интерпретируются в их взаимосвязи с дыханием. Происходящее при глубоком вдохе увеличение размеров верхней части туловища приводит к нарастанию силы и предприимчивости. «Он задается» – эта фраза больше ассоциируется с хвастливым выпячиванием груди и напоминает преувеличенное воздействие в смысле угрожающего поведения или поведение по привлечению к себе внимания. По аналогии с этим сужение грудной клетки объясняется выдыханием воздуха. Параллельно с выдыханием воздуха происходит спад чувства испытываемой силы и собственного достоинства. «Он замыкается в себе» – так можно характеризовать поведение человека, который не может найти выхода из сложившейся ситуации. Если «замыкание» становится долговременной позой для верхней части туловища, то тогда можно утверждать, что этому человеку присущи слабость, боязливость, уныние и пассивность.

К тактильным жестам (такесика) относят прикосновения, рукопожатия, похлопывание по плечу или спине.

- *Прикосновения* широко встречаются в мире невербального общения. В любой деятельности оно помогает остановить человека от совершения необдуманного действия, во врачебной практике с помощью данного жеста диагностируют состояние здоровья и проводят некоторые процедуры лечения, в интимной сфере между людьми прикосновения становятся неотъемлемой частью. Различного характера прикосновения являются индикатором невысказанных чувств партнера. Они могут быть нежными, легкими, сильными, грубыми и ранищими.
- *Рукопожатие*, как одно из средств невербального общения, также различаются по способу их совершения, силе и длительности. Крепкое, энергичное потряхивание руки собеседника вместе с радостным восклицанием говорит об искренности партнера, его желании продолжить беседу. Обхват руки в виде «перчатки» также говорит о дружелюбии. Холодная рука может сигнализировать о волнении. О нервном переживании говорят запотевшие ладони. Рукопожатие может быть властным и покорным. Подавая руку ладонью вверх, заранее отдаете инициативу собеседнику и бессознательно признаете себя подчиненным, если наоборот, накрываете своей ладонью его руку – заявляете свои претензии на лидерство, желание доминировать над собеседником.
- *Похлопывание по спине или плечу* в основном характерно для мужчин и интерпретируются как проявление дружеского расположения, участия или одобрения. Похлопывание как бы демонстрирует мужскую силу и готовность прийти на помощь.

Отнюдь не все жесты универсальны, один и тот же жест в разных культурах может быть истолкован по-разному. Мы в знак согласия киваем головой, не соглашаясь – качаем ею из стороны в стороны, что не мешает некоторым народам поступать в этих ситуациях противоположным образом (например, у болгар). Однажды, впервые в жизни погрузившись в воду с аквалангом, человек зачарованный красотой подводного мира, в знак восхищения

показал инструктору большой палец, после чего был мгновенно поднят на поверхность (на языке подводников этот жест означает «срочное всплытие»). Кроме того, для различных народов значение жестыкуляции отнюдь неодинаково. Общаясь, итальянцы в течение часа прибегают к ней в среднем около 80 раз, французы 20, а финны только 1-2. Более частую жестыкуляцию жители Финляндии склонны считать признаком несдержанности.

Таким образом, использовать невербальные знаки нужно только в контексте и с осторожностью, но это не отменяет главного – они работают. Выразительные движения представляют своего рода «подтекст» к некоторому тексту, который необходимо знать, чтобы правильно раскрыть смысл происходящего. Язык движения раскрывает внутреннее содержание во внешнем действии. «Это язык, – писал С.Л. Рубинштейн, – располагает утонченнейшими средствами речи. Наши выразительные движения – это сплошь и рядом метафоры. Когда человек горделиво выпрямляется, стараясь возвыситься над остальными, либо наоборот, почтительно, униженно или подобострастно склоняется перед другими людьми и т.п., он собственной персоной изображает образ, которому передается переносное значение. Выразительное движение перестает быть просто органической реакцией; в процессе общения оно само становится действием и притом общественным действием, существеннейшим актом воздействия на людей».

Конечно, не менее эффективным, чем жесты, инструментом является **мимика**. Ее, правда, легче научиться контролировать, сохраняя «непроницаемое лицо», поэтому она менее достоверна, но никак не менее выразительна. Мимика, в частности, представляет богатейшие возможности для отзеркаливания. Понаблюдайте за лицами увлеченно беседующих о чем-то людей. Встав так, чтобы видеть только лицо внимательно слушающего, но достаточно далеко, чтобы не слышать разговора, вы сможете по нему в буквальном смысле прочесть всю смену эмоций, а, возможно, и понять о чем идет речь.

Люди обладают богатейшей мимикой. Мимика – движения мышц лица, отражающие внутренние эмоциональные состояния человека, к которым можно отнести: удивление, страх, гнев, интерес, отвращение, презрение, печаль, счастье и др. Испытываемые в душе эмоции люди обычно выражают: конвенционально (стандартно принятым в данной среде общения способом) и спонтанно (непроизвольно). Подсчитано, что можно различить несколько тысяч выражений лица, передающих малейшие нюансы настроения. Но самое главное, что такие возможности есть у каждого из нас, и мы используем их значительно чаще, чем отдаем себе в этом отчет. Обнаружено, что многие люди вообще не понимают того, что с помощью выражений лица может происходить общение. Они никогда не пытались понять, как же это происходит.

Под действием испытываемых индивидом чувств рождаются скоординированные сокращения и расслабления различных лицевых мышц, которые определяют выражение лица, прекрасно отражающее переживаемые эмоции. Существует маленький секрет для внимательных наблюдателей, что эмоциональные состояния человека отражаются чаще всего на левой стороне лица это связано с тем, что правое полушарие коры головного мозга отвечает за опыт ощущений, асимметрично отражающийся на лице, то есть с левой стороны. Это аналоговый канал информации. Левое полушарие отвечает за знаковую информацию, логическую – это знаковый канал, асимметрично отражающей ее правой стороны лица. Человек, обладающий достаточными психологическими знаниями, старается сесть так, чтобы видеть именно левую сторону собеседника, в результате чего, он может по таким частям лица, как рот, губы, форма и яркость глаз, положение бровей, горизонтальных или вертикальных складок на лбу, подвижности лица в целом или его отдельных частей, воспринять и проанализировать мимические «коды» эмоциональных состояний собеседников.

Мимические сигналы почти универсальны, они в меньшей степени зависят от культурных традиций, являясь почти всеобщим коммуникационным социальным языком.

- *Сильно подвижная мимика* свидетельствует об оживленности и быстрой сменяемости восприятия впечатлений и внутренних переживаний, о легкой возбудимости от внешних раздражителей. Такая возбудимость может достигать маниакальных размеров.
- *Малоподвижная мимика* указывает в принципе на постоянство душевных процессов. Она свидетельствует о редко изменяющемся настроении. Подобная мимика ассоциируется со спокойствием, постоянством, рассудительностью, надежностью, превосходством и уравновешенностью. Малоподвижная мимическая игра может при сниженной активности (двигательная сила и темперамент) производить также впечатление созерцательности и уюта.
- *Монотонность и редкая смена форм* свидетельствует не только о психическом однообразии, но и о слабой импульсивности, если такое поведение сопровождается медлительностью и слабой напряженностью. Причиной этого могут явиться меланхолические двигательные нарушения, скованность или парализованность. Такое поведение характерно при исключительно монотонных душевных состояниях, скуке, печали, равнодушии, эмоциональной бедности, меланхолии и вытекающем из утрированно унылого доминирующего чувства депрессивном ступоре (полная скованность).

Основную познавательную нагрузку несут глаза, брови и губы. При этом, положительные эмоции (радость, удовольствие) узнаются легче, чем отрицательные (печаль, стыд, отвращение).

Брови

- *Наморщенные брови* обычно связаны с напряжением, критикой, неудовольствием, выходящем за рамки нормального, физической или духовной деятельностью, гневом, бешенством и потрясением.
- *Брови в виде выпуклого полумесяца*, наоборот выражают в определенных ситуациях удивление, недоумение, а в других, в сочетании с улыбкой – радость, удовольствие.

Особой выразительностью отличаются *губы* человека, читать которые совсем несложно. Рот – самая подвижная часть лица. Он центр любой улыбки и различной боли.

- *Губы, выпяченные вперед*, следует расценивать как враждебный выразительный сигнал.
- Если *губы поджаты*, то это символ ухода в себя, производящий скорее впечатление испуга.
- Если *поджатые губы напряжены, сжаты*, этим выражается бессильный гнев.
- Если *рот искажается во время разговора или смеха и чередование движений дисгармонично*, то это выражает негативные стремления, даже в том случае, если все остальные сигналы носят положительный характер и лицо кажется дружелюбным.
- Если *рот скривлен в одну сторону* и это не вызвано состоянием здоровья, то тогда можно говорить о склонности данного человека к издевательствам, насмешке и презрительному отношению.
- *Судорожно сжатый рот* с прикушенными губами свидетельствуют о беспокойстве.
- *Подергивание и дрожание рта* является сигналом тревоги, предупреждением о повышенной нервозности и призывающим к осторожности.
- *Опущенные уголки рта* Дарвин называл «рудиментом плачущего человека». Расслабленно опущенные вниз уголки рта свидетельствуют о безрадостном состоянии, печали, разочаровании и болезненном отказе от чего-либо. Нередко они являют собой выражение негативной жизненной установки. Если уголки рта оттянуты вниз с напряжением, то таким образом, изображается активная поза обесценивания или недооценивания чего-либо, отвращения, издевки, зависти, недоброжелательности, занудства, скепсиса, иронии и угрюмости. А если наблюдается комбинация опущенных уголков рта и улыбки, то тогда возникает выражение язвительной раздраженности.

Улыбка на лице, как правило, выказывает дружелюбие или потребность в одобрении. Однако можно предположить, что улыбка возникла из первоначально угрожающего жеста

«оскал зубов». Диапазон вариантов охватывает как едва заметное движение уголков рта, открытую улыбку, так и обезоруживающую улыбку.

- *Непринужденная улыбка.* Чем свободнее и непринужденнее кажется улыбка, тем в большей степени она является выражением наивной, чистой радости. Такая улыбка является самой очаровательной формой в мимическом репертуаре, обладая исключительно приятным для окружающих содержанием.
- *Вынужденная улыбка.* Такая улыбка «по заказу» превращается в движение намерения с довольно небольшим содержанием чувства. Она неожиданно появляется и неожиданно исчезает. Из-за этого скрываемые за ней лицемерные намерения становятся очевидными. К улыбкам «по заказу» относится также и улыбка смущения. Она тоже неорганична. Это вымученная улыбка, которая нередко используется в качестве компенсации, например при выражении сочувствия.
- *Притворная улыбка.* Этот вид улыбки можно установить по чуть более заметному растяжению губ. Такая улыбка производит утрированное, слегка наигранное впечатление, выражая больше того, что испытывают на самом деле.
- *Усмешка.* Основное различие между улыбкой и усмешкой заключается в том, что губы остаются сомкнутыми в довольно напряженном состоянии. За счет этого в этом виде улыбки выражается некоторое волевое усилие. Напряжение может сигнализировать как о внимании, так и о тенденции к господству. Сжатые губы выражают отстраненность. Нередко усмешка содержит в себе и ехидное выражение. В таком случае она превращается в мимическое выражение радости по поводу того, что должно держаться в тайне.
- *Ухмылка.* Это улыбка – гримаса. По такой улыбке можно судить о наглости, провокации, коварности. Опущенные вниз уголки рта придают лицу выражение «переполненного сарказмом» человека.
- *Кривая улыбка.* При кривой улыбке (или фальшивом смехе) только один из уголков рта либо приподнимается, либо опускается. Проявляемое таким образом органическое рассогласование выражает состояние внутреннего разлада. Кривая улыбка – знак контролируемой нервозности. Эта улыбка дает возможность скрыть подлинное мнение за напускаемым дружелюбием.
- *Уничижительная улыбка.* При такой улыбке уголки рта немного опущены. Форма рта выражает одновременно утверждение и отрицание. Уничижительная улыбка является ослабленным вариантом язвительной. Так улыбается человек, настроившийся на юмор висельника или отказывающийся от всего, а также высокомерно-ироничный, всезнающий или злорадствующий по тому или иному поводу.
- *Улыбка при поднятых бровях* – готовность подчиниться.
- *Улыбка при опущенных бровях* – выказывание превосходства.
- *Улыбка при постоянном расширении глаз* – угроза.

С мимикой тесно связан взгляд, то есть визуальный контакт. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт, если она отсутствует.

В визуальном общении используется специфическая знаковая система – это «контакт глазами», который является неоспоримо важным процессом коммуникации. Как уже говорилось, человек получает именно через зрение около 80% впечатлений от всех органов чувств. Наше сознательное восприятие другого человека всегда происходит с помощью непосредственного зрительного контакта. Его характеристиками являются: частота обмена взглядами, направленность и длительность, динамика и статика и другие движения глаз. Контакт глазами дополняет вербальную коммуникацию, а именно: сообщение готовности продолжать или прекратить ее, способствует раскрытию внутреннего состояния или, напротив, сокрытию его.

Человек редко способен контролировать выражение глаз, которые романтики называют «зеркалом души». Взглядом можно смутить и поблагодарить, поддержать и смерить, восхищать и возбуждать, уколоть и испепелить. Глазами можно съесть или

сверкнуть, они могут быть удивительными или презрительными, уверенными или нет, мягкими и нежными, искрящимися, пылающими, радостными или холодными, отсутствующими или влюбленными. Язык глаз очень важен для самоощущения в процессе общения. Известно, что при страхе или возбуждении зрачки человека расширяются; что во время разговора говорящий реже смотрит в глаза собеседнику, чем слушающий, так как формирует мысль, а когда мысль полностью готова, – на собеседника – это знак того, что в этот момент его можно прервать ответной репликой; что когда речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше; что когда отводит глаза тот, кто слушает, он, вероятнее всего, скучает или не согласен с тем, что говорится; что задержав взгляд на человеке чуть больше положенного времени, можно его смутить или вызвать у него настороженность и т.д. Таким образом, с помощью глаз можно передавать самые различные выражения, благодаря им мы можем осуществлять процесс управления ходом беседы, обеспечить обратную связь, сообщить о окончании разговора, помогает установить и поддержание социальных отношений, когда мы ищем взгляд человека, чтобы вступить в беседу. Также взгляд принимает участие в выражении интимности, откровенности. С его помощью можно установить степень приближенности к человеку. Однако следует помнить, что:

- взгляд способствует внушению, как и слова;
- прерывание зрительного контакта при разговоре на длительное время может привести к прекращению разговора;
- когда один партнер говорит, опытный слушатель не допускает поединка глазами, так как это может породить агрессивность.

Поэтому необходимо правильно пользоваться языком взгляда. Язык взгляда способен сказать о многом, а точнее – об истинных чувствах вашего собеседника. Взгляд человека и связанные с ним сигналы глазами имеют непосредственное отношение к правдивости той информации, которая произносится вслух.

В психологии существует несколько взглядов, каждый из которых несет весьма существенную информацию о мыслях человека:

- *деловой* – когда взгляд фиксируется в районе лба собеседника, что предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства;
- *светский*, если взгляд направлен на символический треугольник на лице партнера, расположенный на уровне глаз и в области рта, что способствует созданию атмосферы светского, непринужденного общения;
- *интимный*, проходящий через линию глаз и опускающийся на уровень ниже подбородка, шеи на другие части тела, говорит о несколько большей заинтересованности в общении.

Глаза могут передавать самые тонкие нюансы настроения. Эмоциональное воздействие глаз возникает благодаря способам из воздействия на наблюдателей (продолжительность взгляда, величина раскрытия век, прищуривание) и мимике лица (мелкие движения мышц, которые позволяют послать почти любое сообщение).

- *Открытые глаза* свидетельствуют об оптимистическом восприятии окружающего, от состояния нормального интереса вплоть до оптимистической заинтересованности внешним миром. *Полностью раскрытые глаза* говорят об исключительно открытой натуре с повышенной чувствительностью и готовностью к духовному, интеллектуальному восприятию, о представлениях, являющихся результатом воображения (например, у мечтательных людей), а также об общем интересе. *Вытаращенные* (раскрытые сверх нормы) глаза говорят об удивлении, неожиданности, озадаченности, восхищении, моменте наивысшей радости или испуга, ужаса. На какое-то мгновение человек может застыть с вытаращенными глазами при шоке. Огромное любопытство и напряженное ожидание (человек бессознательно хочет воспринять больше, чем обычно, информации, чтобы не ускользнуло даже самое малейшее) также заставляют «смотреть во все глаза».

- *Прикрытые глаза* (потупленный взгляд) свидетельствуют о равнодушии, апатии, вялости, эмоциональной ослабленности, отчаянии и надменности. Также потупленный взгляд может быть и при явной скуке либо большом самомнении. Если одновременно опущены уголки губ, то можно предположить высокомерное или пренебрежительное поведение.
- *Прищуренные* (суженные) глаза выражают подчеркнуто выраженную меру защиты и вызываются в большинстве случаев воздействием болезненных или обременительных раздражителей (например, яркий свет, едкий дым или при попадании в глаза инородного тела или вещества), помимо этого такое положение глаз служит выражением общего дискомфорта (например, физической боли, неприятных мыслей, следствия какого-то неприятного чувства). Кроме того, прищуренные глаза служат выражением воспоминания, пристального наблюдения, концентрации умственных процессов на чем-то определенном, осмысление какой-либо идеи, критической переработкой мысли, недоброжелательности и отрицания, негативных намерений, коварства или угрозы, в какой-то мере агрессивности. *Прищуривание одного глаза*, подмигивание используется в основном для тайного изъяснения с кем-либо. Когда прищуривание происходит с меньшим напряжением, это воспринимается как кокетство, в особенности, если при этом голова склоняется набок и на губах появляется соответствующая улыбка. Подмигивание одна из форм прищуривания одного глаза, служит для установления тайного взаимопонимания. Такое прищуривание типично для лукавых, ловких, хитроумных и в то же время тщеславных, навязчиво-нахальных людей, а также для мошенников.
- *Глаза, закрытые без напряжения* могут быть использованы для подачи сигнала: раздумья, желание не воспринимать больше никаких впечатлений или просто человек хочет получить наслаждение (например, на концерте). Тем самым выражается самоизоляция от внешних впечатлений и уход в себя с целью тщательного обдумывания. Тот, кто закрыл глаза, не хочет, чтобы его беспокоили.
- *Мигание* – это подчеркнуто вынужденная реакция на воспрепятствование, что может быть обусловлено физически каким-либо инородным телом, но также и негативной причастностью к чему-либо, неуверенностью, смущенностью и нервозностью, то есть такими-то психическими процессами.

В зависимости от направления и движения взгляды бывают:

- *Прямой взгляд* свидетельствует о заинтересованности и уважительном отношении, о готовности открытого и прямого общения, без всяких тайных причин и запасных вариантах и сигнализирует о порядочности, уверенности в себе и прямом характере.
- *Взгляд сверху вниз* придает хозяину взгляда чувство превосходства, а тому на кого смотрят – чувство неуверенности. Он может возникать из-за высокомерия, гордости, стремления к власти, заносчивости и презрения.
- *Взгляд снизу* выражает позу упрямого сдержанного подчинения, покорности, услужливости или определенную долю недоверия или агрессивную готовность к борьбе или к действиям.
- *Взгляд в небо* выражает восхищение, погруженность в этические, высокие морали, глубокие религиозные размышления.
- *Взгляд искоса* может быть направлен как снизу, так и сверху. В первом случае он говорит об угодничестве, во втором он выражает снисходительность и презрение. Косой взгляд также используется и для тайного наблюдения. Взгляд искоса через плечо демонстрирует пренебрежение, презрение.
- *Взгляд сбоку* может выражать дистанцию, скепсис, недоверие, быть средством незаметного тайного наблюдения активного рода. При широко раскрытых глазах взгляд сбоку отражает тайный, скрываемый страх; при нормально открытых – критическую оценку, тайное любопытство, скрываемую готовность к действиям; при суженном взгляде – недоверие, осторожность, угрозу, недовольство.

- *Взгляд исподлобья* сигнализирует о готовности к борьбе, агрессивности, выдает чувство радости от пребывания в оппозиции и упрямство. Если взгляд направлен слегка в сторону, то по нему можно сделать вывод о коварстве или же об осознании своей вины. Таким образом, осуществляется наблюдение или скрываемый поиск слабых мест у партнера по общению.
- *Блуждающий взгляд* выражает либо интерес ко всему сразу, либо – при отсутствии поиска – его отсутствие. В соответствии с той быстротой, с которой блуждает взгляд, можно судить о любопытстве, и о конкретном поиске чего-либо, и о внимательно-критическом рассматривании предмета, и о повышенной раздражимости, производимой впечатлениями, и об упрощенном переживании или болезненно ускоренной реакции. Если блуждание взгляда происходит вертикально по поверхности лица, когда наблюдается прямолинейное поднимание и опускание головы вверх-вниз, то это сигнализирует о повышенном интересе. В сочетании с улыбкой такой взгляд означает восхищение. Если взгляд сопровождается целенаправленно прохладной мимикой, тогда создается впечатление взвешивания, оценки, даже обиды.
- *Фиксированный взгляд*, направленный на собеседника, выражает осознание собственной силы и воздействия, бесцеремонность, скрытность, агрессивность, критическое испытание, основанное на дистанцировании и недоверии, проницательность.
- *Взгляд направлен в неопределенную даль* выражает задумчивость, раздумье.
- *Взгляд «сквозь» глаза партнера* подчеркивает неуважение. Такой взгляд некорректен, наиболее сильно выводит другого человека из равновесия, как правило, вызывает агрессивную реакцию.
- *Попеременный контакт глаза в глаза* означает полную свободу и открытость.
- Неопределенный взгляд говорит о недостатке ясности в целях, недостатке твердости и постоянства.
- *Спокойный взгляд* характеризует уравновешенного человека, который вполне сознательно спокойно отдается поступающим впечатлениям.
- *Живой взгляд* означает очень сильное любопытство или заинтересованность.
- *Беспокойный взгляд* сигнализирует о повышенном беспокойстве, возбудимости и непостоянстве. Такой взгляд может посылаться украдкой, что ситуация невыносима скучна.

Весьма информативны *зрачки глаз*. В зависимости от изменения у человека настроения, отношения к собеседнику или к ситуации, от позитивного к негативному и наоборот, изменяются и его зрачки. Когда человек взволнован, влюблен, радостно возбужден, его зрачки начинают расширяться в 4 раза больше по сравнению с нормальным состоянием, напротив, сердитое и мрачное состояние заставляют зрачки сужаться, появляются так называемые «глаза бусинки». Увеличение зрачков также отражает получения удовольствия от общения, получаемой информации, музыки, пищи; при сильном страдании и боли. Сужение зрачков говорит о появлении раздражения, ненависти, о неприятии чего-либо. Одно можно утверждать: расширение и сужение зрачков, которое возникает, как ответ на возбуждение, совершается произвольно, без учета сознания, в этом участвует вегетативная нервная система. Если направлением взгляда еще можно как-то управлять, то изменение зрачков для нас неподвластно.

Таким образом, язык взгляда имеет большое значение для распознавания отношения человека к собеседнику или к ситуации, которая в данном случае обсуждается.

Типичные выражения лица, сообщающие об испытываемых эмоциях таковы:

- *радость*: губы искривлены и их уголки оттянуты назад, вокруг глаз образовались мелкие морщинки;
- *интерес*: брови немного приподняты или опущены, тогда как веки слегка расширены или сужены;
- *счастье*: внешние уголки губ приподняты и обычно отведены назад, глаза спокойные;

- *удивление*: поднятые брови образуют морщинки на лбу, глаза при этом расширены, а открытый рот имеет округлую форму;
- *отвращение*: брови опущены, нос сморщен, нижняя губа выпячена или приподнята и сомкнута с верхней;
- *презрение*: брови приподняты, лицо вытянуто, голова возвышенна;
- *страх*: брови немного приподняты, но имеют прямую форму, их внутренние углы сдвинуты, через лоб проходят горизонтальные морщины, глаза расширены, рот может быть открыт, а уголки его оттянуты назад;
- *гнев*: мышцы лба сдвинуты внутрь и вниз, образуя угрожающее или нахмуренное выражение глаз, ноздри расширенные, губы плотно сжаты или оттянуты назад, обнажая стиснутые зубы, лицо часто краснеет;
- *стыд*: голова опущена, лицо отвернуто, взгляд отведен, глаза устремлены вниз или бегают из стороны в сторону, лицо покрасневшее, пульс учащенный, дыхание с перебоями;
- *скорбь*: брови сведены, глаза тусклы, а внешние уголки губ несколько опущены.

Пантомимика отражает моторику всего тела: позу, осанку, походку, наклоны. Эти динамические позиции характеризуют разнообразные психологические состояния, в том числе готовность и неготовность, желательность и нежелательность общения. Если понаблюдать за походкой счастливого человека, отметим летящую походку, которая сильно бросается в глаза. Она также характерна для уверенных в себе, энергичных людей. Создается впечатление, что все проблемы им нипочем. А провинившийся человек, чаще всего, идет неуверенной походкой, сутулится, чтобы уменьшить свой рост, подчеркнуть отношения субординации и попытаться уйти от наказания. По позам, осанкам и расположению общающихся можно предположить, насколько конгруэнтно общение и определить роль каждого из них.

Проксемика – особая область психологии, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения. Пространство и время организации процесса выступают в качестве особой знаковой системы, несут смысловую нагрузку, являются компонентами коммуникативных ситуаций. Вы выражаете свое отношение к человеку, не только своими манерами, одеждой, но и тем, какую дистанцию вы соблюдаете при общении с ним. Если вам кто-то не нравится или кого вы боитесь, то вы предпочитаете «держаться подальше», или «держаться поближе» к тому, в ком заинтересованы. Обычно чем больше собеседники заинтересованы друг в друге, тем ближе они находятся друг к другу. Однако существует определенный предел допустимого расстояния между собеседниками, который зависит от вида взаимодействия. Основатель проксемики Э. Холл. Изучая нормы приближения партнеров, выделил он четыре зоны межличностного пространства:

1. Интимную (до 0,5 м).
2. Персональную или личную (0,5-1,2 м).
3. Социальную или зону формального общения (1,2-3 м).
4. Публичную (более 3 м).

Каждой из них свойственны особые ситуации общения:

Для интимной зоны характерна доверительность, негромкий голос, тактильный контакт. Из всех зон эта самая главная, поскольку именно эту зону охраняет человек так, как будто бы это его собственность. Она предназначена для близких людей. Кроме самых близких в эту зону допускаются врачи, медсестры, портные и другие специалисты, профессия которых требует непосредственного телесного контакта с клиентом. В этой зоне имеется еще подзона радиусом в 15 см., в которую можно проникнуть только посредством физического контакта. Это сверхинтимная зона.

Персональная или личная зона предназначена для друзей, коллег и предполагает визуальный и аудиальный контакт с соприкосновением (рукопожатие, похлопывание и т.д.) или без соприкосновения друг с другом. По данным Фаста, большинство людей считают эту зону своим личным пространством и не склонны впускать в нее посторонних людей.

Социальная зона или зона формального общения – для деловых и социальных отношений, причем верхний предел более соответствует неформальным отношениям. Если вы сидите в огромном зале и слушаете выступление оратора, то можно сказать, что вы попали в ситуацию публичного общения. Пространство, отделяемое вас от выступающего, и является зоной публичного общения. В такой ситуации неуместны комментарии, вы не можете пожать руку лектору, похлопать его по плечу или спросить как он провел выходные дни. Даже деловое общение невозможно вести на такой дистанции.

Та или иная дистанция в контактах между личностями определяется социальным положением общающихся, их национальными признаками, возрастом, полом, а также характером взаимоотношений партнеров. Личностные свойства также определяют расстояние между собеседниками: уравновешенный человек с чувством собственного достоинства подходит к собеседнику ближе, тогда как беспокойные, нервные люди держатся от собеседника подальше. Общественный статус также влияет на расстояние между людьми. Мы обычно держимся на большом расстоянии от тех, чье положение или полномочия выше наших, тогда как люди равного статуса общаются на относительно близком расстоянии. Традиция также важный фактор. Жители стран Латинской Америки и Средиземноморья склонны подходить к собеседнику ближе, чем жители стран Северной Европы.

На расстояние между собеседниками может повлиять стол (стол обычно ассоциируют с высоким положением и властью), то есть *по расположению людей за столом можно судить о характере их общения*:

- Когда слушающий садится сбоку от стола (*позиция углового расположения*), то отношения принимают вид ролевого общения. Такая позиция наиболее благоприятна для общения руководителя с подчиненным, так как у обоих есть достаточный простор для обмена взглядами, жестукирования. Угол стола служит успокоительным барьером, защищающим от неожиданных выпадов. Взгляды их не перекрещиваются и когда затрагиваются трудные моменты обсуждения, всегда можно направить глаза на неподвижный объект и сосредоточиться на формулировке ответа.
- Некоторые администраторы и руководители предпочитают проводить личные беседы, сидя не за своим столом, а рядом с собеседником (*позиция направленного сотрудничества*), таким образом, между участниками разговора нет никаких физических барьеров, они сидят рядом. Общение носит доверительно-интимный характер. В такой позиции можно обсудить чуть ли не все вопросы и темы, поскольку собеседники полностью принимают друг друга.
- Если собеседники сидят напротив друг друга (*конкурентно-оборонительная позиция*), то хорошо обозреваются выражения лиц, совершаемые жесты, которые могут ежесекундно меняться в зависимости от остроты обсуждаемым вопросов. Барьер в виде стола между ними дает шанс относительной безопасности в случае, если мирное обсуждение вдруг перейдет в иную фазу. В этом случае положение напротив друг друга помогает не упустить невербальные сигналы собеседника и вовремя на них отреагировать. Данная позиция используется в острых обсуждениях, спорах, дискуссиях.
- Если собеседники сидят по разным сторонам стола (*независимая позиция*), что отрицательно влияет на процесс коммуникации, то это говорит о нежелании общаться. Если попытаться изменить положение, сесть поближе, другой человек может демонстративно встать и уйти. Это самая негативная форма общения за столом и форма невербального общения в целом.

Различные отношения людей друг к другу могут выражаться через то, какое место (при свободе выбора) они занимают за столом.

Квадратный стол способствует созданию отношений соперничества и вызывающего поведения людей, равных по положению, он чаще всего используется для проведения короткой деловой беседы, подчеркивая субординации. За таким столом отношения сотрудничества устанавливаются более всего с теми, кто рядом. Причем, с теми, кто справа,

будит исходить больше взаимопонимания, чем с теми, кто слева и менее всего – напротив. Такой стол – для официальных взаимоотношений.

Круглый (неофициальный) стол используется для доверительного общения, для «удобства» дискуссии. Считается, что те, кто расположен справа от руководителя, ближе к нему и более всего его понимают. Те, кто слева, – тоже близкие люди. Остальные – дистанцированы. Если за круглым столом расположились две или несколько групп для дискуссии, то, как правило, справа от лидера располагаются члены его команды.

Успех или неуспех в общении определяют не столько средства проксемики, сколько его содержание, течение и направление, которые задаются более высокими содержательными уровнями человеческой деятельности, а именно: ценностными установками, позициями, целями общения.

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы знаков представляют собой также добавки к вербальной коммуникации. Паралингвистическая система – это система вокализации, то есть качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистическая система – включение в речь пауз, других вкраплений, например покашливаний, плача, смеха, сам темп речи.

Невербалика включает не только то, что не связано с речью, но и параречевые характеристики, то есть не собственно смысл слов, а интонацию, темп, эмоциональную и стилистическую окраску речи. Таким образом, информацию передают не только слова, сколько то, как они сказаны. Интонация голоса довольно точно сообщает о текущем состоянии человека (о его переживаниях, отношении к фактам, самочувствии, а нередко и о темпераменте, о чертах характера). Любые изменения в эмоциях или в физическом состоянии, как в зеркале, отображаются голосом, которые не всегда улавливаются его обладателем. Уловить эмоции объекта (гнев и печаль – легче, ревность и нервозность – сложнее) позволяет тон его голоса. В состоянии тревоги или нервного напряжения у человека несколько меняется и голосовой тембр. Расшифровывая сообщение необходимо обращать внимание, как на силу, так и на высоту голоса:

- явно высокий – энтузиазм, энергичность, радость, но иногда очень высокий и визжащий голос вызывает тревогу на подсознательном уровне и отбивает желание общаться с его владельцем, уменьшает степень доверия к его словам;
- высокий, в широком диапазоне силы, тональности и высоты – гнев и страх;
- чрезмерно высокий, пронзительный – беспокойство и тревогу, соответственно вызывая чувство дискомфорта;
- низкий – уверенность в себе, интеллект, самодостаточность, авторитетность;
- мягкий и приглушенный, с понижением интонации к концу каждой фразы – горечь, печаль, усталость;
- форсирование звука – напряжение, обман.

Необходимо знать, что на звучание голоса влияет строение голосовых связок, особенности дыхания, психологический настрой и многое другое. Главное, голос можно настроить, немного усилий и он будет звучать так, как этого хочется его обладателю. Тембр и сила голоса, безусловно, зависят от дыхания, правильное дыхание – красивый голос. Дыхание должно быть легким и свободным, то есть не стоит пытаться вдохнуть больше чем положено, не следует стараться держать процесс дыхания под строгим контролем сознания. Наоборот, чем больше человек расслаблен, тем больше воздуха он вдохнет, тем лучше будет звучать его голос. Укрепляет дыхание, а, следовательно, улучшает звучание голоса занятие пением. Да, и осанка влияет на голос, при хорошей осанке органы дыхания расположены правильно, что в конечном итоге делает голос более звучным.

Вряд ли, владелец монотонного голоса, добьется успеха у слушателей, скорее он подвергнет их в сон. Чтобы этого не происходило, следует попробовать следующий метод: читать какой-либо текст вслух на разные лады (с восторгом, пафосом, иронией и т.д.). Кстати, К.С. Станиславский мог произнести слово «да» 400 раз, и каждый раз оно выражало иные чувства. Для определения оптимального звучания голоса можно посчитать вслух, от

одного до десяти, постепенно повышая голос, услышав то звучание, которое устраивает, необходимо запомнить его, а затем постараться ему следовать. И если человек выработал хороший голос, необходимо пользоваться им каждый день.

Значительно информативны и невербальные звуки:

- свист – неуверенность или опасение;
- несоответствующий моменту смех – напряжение;
- неожиданные спазмы голоса – напряжение;
- постоянное покашливание – лживость, неуверенность в себе, беспокойность.

Кроме того, стиль речи может нарисовать нам довольно полный портрет собеседника, ясно указывая на его принадлежность к определенному социальному и культурному слою, на его кругозор и вкус, на его образ мыслей.

Важнейшим невербальным элементом общения, конечно, является и **одежда**, передающая окружающим огромное количество информации о его владельце: о его экономических возможностях, об эстетическом вкусе, об отношении к окружающим людям, о принадлежности к определенной социальной группе, профессии. Кроме того, существует индивидуальный стиль, едва уловимыми нюансами выдающий такие черты человека как демократизм или консерватизм, неординарность или амбициозность и т.д. Психологически значимо не только умение правильно подобрать одежду, но и умение ее носить, умение пользоваться разнообразными аксессуарами. Существует множество рекомендаций в отношении одежды, как для мужчины, так и для женщины.

Мужчины: рубашка должна быть светлее костюма, а галстук темнее рубашки; галстук не слишком яркий и броский в завязанном виде достаёт пряжку ремня; ширина галстука должна гармонировать с шириной лацкана пиджака; воротник рубашки без складок и морщинок, манжет ниже запястья, на один сантиметр вырисовывается из-под рукава пиджака; белые и однотонные рубашки – свидетельство вкуса и авторитета; в деловой обстановке красную, желтую, зеленую, серую рубашку с коротким рукавом носить не рекомендуется; наиболее распространенный костюм – темно-синий или темно-серый в тонкую полоску, для каждого дня не рекомендуется черный костюм.

Женщины: самое авторитетное деловое платье – серое в мелкую полоску с длинным рукавом; лучшие цвета – темно-синий, коричневый и серый в разных оттенках, наименее подходящие цвета – оранжевый, желтый, зеленый, голубой, розовый; предпочтительна однотонная ткань, а также разные варианты полосок и клеток, нежелательны рисунки цветов, абстрактные рисунки; придает авторитетность платью с жакетом в тон; из обуви предпочтительны туфли-лодочки темного цвета с каблучками не более 4 см.; обязательны чулки натурального цвета.

В целом мужчина должен выглядеть солидным и уверенным в себе, деловым и привлекательным, внушающим доверие, но без претензий на изящество и элегантность. А женщина не должна позволять индустрии мод определять выбор своей одежды и позволять своему социальному происхождению влиять на манеру одеваться.

Что касается аксессуаров, то само это слово подразумевает что-то второстепенное. Но часто именно второстепенные предметы создают весь облик делового человека. При использовании аксессуаров необходимо чувство меры. В деловой обстановке женщина носит не более двух предметов, а у мужчин, чем меньше украшений, тем лучше. Ремень может быть любым, но без вычурных пряжек. Бумажник, ручка, часы должны находиться в соответствии между собой по цене.

Итак, в процессе коммуникации люди обмениваются информацией, а также вступают во взаимодействие, без которого невозможен совместный труд. И если при общении будут учитываться все выше перечисленные рекомендации, будут соблюдаться правила и нормы хорошего поведения, этики – деловое общение принесет только положительный результат.

Конечно, движения человеческого тела, звуки человеческого голоса или находящиеся рядом с человеком предметы будут восприняты как определенные послания только в том случае, если за каждым из них закреплено соответствующее значение, понятное

окружающим. Вообще говоря, любые невербальные средства коммуникации – это знаки, несущие определенную информацию, которые Э. Берн называл «футболками с надписями» и их, так или иначе, носит каждый человек. Хмурый, не улыбающийся мужчина в строгом пиджаке с резким голосом и тяжелой походкой так же ярко сверкает своей надписью «лучше делайте, как я говорю», как и человек с вечно опущенными плечами и уныло озабоченным лицом – своей надписью «смотрите, как мне не везет». Когда вы встречаетесь с кем-нибудь из них, вы автоматически выбираете соответствующую линию поведения: начать угождать или противостоять при встрече с первым и соболезовать или критиковать – встретив второго.

Следовательно, невербальные послания в чем-то аналогичны устной или письменной речи (иногда невербальное поведение называют речеподобной активностью). Использование в литературе оборота «язык тела» отражает это важное сходство вербальной и невербальной коммуникации. Подобно слову, жест или поза также имеют закрепленные за ними в данной культуре (в данной ситуации, в данной группе) значения. Правда, в отличие от слова, многим невербальным знакам значительно легче придать альтернативное прочтение.

7.3 Различие между вербальной и невербальной коммуникацией

Различие между вербальной и невербальной коммуникацией можно представить следующим образом:

Невербальная коммуникация

1. Обмен сообщениями о том, что происходит «здесь и сейчас», в рамках конкретной ситуации, с людьми, вступившими в непосредственное взаимодействие.
2. Невербальные сообщения с трудом можно разложить на отдельные единицы; их ядро составляют самые разные движения тела, лица, голоса, пространственных перемещений и т.д.
3. Невербальное поведение спонтанно, произвольные движения преобладают над произвольными, неосознаваемые над осознаваемыми.
4. Невербальный язык люди, как правило, успешно усваивают сами путем наблюдения/копирования, подражания.

Вербальная коммуникация

1. Обмен сообщениями, которые могут существовать помимо передающего их человека, позволяют информировать об отсутствующих предметах или явлениях.
2. Составные элементы вербального сообщения (буквы, слова, предложения, фразы) четко отделены друг от друга, их соотношение подчинено определенным правилам.
3. Вербальные высказывания в значительной степени осознанны, их легче подвергнуть анализу, оценить, понять, проконтролировать.
4. Говорить учат специально, семья и общество уделяют этому достаточно много времени и сил.

Какую информацию получают люди в процессе невербальной коммуникации? Во-первых, это информация о личности коммуникатора. Она включает сведения:

- 1) о темпераменте человека;
- 2) о его эмоциональном состоянии в данной ситуации;
- 3) о его «Я»-образе и самооценке;
- 4) о его личностных свойствах и качествах;
- 5) о его коммуникативной компетентности (то, как он вступает в межличностный контакт, поддерживает его и выходит из него);
- 6) о его социальном статусе;
- 7) о его принадлежности к определенной группе или субкультуре.

Во-вторых, это информация об отношении участников коммуникации друг к другу. Она включает сведения:

- 1) о желаемом уровне общения (социальная и эмоциональная близость или отдаленность);
- 2) о характере, или типе, отношений (доминирование-зависимость, расположение-нерасположение);
- 3) о динамике взаимоотношений (стремление поддерживать общение, прекратить его, «выяснить отношения» и т.д.).

В-третьих, это информация об отношении участников коммуникации к самой ситуации, позволяющая им регулировать взаимодействие. Она включает сведения о включенности в данную ситуацию (комфортность, спокойствие, интерес) или стремлении выйти из нее (нервозность, нетерпение и т.д.).

Невербальная и вербальная коммуникация, сопутствуя друг другу, находятся в сложном взаимодействии. Выделяют несколько функций, которые невербальные сообщения выполняют при взаимодействии с вербальными. Это функции:

- дополнения (включая дублирование и усиление) вербальных сообщений;
- опровержения вербальных сообщений;
- замещения вербальных сообщений;
- регулирования разговора.

Дополнение означает, что невербальные сообщения делают речь более выразительной, уточняют и проясняют ее содержание. Если вы касаетесь человека в тот момент, когда, говорите ему, что очень рады его видеть, прикосновение служит дополнением к вашему речевому сообщению. Речь можно точнее понять и лучше запомнить, если она дублируется жестами. Например, руководитель сопровождает просьбу о выполнении задания в течение двух часов жестом (показывает два пальца). Невербальные знаки могут использоваться для усиления наиболее важных моментов речи. Так, привлечь внимание слушателя можно, повышая громкость голоса, делая перед словами паузы или жестикулируя определенным образом (например, поднятый вверх указательный палец – знак «это важно»).

Опровержение означает, что невербальное сообщение противоречит вербальному. Если на вопрос «Вам интересно?» собеседник демонстрирует замешательство, отводит глаза в сторону, виновато улыбается и при этом говорит: «В общем-то, да», то следует усомниться в правдивости его ответа. Именно потому, что невербальное поведение в значительной степени спонтанно, меньше контролируется сознанием, оно может опровергать сказанное. Даже если свою первую реакцию человек контролирует, подлинное состояние обнаружится спустя примерно 4-5 секунд. Улыбка или выражение удивления, которые длятся дольше этого времени, могут указывать на обман. Вот почему полезно наблюдать за соответствием между речевыми и неречевыми посланиями.

Замещение означает использование невербального сообщения вместо вербального. Например, в шумном офисе вы жестами сообщаете находящемуся вдали от вас коллеге, что нужно выйти поговорить. Во время дискуссии ведущий может без слов, с помощью взгляда и поворота головы и тела, предложить кому-то из участников выступить.

Регулирование означает использование невербальных знаков для координации взаимодействия между людьми. При этом часто используются описанные выше знаки, замещающие слова, – поворот головы в сторону того, кто должен выступать; тон голоса, сообщающий о завершении фразы; прикосновение к кому-то, выражающее желание о чем-то спросить, одобрительные или неодобрительные возгласы в адрес выступающего. Эти и многие другие знаки регулируют течение коммуникации.

Таким образом, невербальные сообщения – необходимая составляющая межличностной коммуникации. Они являются индикаторами эмоциональных состояний и показателями многообразных отношений человека к окружающему миру. В любой, даже сугубо официальной и деловой ситуации присутствует и активно ее формирует невербально выраженное отношение субъекта общения к самой ситуации, к партнеру и к себе самому. Важнейшей особенностью невербальной коммуникации является то, что она

осуществляется с участием разных сенсорных систем: зрения, слуха, кожно-тактильного чувства, вкуса, обоняния. Все эти виды невербальных сообщений не изолированы, находятся во взаимодействии, иногда дополняя друг друга, иногда противореча друг другу.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Невербальная коммуникация – это обмен и интерпретация людьми невербальных сообщений, то есть сообщений, закодированных и передаваемых особым образом, а именно:
 - 1) посредством выразительных движений тела;
 - 2) звукового оформления речи;
 - 3) определенным образом организованной микросреды, окружающей человека;
 - 4) использования материальных предметов, имеющих символическое значение.От вербальных сообщений невербальные отличает большая многозначность, ситуативность, синтетичность, спонтанность.
2. Невербальное поведение в общении полифункционально:
 - 1) регулирует пространственно-временные параметры общения;
 - 2) поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;
 - 3) указывает на актуальные психические состояния личности;
 - 4) позволяет экономить речевые сообщения;
 - 5) усиливает эмоциональную насыщенность сказанного.
3. В основу выделения подструктур невербального поведения положены как характеристики невербальных средств, так и системы их отражения и восприятия: оптическая, акустическая, тактильная, ольфакторная. Среди способов кодирования невербальной информации выделяют внешность и ее оформление, мимику, взгляды, позы, жесты, прикосновения, невербальные аспекты речи, поведение человека в окружающем его пространстве, запахи и др. Все эти виды невербальных сообщений не существуют изолированно, они находятся во взаимодействии, иногда дополняя друг друга, иногда противореча друг другу.
4. Интерпретируя невербальные послания, необходимо учитывать следующие моменты:
 - 1) уникальность невербального языка;
 - 2) неизбежность противоречий между невербальным выражением и его психологическим содержанием;
 - 3) изменчивость способов невербального выражения;
 - 4) зависимость успешности кодирования от умения человека адекватно выразить свои переживания, от уровня сформированности у него навыков кодирования невербальных сообщений.

Интерпретация невербального поведения – творческий процесс, который требует от его участников наблюдательности, интереса и внимания к людям, социального интеллекта, то есть того, что называют коммуникативной компетентностью.

7.4 Деловое и другие виды общения

В зависимости от содержания, целей и средств общения выделяют несколько его видов.

1. По целям общение делится на:
 - биологическое;
 - социальное.

Биологическое общение – это общение, необходимое для поддержания, сохранения и развития организма, связано с удовлетворением основных органических потребностей. Оно служит самосохранению организма, поддержанию и развитию его жизненных функций.

Социальное общение предназначено для расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида. Социальное общение обслуживает общественные потребности людей и является фактором, способствующим развитию форм общественной жизни групп, коллективов, государства в целом.

2. По содержанию общение может быть:

- материальным;
- когнитивным;
- кондиционным;
- мотивационным;
- деятельностным.

При материальном общении субъекты, будучи заняты индивидуальной деятельностью, обмениваются ее продуктами, которые, в свою очередь, служат средством удовлетворения их актуальных потребностей и условием их индивидуального развития.

При когнитивном общении происходит обмен знаниями. Это важный фактор интеллектуального развития и формирования научного мировоззрения. При кондиционном общении люди оказывают влияние друг на друга, рассчитанное на то, чтобы привести друг друга в определенное физическое или психическое состояние. Такое общение создает состояние психологической готовности к обучению, формулирует установки для оптимизации других видов общения и тем самым способствует интеллектуальному и личностному развитию человека.

При мотивационном общении осуществляется передача друг другу побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении, что приводит к формированию установок к действиям, актуализации потребностей. Выступая источником дополнительной энергии, мотивационное общение позволяет приобрести новые интересы, мотивы и цели деятельности. Тем самым увеличивается психоэнергетический потенциал самого человека, стимулируется его развитие.

Деятельностное общение связано с различными видами трудовой, познавательной или учебной деятельности и служит способом передачи информации, расширяет кругозор, развивает способности человека. В ходе его осуществляется межличностный обмен действиями, операциями навыками и умениями, что обогащает и совершенствует деятельность самого человека.

3. В зависимости от средств общение может быть:

- непосредственным и опосредованным;
- прямым и косвенным.

С помощью естественных органов человека, данных природой (органы слуха, зрения, речи и т.п.) осуществляется *непосредственное общение*. Оно необходимо человеку для обучения и воспитания, используя имеющиеся от рождения простые и эффективные средства и способы научения: условно-рефлекторные, викарные и вербальные.

При *опосредованном общении* используются специальные средства для организации общения и обмена информацией (знаковые системы, печать, радио, телевидение и др.). Такое общение помогает усвоению, как собственных средств, так и совершенствованию на их базе способности к самообразованию и самовоспитанию человека, а также к сознательному управлению процессом общения.

Прямое общение предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения (когда они видят, слышат, чувствуют собеседника, реагируют на определенные действия).

Косвенное общение осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди.

4. По продолжительности выделяют (время, в течение которого происходит общение, оказывает влияние на его характер):

- кратковременное;

- длительное общение.

Кратковременное общение – общение в пределах одной темы и определенного отрезка времени. Кратковременное общение с незнакомым лицом разворачивается в двух планах: с одной стороны, оно направлено на решение определенной задачи, с другой – на познание этого лица. Познать человека в деталях за короткий срок не удастся, но попытка постичь основные личностные качества постоянно существует.

Долговременное общение (в пределах одной или нескольких тем, прерывистое и непрерывное) предполагает не только решение поставленных задач, но самовыявление каждой из сторон и, таким образом, познание друг друга. Длительный срок общения создает предпосылку либо для зарождения и укрепления положительных деловых и дружеских взаимоотношений, и, следовательно, психологической совместимости, либо для возникновения конфронтации, противопоставления, то есть психологической несовместимости.

5. В зависимости от содержания, целей и средств общение можно разделить и на следующие виды:

- деловое;
- личностное;
- инструментальное;
- целевое.

Деловое общение – это, прежде всего коммуникация, то есть обмен информацией, значимой для участников общения. Деловое общение включено в совместную деятельность и направлено на повышение ее качества и продуктивности. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

Личностное общение сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера, тех интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают личность человека (познание себя и себе подобных, поиск смысла жизни, отношение к другим людям, к тому, что происходит вокруг, разрешение внутреннего конфликта и т.п.).

Инструментальное общение – это общение, которое не является самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения.

Целевое общение – это общение, которое само по себе служит средством удовлетворения специфической потребности – потребности в общении.

Рассмотрим детально **деловое общение**, так как это самый массовый вид социального общения.

Сегодня деловое общение проникает во все сферы общественной жизни. Оно представляет сферу коммерческих и административно-правовых отношений, экономико-правовых и дипломатических отношений. Поэтому возникает необходимость обучения манерам поведения, демонстрации отношения к другим людям, языковым формам делового общения, необходимости повышения лингвистической компетентности лиц, вступающих в социально-правовые отношения, руководящих действиями людей. Умение успешно вести переговоры, грамотно составить текст документа, умение работать с документами – важнейшие составляющие профессиональной культуры человека, принимающего решения. Компетентность в сфере делового общения непосредственно связана с успехом или неуспехом в любом деле: науке, производстве, искусстве и т.д. Коммуникативная компетентность для организаторов производства, предпринимателей, людей, занятых в сфере управления представляет важнейшую часть профессионального облика.

Специфика делового общения заключается в том, что взаимодействие экономических интересов и социальное регулирование осуществляются в правовых рамках. Идеальным результатом взаимодействия и правового оформления отношений становятся партнерские отношения, построенные на основах взаимного уважения и

доверия. Другой специфической особенностью делового общения является его регламентированность, то есть подчиненность установленным правилам и ограничениям. Эти правила определяются типом делового общения, его формой, степенью официальности и теми конкретными целями и задачами, которые стоят перед общающимися. Эти правила определяются общественными нормами поведения и национальными культурными традициями. Они фиксируются, оформляются в виде протокола, существуют в виде общепринятых норм социального поведения, ограничений временной рамки общения.

Важная особенность делового общения – это строгое соблюдение его участниками ролевого амплуа. В процессе взаимодействия деловому человеку в разных ситуациях приходится исполнять различные роли (начальник, подчиненный, партнер, коллега и т.п.). Необходимо учитывать это и вести себя в соответствии с требованиями, предъявленными конкретной обстановкой и принятой ролью. Соблюдение ролевого амплуа в деловом общении упорядочивает, стабилизирует рабочий процесс и тем самым обеспечивает его эффективность.

К особенностям делового общения относится и повышенная ответственность участников за его результат. Ведь успех во многом определяется выбранной стратегией и тактикой общения, то есть умение правильно сформулировать цели разговора, определить интересы партнера, выстроить обоснование собственной позиции и т.д. Если деловое общение проходит неэффективно, это может привести к краху самого дела. Поэтому в деловом общении особую значимость приобретают такие качества как обязательность, организованность, верность слову и соблюдение нравственно-этических норм и принципов.

Деловое общение требует и более строгого отношения к использованию его участниками речевых средств. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тысяч слов или более 3 тысяч слов в час. При выборе слов надо стараться употреблять простые, общеизвестные и всем понятные слова. Чем доходчивее, понятнее собеседнику ваша речь, тем больше вероятность того, что вы найдете общий язык. Но одновременно эти слова должны наиболее точно выражать мысль. Нередко умную, хорошую речь портят слова-паразиты, просторечия, использование слов ограниченной сферы употребления (жаргонизмов, диалектизмов, архаизмов и др.), а также, пословицы и поговорки теряют свою привлекательность, если повторяются неоднократно в одном разговоре, тем более, если они употребляются не к месту. Речевое сообщение, как правило, сопровождается несловесным, помогающим осмыслить речевой текст.

Таким образом, *деловое общение представляет собой процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности*: производственной, научной и т.д.

Выделяют несколько основных видов делового общения:

1. *Познавательное общение* подразумевает освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций и саморазвитие.

Этот вид общения используется, если необходимо передать информацию и расширить информационный фонд друг друга. При этом необходимо задействовать: познавательные способности партнера по общению, его интеллектуальные способности и установки на общение. Этого можно достигнуть с помощью следующих форм коммуникативных процессов воздействия: отчет или сообщение о результатах деятельности, информация о принципах понимания или путях решения задачи, общение по результатам изученных первоисточников информации, информационно-аналитическое выступление. При этом необходимо помнить о технологических особенностях организации коммуникативного действия: концентрация внимания на предмете информирования, рационализация изложения материала, логически безупречная

аргументация, доказательность всех выдвигаемых положений, подробная характеристика причинно-следственных и условно-следственных взаимосвязей.

2. *Убеждающее общение* используется для привлечения партнера на свою позицию, переориентацию его целей.

Этот вид общения используется, если необходимо вызвать у партнера по общению определенные чувства и сформировать определенные ориентации и установки. При этом необходимо задействовать: опору на восприимчивость партнера и его эмоциональную культуру. Этого можно достигнуть с помощью следующих форм коммуникативных процессов воздействия: торжественная речь, поздравление, напутствие, комплемент. При этом необходимо помнить о технологических особенностях организации коммуникативного действия: эмоциональное отношение к предмету общения, настрой партнера, учет контраргументации и критической позиции одного партнера по отношению к другому.

3. *Экспрессивное общение* ставит своей целью изменение настроения партнера, провоцирование необходимых чувств: сострадание, сопереживание, вовлечение в контактные действия.

Этот вид общения используется, если необходимо передать чувства, переживания, сформировать общий психоэмоциональный настрой и на его основе побудить партнера к тем или иным формам социального действия. При этом необходимо задействовать: опору на эмоциональную сферу партнера с целью изменения соотношения активности и реактивности в сторону стимулирующего влияния эмоций на волю, широкое использование средств художественно-эстетического воздействия и опора на механизм социально-психологического выражения. Этого можно достигнуть с помощью следующих форм коммуникативных процессов воздействия: рассказ о собственных переживаниях и чувствах, связанных с предметом общения, мотивированный призыв, анализ возможных последствий. При этом необходимо помнить о технологических особенностях организации коммуникативного действия: краткость изложения, яркость жестикологии, демонстративный характер поз, интонирование голосом, ситуативная обусловленность.

4. *Суггестивное общение* необходимо при оказании внушающего воздействия для изменения мотиваций, ценностных ориентаций, поведения и отношения.

Этот вид общения используется, если необходимо оказать внушающее воздействие для изменения мотивации ценностных ориентаций и установок личности. При этом необходимо задействовать: некритичность отношения одного партнера к другому, слабый уровень контрсуггестии, внушаемость партнера, взявшего коммуникативную роль воспринимающего. Этого можно достигнуть с помощью следующих форм коммуникативных процессов воздействия: внушение через мотивационную сферу сознания, внушение через идентификацию, внушение через ссылки на авторитет, внушение через персонификацию, внушение через предупреждение. При этом необходимо помнить о технологических особенностях организации коммуникативного действия: опора на суггестивные потенциалы партнера по общению, постоянное разъяснение внушаемых установок, формирование аттракции как необходимого компонента в суггестивном общении, интонационная стимуляция внушаемой информации, дистанционное управление эмоциональным напряжением.

5. *Манипулятивное общение* – это форма межличностного общения, при которой воздействие на партнера по общению с целью достижения своих намерений осуществляется скрытно, то есть стремление добиться контроля над его поведением и мыслями. При манипулятивном общении партнер воспринимается не как целостная уникальная личность, а как носитель определенных, нужных манипулятору свойств и качеств. Однако, человек, выбравший в качестве основного именно этот тип отношения с другими, в итоге часто становится сам жертвой собственных манипуляций.

6. *Ритуальное общение* приводит к формированию чувств патриотизма, национальной гордости, сохранению традиций и закреплению новых ритуалов.

Этот вид общения используется, если необходимо закрепить и поддерживать нормы отношений, обеспечить психорегуляцию социальной психики в больших и малых группах. При этом необходимо задействовать: художественно оформленную среду, канонизацию действий и концентрацию внимания на алгоритме их исполнения, церемониальный характер взаимодействия и его ориентация на бинарное воздействие (на воспринимающих и исполняющих ритуал одновременно). Этого можно достигнуть с помощью следующих форм коммуникативных процессов воздействия: ритуальные акты, церемонии, обряды. При этом необходимо помнить о технологических особенностях организации коммуникативного действия: опора на национальные и территориально-профессиональные традиции и нормы общения, предварительное заключение конвенции о порядке ритуала, концентрация внимания на самоценности ритуальных действий, театрализация коммуникативного поведения.

Формы делового общения:

1. *Встреча*

Для достижения успеха во время встречи необходимо побудить собеседника к общению, создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решения. Для этого необходимо:

- 1) Сориентироваться в ситуации.
- 2) Продумать вопросы, предложенные для обсуждения.
- 3) Определить свою позицию для принятия того или иного решения.
- 4) Знать, какие выходы из контакта можно использовать.

Платон сказал, что «хорошее начало – это половина дела». Не каждый контакт, встреча перерастают в беседу. Если человек не расположен к разговору, то нетактично пытаться втягивать его в этот разговор и лучше всего такую встречу завершить фразой: «Если Вас заинтересовало предложение, давайте встретимся дополнительно в удобное для Вас время». В таком случае встреча, хотя и не нашла своего продолжения, тем не менее имеет положительную сторону, так как всегда существует возможность, что позже этот контакт перерастет в хорошие, полезные отношения.

2. *Деловая беседа* – система целесообразно подобранных мыслей и слов, посредством которых один или несколько собеседников хотят оказать определенное влияние на другого собеседника или на группу собеседников в целях изменения существующей деловой ситуации, то есть с целью создания новой деловой ситуации или нового делового отношения.

Беседа является благоприятной и часто единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности собственной позиции с тем, чтобы собеседник с ней согласился. Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью.

Основным фазам деловой беседы соответствуют пять принципов ее проведения:

- 1) Привлечь внимание собеседника, расположить к себе (вступление или начало беседы, по времени обычно занимает 10-15% всей беседы).
- 2) Пробудить в собеседнике заинтересованность (передача информации).
- 3) Детально обосновать свои доводы (аргументация).
- 4) Устранить сомнения собеседника.
- 5) Преобразовать интересы собеседника в решения (принятие решения или заключительная часть – 20-30% всей беседы).

Но умение вести беседу является одним из слагаемых успеха в деловом общении. А что бы слыть оратором, необходимо знать речевой этикет. Это чрезвычайно полезный и удобный механизм, регулирующий деловое общение. Репутация организации во многом зависит от того, насколько ее сотрудники культурны и корректны в своем поведении.

В деловом разговоре необходимо уметь отвечать на любой вопрос, но с соблюдением меры. К важнейшим правилам речевого этикета относится и уместное использование «Ты»-«Вы» форм. Их выбор определяется соотношением социальных статусов собеседников, степенью их знакомств, характером взаимоотношений, официальностью-неофициальностью обстановки и другими факторами. Деловой этикет рекомендует в официальной обстановке даже с хорошо знакомым человеком использовать «Вы»-обращение. Речевой этикет предполагает знание и использование фраз, приятных для собеседника (приветствую Вас, удачи Вам, всего хорошего, желаю удачи и т.д.). Это позволяет вызвать положительную оценку деятельности и деловых качеств своего собеседника. К числу таких приемов относят и комплемент. Комплемент нельзя путать с лестью. Вовремя и искренне сказанный комплемент улучшает самочувствие, воодушевляет, придает уверенность. Комплемент может выражать одобрение, подчеркивать вкус в одежде, внешности, оценивать ум делового партнера.

Важно помнить, что при беседе необходимо:

- избегать речевых штампов;
- четко формулировать для себя цель и идти к ней;
- выделить важные моменты и уделить им должное внимание;
- подготовиться к неожиданным вопросам, которые могут возникнуть у собеседника;
- аргументировать свои доводы;
- научиться слушать собеседника;
- подтверждать свой интерес;
- избегать замечаний, которые могут обидеть собеседника;
- не задавать вопросов анкетного характера.

3. *Телефонные переговоры*

Телефонные средства связи прочно вошли в нашу жизнь и, прежде всего в деловую сферу. Разговаривать по телефону – это искусство, которым должен обладать деловой человек. Один телефонный разговор может сделать больше, чем несколько представительных бесед. Очень важно правильно общаться по телефону, используя это эффективное средство связи людей. Телефонный разговор зачастую становится началом деловых отношений. Телефон является эффективным средством передачи информации служебного значения при невозможности личных встреч. Поэтому существуют навыки ведения разговоров по телефону. Прежде всего они должны быть предельно вежливыми, информацию следует передавать четко, кратко, отвечать на все вопросы полно, чтобы не вызвать потока новых вопросов. Любой служебный разговор по телефону состоит из следующих частей:

- момент установления связи;
- введение в курс дела;
- постановка вопроса;
- обсуждение ситуации;
- ответ;
- заключительное слово, означающее, что разговор закончен.

При разговоре по телефону обостряются все недостатки речи. Особое значение приобретает тон, тембр голоса, интонации, произношение. Многословие вредит имиджу. Будьте лаконичны, вежливы и доброжелательны. Говорите четко, спокойным голосом, избегайте сухого и властного тона. Придайте своему голосу приятную интонацию. Избегайте монотонности, меняйте интонацию и темп разговора. Не говорите слишком быстро или медленно, подстройтесь под темп разговора. Если собеседник не понимает, не раздражайтесь, не повторяйте сказанное теми же словами, найдите новые. Необходимо обращать внимание не только на то, что говорит собеседник, но и на то, как он это говорит, чтобы понять, в каком психологическом состоянии он находится. Помните, манера разговора по телефону, как и при личной встрече, является частью вашего имиджа.

Важно помнить, что телефон является одним из сильных психологических раздражителей на работе. И дело даже не в тех или иных известиях и не в том, что звонок нарушает нормальный режим работы, отвлекает от работы, мешает решению важных вопросов, а в напряжении нервной системы (или ожидание звонка, или неожиданный вызов). Лучше снимать трубку сразу: во-первых, есть стеснительные люди, которые боятся быть надоедливыми; во-вторых, звонок не будет мешать коллегам.

Итак, если звоните вы:

- 1) Уточните, туда ли попали, куда хотели.
- 2) Представьте и изложите причину звонка (искусство заключается в том, чтобы в минимальный срок времени сообщить суть вопроса), затем необходимо спросить, располагает ли тот, кому звонят, временем для разговора или лучше перезвонить в удобное для него время. Исследователи утверждают, что человек принимает решение о продолжении разговора в первые 4 секунды.
- 3) При сбивчивом ответе необходимо задать дополнительные вопросы. Но, помните, что длинные вопросы и сложные предложения плохо воспринимаются на слух. Говорите отчетливо, не торопясь, негромко. Слова типа «добро», «ладно», «идет» создают впечатления о несерьезности партнера, его легкомысленного отношения к делу.
- 4) Если звоните человеку, который просил перезвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти к телефону, передайте ему, чтобы он перезвонил. Серьезное нарушение этикета – заставить ждать у телефона, грубое – не перезвонить.
- 5) По этикету разговор завершает его инициатор. Завершая разговор, постарайтесь оставить о себе хорошее впечатление.
- 6) Повторные звонки (забыл сказать, спросить) не очень хорошо характеризуют звонящего как делового партнера.

Если звонят вам:

- 1) Ответив на звонок, сотрудник должен сразу отрекомендоваться, представляя себя или фирму, при этом произвести хорошее впечатление (тон должен быть доброжелательный, тембр приятный, ритм речи неторопливый).
- 2) Если вам не представились и не назвали причину звонка, уточните эти данные в корректной форме.
- 3) Демонстрируйте внимание к словам говорящего репликами «да», «понимаю», «совершенно верно».
- 4) Не стоит говорить: «Я не знаю», «Мы не можем это сделать», «Нам это не интересно» и т.д. Лучше сказать: «Мне надо уточнить», «Для нас имеет смысл, если лучше...», «В настоящее время довольно сложно» и т.д.
- 5) Если вы отложили трубку, чтобы кого-то пригласить к телефону, постарайтесь не забыть о ней.
- 6) Если вам необходимо навести справки, обязательно предупредите собеседника, как долго ему придется ждать, возможно, ему удобнее было бы перезвонить позднее.
- 7) Если вы ожидаете звонка, то подготовка идет такая, как и к встрече-беседе. Вопросы, сформулированные и записанные заранее, помогут не упустить чего-то важного.

Если произошло неправильное соединение, помните, что вас побеспокоили не умышленно, необходимо сразу уточнить, какой номер набран. Возможно дело не в технических неполадках, а в неправильно записанном номере.

4. *Презентация* (от лат. praesentatio) – общественное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного в организации.

Поскольку существует много видов презентаций, их цели могут быть самыми разными. Основной целью является создание необходимого мнения у аудитории о компании, марке товара, проекте и т.п. От того, как подготовлена презентация, может зависеть успех проекта, возможные контакты и в конечном итоге прибыль предприятия.

Шаги по подготовке презентации:

- 1) Анализ состава, цели, характера и состояния аудитории.

- 2) Планирование и развитие выступления, основной части и заключения.
 - 3) Выбор, разработка вариантов использования демонстративно-наглядных материалов.
5. *Деловое совещание* – элемент управленческой деятельности руководителя, наиболее распространенная форма управления, позволяющая:
- использовать коллективный разум, знания и опыт специалистов для решения сложных задач;
 - организовать обмен информацией между отдельными работниками и структурными подразделениями;
 - оперативно доводить конкретные задачи до непосредственных исполнителей.
- Деловые совещания различаются:
- 1) По масштабам привлечения участников: федеральные, республиканские, отраслевые, региональные, районные, внутренние.
 - 2) По месту проведения: местные, выездные.
 - 3) По периодичности проведения: регулярные, постоянно действующие.
 - 4) По количеству участников: в узком или расширенном составе.
 - 5) По стабильности состава участников.
6. *Переговоры* – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения.

Переговоры – неотъемлемая часть повседневной жизни. Ведение переговоров сопровождает любую совместную деятельность, тем самым партнеры обмениваются обязательствами и обещаниями. Переговоры имеют официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашения о сотрудничестве и координации деятельности и т.д.).

Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Целью переговоров обычно является достижение договоренности об участии сторон в деятельности, результаты которой будут использованы для обоюдной выгоды.

В процессе переговоров люди желают:

- добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;
- достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов не разрушая при этом отношения.

Чтобы достичь этого надо уметь решить задачу, наладить межличностное взаимодействие, которое требует глубоких знаний в области коммуникации, компетентности в применении техник делового общения, управлять своим эмоциональным состоянием. Проявлять твердость, будучи гибким, обсуждая второстепенные вопросы – основная задача переговоров. Кроме этого успешное ведение переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами этических норм и принципов, таких как *точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.*

- *Точность* – одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты, опоздание свидетельствует о ненадежности в делах.
- *Честность* включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.
- *Корректность и такт* не исключают настойчивости и энергичности в ведении переговоров, однако следует избегать факторов, мешающих ходу переговоров: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний. Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы. Ничто так отрицательно не влияет на атмосферу переговоров, как презрительный жест,

означающий, что одна сторона отбрасывает аргументы другой без малейших усилий вникнуть в их содержание. Будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Однако вежливость не должна перерасти в лесть, мера необходима во всем.

- *Умение выслушать*: сосредоточенно и внимательно слушайте, не перебивайте говорящего, даже если возникла гениальное решение вопроса или замечательная мысль, не используйте промежутки речи для побочных мыслей, так как при этом теряете нить изложения. «Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже из тех, кто говорит глупости» (Плутарх). Если люди невнимательны или не понимают намерения и желания своего собеседника, то они не только теряют время, но и осложняют процесс общения.
- *Конкретность*: на переговорах должны обсуждаться конкретные задачи, подкрепленные фактами, цифровыми данными, схемами и документами. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам.

За столом переговоров могут сойтись люди, имеющие различный опыт ведения переговоров, они могут иметь разный темперамент и различное специальное образование. В соответствии с этим отличается и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к какому-либо соглашению. Поэтому от каждого участника требуется высокая компетентность и внимательное отношение к подготовке и ведению переговоров.

Основные элементы подготовки к переговорам:

- 1) Анализ проблемы, диагноз ситуации (определение предмета, задач переговоров, поиск партнера для их решения, информация о партнере, наличие альтернатив, уяснение собственных интересов и интересов партнера).
- 2) Планирование переговоров (разработка плана и программы переговоров, выработка переговорной концепции, определение целей, задач, стратегии переговоров, экономические расчеты, основные позиции, возможные варианты решения, подбор специалистов в состав делегации, подготовка необходимой технической и справочной документации и материалов).
- 3) Планирование организационных моментов.
- 4) Первые контакты с партнером.

Ведение переговоров (нельзя предложить точную модель проведения конкретных переговоров, а только обобщенную схему):

- 1) Приветствие и начало беседы.
- 2) Введение в проблематику – обмен информацией – характеристика проблемы, подробное изложение позиции и предложения о ходе переговоров.
- 3) Ведение диалога – аргументация и контраргументация.
- 4) Выработка и принятие решений.
- 5) Завершение переговоров.

Переговоры предназначены в основном, для того чтобы с помощью обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение задачи) сформировать отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с участием руководителей и членов делегации. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания *шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации*. Эти правила сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров:

- 1) *Рациональность*. Необходимо вести себя сдержанно, так как неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.
- 2) *Понимание*. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.
- 3) *Общение*. Если партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же необходимо постараться провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.
- 4) *Достоверность*. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.
- 5) *Избегайте менторского тона*. Недопустимо поучать партнера. Основной метод – убеждение.
- 6) *Принятие*. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня – через полчаса-час после обеденного перерыва. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории.

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного решения. Существуют следующие виды вопросов:

- *Информационные вопросы* предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.
- *Контрольные вопросы* необходимо использовать во время любого разговора, чтобы выяснить понимает ли вас партнер, например: «Что Вы об этом думаете?», «Считаете ли Вы также как я?».
- *Направляющие вопросы* необходимы для управления ходом переговоров (обеспечения нужного направления).
- *Провокационные вопросы* позволяют установить истинные желания партнера и верно ли он понимает положение дел, например: «Вы уверены, что...?», «Вы действительно считаете, что...?».
- *Альтернативные вопросы* предоставляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: «Какой день для обсуждения Вам подходит больше всего – понедельник, среда или четверг?».
- *Подтверждающие вопросы* задают, чтобы выйти на взаимопонимание, например: «Вы придерживаетесь того же мнения?».
- *Встречные вопросы* направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается не вежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.
- *Ознакомительные вопросы* предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа. Например: «На какой эффект Вы рассчитываете при принятии этого решения?».
- *Вопросы для ориентации* задаются, чтобы установить, продолжает ли партнер придерживаться высказанного ранее мнения, например: «К какому выводу Вы при этом пришли?».

- *Однополюсные вопросы* – подразумевают повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь. При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно.
- *Вопросы, открывающие переговоры*, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. Например: «Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить задачу, заинтересует Вас это?».
- *Закрывающиеся вопросы* направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их дружеской улыбкой: «Смог ли я Вас убедить в выгоде этого предложения?». А затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры: «Какое время реализации этого предложения Вас больше устраивает?».

Переговоры проводятся:

- по определенному поводу (например, в связи с необходимостью налаживания кооперационных связей);
- при определенных обстоятельствах (например, несовпадение интересов);
- с определенной целью (например, заключение соглашения);
- по определенным важным вопросам (экономического, социального, политического или культурного характера).

Зачастую удается достичь договоренности лишь после всестороннего обсуждения задачи, в ходе любых переговоров обнаруживаются различные интересы, и партнеры пропускают их через призму собственных потребностей. Не менее важную роль играет и то, с какими преимуществами (или негативными моментами) связано для партнеров заключение того или иного соглашения, особенно при оценке новых, выдвинутых лишь в процессе переговоров, вариантов решения.

Все переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивней они ведутся (с использованием анализов, расчетов экономического эффекта, заключений и т.д.), тем больше шансы на успех. Обратная же картина наблюдается в случае, когда при ведении переговоров в должной мере не учитываются различные объективные и психологические аспекты. В чем же состоят эти *недостатки при ведении переговоров?*

- *«Холодный запуск»*. Партнер вступает в переговоры не обдумав предварительно в достаточной степени их необходимость и цель, сложности и возможные последствия. В таком случае он будет лишь реагировать, а не действовать (не от него будет исходить инициатива).
- *«Отсутствие программ»*. У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Эффективнее вести переговоры имея различные варианты действий.
- *«Главное чтобы меня это устраивало»*. Партнер настолько предьявляет собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Тем самым блокирует собеседника, отбивая у него желание вести переговоры.
- *«Пускать все на самотек»*. Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных представлениях и аргументах детальных требований, критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.
- *«Коммуникативная неуклюжесть»*. Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению цели. Партнер разучился слушать или никогда не владел этим искусством, а это является условием эффективности любых переговоров. Участник переговоров в ответ на высказывание партнера:
 - ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально не сдержанно;
 - не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;

- не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные, мешающие решению задачи, позиции;
- участник переговоров не руководствуется общими интересами совместной ответственности за общее дело, не выделяет этот аспект.

Недооценивается и значение психологических моментов, например, готовности участников переговоров пойти на встречу партнеру, принципиального отношения собеседников к переговорам вообще и их поведения в конкретной ситуации.

Для того чтобы переговоры прошли конструктивно и с пользой для обеих сторон надо учитывать приведенные рекомендации:

- необходимо достойно добиваться намеченной цели, достойно представлять свои интересы, вносить предложения по решению обсуждаемой на переговорах задачи и убедительно их аргументировать;
- избегать прямых негативных оценок личности собеседника;
- не ставить в центр собственное «Я», говорить так, чтобы вас поняли, не навязывать собственных мнений, не проявлять упрямство к мнению партнера, а слышать их;
- стремиться достичь таких соглашений, которые бы отвечали не только собственным интересам, но и общества в целом.

Надо помнить, что субъективными важнейшими условиями ведения переговоров являются: компетентность и сознательность, реалистичный подход и заинтересованность в деловом общении, сила воображения и дар комбинирования.

Чтобы переговоры развивались успешно необходимо сразу же после их начала постараться найти общую с партнером позицию. В начале переговоров затроньте бесспорные аспекты обсуждаемого предмета, устанавливая желательный контакт. После переходите к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно легко. И только после этого остановитесь на важнейших вопросах требующих подробного обсуждения. Чтобы не мешать развитию переговоров не акцентируйте внимание на расхождении во взглядах, если они не принципиальны. Надо контролировать свою речь – снимать категоричность в речи, говорить спокойно и убедительно. Но с самого начала прислушивайтесь к мнениям, обоснованиям задачи, требованиям, оговоркам, пожеланиям партнера.

Обобщая сказанное, следует выделить, что поведение должно соответствовать возникающим на переговорах ситуациям, которые оцениваются через визуальный контакт с собеседником.

На *фазе обсуждения и принятия решения* очень значима направленность на партнера, включение его в обсуждение, поэтому в полной мере должны быть проявлены умения слушать и говорить. Для достижения успеха в деловом обсуждении важно найти точки опоры и выработать единство позиций. Даже самый трудный разговор доводится до положительного результата, если он искренний и не вызывает ощущение неловкости.

Для успеха переговоров очень важен этап ее завершения, то есть *подведение итогов переговоров*. Заключительная часть должна быть яркой, аргументированной, конкретной. Все недоразумения необходимо устранить в процессе обсуждения. На все вопросы надо иметь конкретные ответы. Встреча достигла завершающей фазы, если беседа направлена к нужной цели, приведены основные аргументы в пользу выдвигаемых предположений, установлен хороший контакт, создана благоприятная обстановка для ее завершения.

Независимо от того были переговоры успешными или безрезультативными их итоги должны быть обсуждены. Результатом этого обсуждения служат ответы на вопросы: Чего мы действительно достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной перед нами задачей? В чем заключаются основные причины достижения на переговорах данных результатов, выводы на будущее? Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему? Кроме этого проводится анализ подготовки переговоров (по содержанию, по составу, по методике, по организации), настрой

партнера, свобода действий в рамках переговоров, оценка предоставляемых полномочий, эффективность аргументации, новые аспекты, анализ плана ведения переговоров, участие команды, атмосфера переговоров, обеспечение успеха, недостатки, предложения. Но обязательно необходимо помнить, что негативный исход деловых переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые отношения.

Обобщая сказанное, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров является хорошая подготовка, концентрация на предмете, ориентированность на решение задачи, стремление выбрать общую позицию, учет личностных качеств партнера, соблюдение интересов, реализм, гибкость.

Неискренность и обман в деловом общении

Немаловажным является и вопрос: «Как распознать неискренность и обман в деловом общении?»

Каждый человек знает, что такое ложь и неискренность. Порой, в ходе общения какое-то чувство подсказывает, что что-то не в порядке. Но, человек не понимает в чем дело, а спустя некоторое время, удостоверившись в ненадежности информации, ненадежности партнера, испытывает вину, что не доверился интуиции. В деловом общении обман – довольно распространенное явление.

Как определить и выяснить лжет ли партнер, сотрудник, коллега или нет? С.И. Ожегов определяет ложь и обман в «Словаре русского языка» следующим образом: «Ложь – намеренное искажение истины, неправда»; «Обман – ложное представление о чем-либо, заблуждение».

Информацию, заведомо искаженную, можно обнаружить в любой сфере деятельности, где часто создаются ситуации, косвенным образом требующие наличие обмана. Особенно ярко ложь проявляется при столкновении противоположных интересов, в ходе конкуренции, соперничества, когда результат достигается при помощи уловок, нечестных ходов, введение в заблуждение соперника, искажение образа противника. В конфликтной ситуации человек всегда стоит перед выбором: сохранение (даже пусть только перед собой) образа честного и справедливого человека или же выгода как материальная, так и нематериальная (престиж, положение и др.) от победы в конфликтной ситуации. Часто выбор делается в пользу последней.

Психологи выяснили, что есть люди, которые изначально предрасположены ко лжи. Они лгут по поводу и без повода, преувеличивают, преуменьшают или приукрашивают факты, нередко сами себе во вред. Среди «профессиональных» лжецов таких людей нет, так как «профессиональная» ложь предполагает тонкий и изощренный ум, развитое логическое мышление, хитрость, умение ладить с людьми, находить с ними контакт, настраиваться на нужную волну. Существует такая личностная характеристика как «макиавеллизм» – это склонность человека к манипулированию другими людьми в межличностных отношениях. Такой человек скрывает истинные намерения и с помощью особо тонкого, едва уловимого или нефизически агрессивного способа (лесть, обман, подкуп или запугивание) добивается того, чтобы партнер, сам того не осознавая, изменил свои первичные цели. Причем замечено, что люди, у которых данная черта сильно выражена, могут вести себя как умелые лжецы, но сами распознают ложь очень плохо.

Микродвижения и микросигналы, свидетельствующие о неискренности партнера, проявляются доли секунды и часто не видны, но, как правило, людям, имеющим знания в области невербальных коммуникаций, они заметны. Прежде всего, это *психофизиологические симптомы*: дрожь в голосе, теле, которую собеседник не может остановить; изменение тона, ритма и тембра голоса, не характерного для собеседника; сбивчивое беспокойное дыхание; зевота; учащенное моргание; напряжение губ; появление капелек пота на лбу, над верхней губой; частое и сильное сглатывание слюны; изменение

цвета лица, бледность или покраснение, кожа может покрываться пятнами; из-за сухости во рту – желание пить; частое покашливание; периодическое заикание; подергивание мелких мышц лица (веко, бровь).

По внешним проявлениям также можно без особого труда обнаружить волнение человека. Большинству людей, как уже отмечалось, лгать труднее, чем говорить правду, так как ложь – это не свойственное проявление действий человека. Этим и объясняется отличающееся поведение человека, который лжет от обычного. Он часто меняет свою позу, не может усидеть на одном месте, его жестикуляция становится активной, он может совершать множество ненужных движений руками. Человек, говорящий неправду, часто потирает руки, теревит пальцы, беспричинно почесывает шею, голову, лицо; теревит края одежды, пуговицы, манжеты; вертит в руках ручку, ключи, играет с предметами; бессмысленно переставляет предметы, находящиеся рядом на столе, имитируя наведение порядка; нервно покусывает губы, ногти, теревит волосы; неосознанно скрывает руки, закрывает ладони рук; напряженно проводит рукой по шее, интенсивно ее трет, будто она затекла, поправляет воротник; часто прикасается к мочкам ушей; почесывает нос; при разговоре подносит руку ко рту, как бы прикрывая его; избегает смотреть в глаза собеседнику (опускает глаза, смотрит вниз) или, напротив, постоянно смотрит прямо в глаза, стараясь казаться откровенным; облакачивается на стол, неестественно прислоняется к шкафу, словно пытается найти опору; невольно старается держаться за какой-то предмет (стол, стул и т.д.), бессознательно стараясь создать себе защиту; туловище принимает наклон назад («уход»); чаще, чем обычно улыбается, улыбка несимметричная, неестественная, натянутая; женщины могут начать интенсивно прихорашиваться, тем самым отвлекая собеседника от разговора. Очень важно следить за проявлением подобных действий. Похожее поведение может проявиться при обсуждении какой-то конкретной тематики разговора. Отследите, когда именно ваш собеседник начинает вести себя таким образом, при какой фразе или в ответ на какое высказывание или вопрос он проявляет беспокойство, излишнюю напряженность, прикрывает рот руками, отводит взгляд.

Существуют и *вербальные сигналы*, выдающие ложь: партнер уклоняется от объяснения каких-либо конкретных фактов (Я не хочу говорить об этом..., Я не вижу смысла в этом обсуждении..., Не задавайте мне таких вопросов...); партнер чрезвычайно настойчиво и упорно подчеркивает свою честность, повторяет это при отсутствии видимых причин, настаивает на подтверждении веры ему (Я вам клянусь..., Вы должны мне поверить..., Вы не можете сомневаться в том, что я говорю правду...); собеседник пытается вызвать симпатию, доверие, старается расположить к себе (Вы же знаете меня, как никто другой, я не способен обмануть..., Ну вот кто-кто, но чтобы я...); собеседник проявляет необоснованную грубость, прямолинейность, подчеркивает невозможность подвергать сомнению его слова (Знаете что..., Да как вы могли подумать..., Я возмущен до глубины души...); собеседник употребляет уклончивые ответы, не несущие какой-либо информации (Я так и знал..., Вот видите, все как я говорил...).

Если вы подозреваете, что собеседник лжет, сделайте следующее:

- задайте ему прямые вопросы, глядя в глаза, и наблюдайте его реакцию;
- как можно больше проявляйте свое эмоциональное состояние, активно используйте мимику, жестикуляцию, чтобы вызвать у собеседника ответную реакцию;
- смотрите на него с выражением сомнения в правдивости информации, которую он доносит;
- сделайте так, чтобы собеседник чувствовал себя некомфортно, в частности, посадите его спиной к открытому пространству;
- попробуйте пару раз перебить его неожиданным вопросом, тем самым не дав ему выразить свое ложное высказывание до конца и застав его врасплох, попросив немедленно ответить на заданный вопрос;
- подходите к собеседнику, нарушая его личное пространство.

Эти действия могут сбить с толку собеседника, говорящего ложь, вывести его из равновесия мыслей и действий. Это необходимо для того, чтобы неуверенность, напряженность, нервозность, неспособность быстро собраться с мыслями и быстро отвечать на вопросы помешала создать благоприятные условия для лжеца.

7.5 Соотношение межличностного общения и обособления

В общении воспринимаемая сторона индивидуально своеобразна, становится партнером отправителя в их общем деле – совместной выработке результирующей информации.

В коммуникации информация однонаправлена, в общении информация циркулирует между партнерами и обогащается и становится общей, порождает их общность. Поэтому в общении есть соучастники, собеседники. Совместный поиск некоторой общей позиции приводит к выработке единого мнения, и спор может стать диалогом. В диалоге каждое сообщение рассчитано на его интерпретацию собеседником и возвращение в обогащенном, осмысленном виде. В процессе общения происходит обмен идеями и превращение каждого партнера в их общее достояние. Общение порождает общность, а обмен сохраняет обособленность.

Комфортность тесно связана с феноменом обособления. В результате общения происходит двуединый процесс: с одной стороны, уподобление себя своим сверстникам, а с другой – выделение себя среди других вследствие процесса обособления (находясь за рубежом, ощущать себя россиянином, а находясь в России в женском коллективе, ощущать себя мужчиной). Причем обособление протекает в тесном единстве с общением. Нет общения – нет и обособления, так как, общаясь с другими людьми, человек находит свою позицию, ищет свое «Я», отличное от других.

Имеет место и групповое обособление, которое выражается главным образом в ряде норм поведения и взаимоотношений, а также в некоторых чертах стиля поведения и общения, например общения друг с другом мужчин и женщин, входящих в одну группу, компанию. Эти группы тщательно оберегают свою автономию, ограничивая возможность присоединения к ним других, подчеркивают непохожесть своей группы на другие.

7.6 Естественное и искусственное обеднение общения, его трансформация в современных условиях

Общение между людьми через Интернет входит в повседневную привычку, но общение с живым человеком ничто не может заменить. При всех своих колоссальных возможностях Интернет обедняет общение между людьми. Но люди, которые глубоко погрузились в он-лайн, уже утратили такое свойство, как «живое общение».

Человек сегодня может «уйти» в Интернет, где по другую сторону экрана окажутся живые люди, которым нет разницы, как он выглядит, какой у него социальный статус, это легкое общение. Почему люди так потянулись сюда? Почему здесь проще общаться, чем в жизни?

Общаться в Интернете проще потому, что общение неполноценное. Это общение, на 70-80% состоящее из игры воображения. В реальной жизни речь – это малая часть канала информации. Есть еще мимика, жесты, поведенческие стереотипы, символы, которые расходятся как круги на воде, отталкиваясь от двух берегов – личности говорящего и слушающего. В Сети есть только одно реальное осязаемое явление: текст и статичная графика, остальное додумывается. Ничто не мешает человеку сделать из своего собеседника – идеального для него. Из одного-двух слов он экстраполирует его реакцию и формирует его образ. А поскольку для него это идеальный собеседник – то ему с ним интересно и он для него также раскрывается с приятной стороны. Получается обратная реакция. То есть, как будто бы человек становится лучше, благодаря собственной

фантазии и благодаря Интернету. Все это на первых порах часто создает иллюзию ненужности реальных контактов, которые протекают гораздо сложнее, чем в виртуальном пространстве. Виртуальная среда с неизбежностью порождает многосторонние виртуальные взаимоотношения. Для человека со здоровой психикой электронная почта, чат или ICQ становится частью форм общения и используется скорее как удобное средство связи, наряду с телефоном и факсом.

Виртуальный мир существенно отличается от так называемого интерсубъективного. Записанные нулями и единицами отдельные люди и целые группы вместе с нематериальными контактами между ними расширяют и видоизменяют границы человеческих взаимодействий. Говоря смелее, оцифровка уникальных личностных особенностей и чувственных отношений творит уникальную пространственную структуру, строго не локализованную ни в одной из протяженностей. Ниже перечислены некоторые специфические характеристики виртуального пространства, определяющие сущность психологических переживаний «потребителя» (или жителя) этой новоявленной социальной реалии:

1. Ограниченное сенсорное переживание

Дана ли человеку возможность непосредственно лицезреть того уникального собеседника из киберпространства – прочитать выражение его лица, восхититься рисунком движений, кивком ответить на безмолвный вопрос? Разве дана возможность услышать интонирование фраз и смену голосовых настроений? Историческую важность момента, когда экологическое пространство цифрового мира будет окутано неосязаемой сетью визуальных и/или аудиальных коммуникаций, логически вытекающие влияния этого на поведение киберлюдей и динамику виртуальных межличностных кибервзаимосвязей переоценить трудно. Несомненно, мультимедийные чаты, аудио-видео конференции, Интернет-телефония – все это знаки преддверия новой эпохи. Но до тех пор, как бы то ни было, сенсорные впечатления от встреч в Интернете с себе подобными – видение, слышание и комбинация слуха и зрения (не говоря уже об осязании и обонянии) – все еще ограничены и скудны. Статистически незначимы. По большей части люди общаются посредством слова печатного. Но даже тогда, когда аудио-видео конференции станут эффективными и несложными в управлении и использовании, шансов на физический контакт не будет никогда – придется забыть про деловые рукопожатия, дружеские похлопывания по спине, нежные объятия. Ограниченность сенсорного переживания в киберпространстве несет с собой ряд значительных недостатков – впрочем, наряду с некоторыми уникальными преимуществами – по сравнению со встречами лицом к лицу.

2. Идентификация, множественность личности и анонимность

Разговоры при полном отсутствии контакта глаз и личного присутствия отразились на самоидентификации людей киберпространства. Коммутируя с обыкновенным напечатанным текстом, человек имеет ряд выборов – остаться самим собой, говорить от имени дискретной части своей целостности, принять выдуманные индивидуальности или остаться полным анонимом, а в некоторых случаях еще при этом сделаться человеком-невидимкой. В большинстве созданных инструментальных сред и виртуальных сообществ человек может назваться любым именем, каким заблагорассудится. Мультимедиа-миры вдобавок к этому предлагают шанс выбрать себе другую визуальную личность, надеть виртуальный костюм. Анонимности присущ эффект раскрепощения и на этом повороте дорога разветвляется на две тропинки. Временами люди пользуются этим преимуществом, чтобы излить отрицательные эмоции и удовлетворить нелицеприятные потребности. А второй путь – это возможность быть откровенным и не закрываться в некоторых очень личных аспектах, если социальные нормы не одобряют их обсуждение или запрещают даже простое упоминание в широком обществе.

3. Уравнивание статусов

В общем случае каждый затянутый в Интернет имеет равные с другими возможности для самовыражения. Каждый, независимо от статуса, здоровья, расовой принадлежности, пола и так далее, начинает общение на определенном уровне. Но существует неоспоримый факт, что «внешнемировой» статус в конечном итоге будет-таки несколько влиять на «кибер-жизнь». Что определяет меру воздействия на других – так это коммуникативные способности человека (в первую очередь, включая владение письменной речью и дар «письменного» влияния и убеждения), настойчивость, сущность и существо его мнений и нечто вроде технологических навыков.

4. Размывание пространственных границ

Географические расстояния не играют ни малейшей роли в лотерее общения. Сжатость географии до пространства, занимаемого компьютером на столе, имеет жизненно важный смысл для необычных людей со странными, нестандартными интересами и потребностями. В обыденной жизни вряд ли они нашли бы возле себя единомышленника или хотя бы разделяющего взгляды собеседника. Но в киберпространстве несложно держаться друг друга. Если смотреть на это глазами групп-самаритян, посвятивших себя социально одобряемой помощи людям в жизненных неурядицах – это очень ценная черта киберпространства. Но если вспомнить про людей с асоциальной мотивацией – это крайне отрицательная возможность.

5. Растяжение и конденсация времени

«Синхронная коммуникация» подразумевает, что люди одновременно сидят за компьютером и общаются по Интернет хоть не «здесь», но «сейчас» (в реальном времени). Простейший из примеров – чат-комнаты. E-mail и ньюсгруппы, напротив, вовлекают в «асинхронные коммуникации», что не требует от людей интеракции немедленно. В той и другой коммуникативной ситуации, как синхронной и асинхронной (исключая видео-конференции и интернет-телефонию), ситуативное время растягивается практически до бесконечности. Во время любого чата для ответа собеседнику по этикету дается от нескольких секунд до минуты и даже более – значительно большая задержка, чем при коммуникации лицом к лицу. В случае с e-mail-посланиями или ньюсгруппами человек располагает часами, днями или даже неделями. Киберпространство творит уникальное темпоральное пространство, где при условии продолжения интеракций intersубъективное время обоюдно растягивается. Что обеспечивает комфортабельную и уютную «зону рефлексии». По сравнению с общением лицом к лицу партнеры имеют значительно больше времени для обдумывания и составления ответа. Практически все юзеры-новички вынуждено проходят через период акклиматизации к этому новому временному ощущению. Например, они могут ожидать ответа на письмо немедленно. Они предполагают (возможно, и неосознанно), что скорость ответа от партнера будет близка, или, по крайней мере, приближаться к скорости такового в обычном разговоре. Опытные же e-mail юзеры восхищаются преимуществом растянутого времени и даже приходят к пониманию того, что у каждого юзера есть свой индивидуальный e-mail-шаг.

Экологическая среда Интернет меняется так стремительно по той причине, что несравненно проще написать и переписать программную инфраструктуру, нежели строить из кирпичей, дерева и железа. А так как передвижение в виртуальном мире предельно просто и ничем не ограничено, первые, вторые, энные, а также остальные по счету встречные, прохожие, члены своих, чужих, дружественных и враждебных кибер-групп тоже стремительно меняются. Наше субъективное внутреннее чувство времени тесно связано со скоростью изменения мира, в котором мы живем. При условии молниеносных перемен видов, звуков и людей, окружающих человека на сетевых дорогах, чувство времени начинает неудержимо акселерировать.

б. Неограниченная доступность контактов

С невероятной легкостью, в буквально смысле не вставая с места человек, может контактировать с людьми изо всех сфер жизни и общаться с сотнями, даже тысячами людей. Посылая письмо в Usenet, виртуал рискует (не оценивая всех возможных

последствий) привлечь к себе взоры людей, которые разделяют его интересы и вписываются в весьма замысловатый мир. При помощи поисковых машин web он уже может «залезть» на миллионы страниц в стремлении осчастливить своим вниманием заранее избранных, но до поры неизвестных людей. Но почему человек избирает только некоторых людей для соединения, а не всех? Почему именно этих, а не других? Возможность перепробовать и сменить столько он-лайн вариантов развития взаимоотношений гиперболизирует любопытный межличностный эффект, так хорошо знакомый психологам. Юзер будет действовать под влиянием неосознаваемой мотивации – вкуче с осознаваемыми предпочтениями и рациональными выборами – в отношениях дружбы, любви и вражды. Под опытным руководством и тяжким бременем тайных мотиваций, вытесненных ожиданий, желаний и страхов этот неосознаваемый механизм фильтрации имеет в своем распоряжении практически бесконечный выбор он-лайн альтернатив, которыми можно поживиться. Как сказал однажды опытный юзер, «куда бы я ни направился в киберпространстве, я наталкиваюсь на одинаковых людей!», другой добавил: «куда бы я ни направлялся, я нахожу себя!»

7. Постоянная фиксация

Большую часть тех деятельностей и активностей, которые происходят в сети, включая e-mail корреспонденцию и чат-сессии, можно записать и файлом сохранить на компьютере. Это так не похоже на настоящий мир, поскольку только в киберпространстве можно постоянно иметь под рукой (клавишей) вечные летописи того, что человек говорил, кому и когда. Так как все сетевые интеракции основаны только на документах, то есть происходят в письменном виде, можно даже сказать, будто взаимоотношения между людьми по сути задокументированы и что реальность можно в любой момент времени записывать в ее цельности. Эти записи могут быть весьма удобными, чтобы заново пережить и по-новому оценить любую «порцию» взаимоотношений, какую пожелаете. Но хоть велик соблазн лелеять мысль о сохраненном тексте как об объективной записи частички живых эмоций, не меньше восторг охватывает от осознания величины пропасти между эмоциональными реакциями на одну и ту же запись, перечитанную при разных обстоятельствах. В зависимости от психического состояния человек наделяет написанное слово всеми мыслимыми значениями и намерениями.

8. Альтернативные и снящиеся миры

Медитация возле экрана с утра до вечера может стать привычным способом бодрствования. Некоторые люди говорят, что испытывают мистическое переживание слияния собственного сознания с сознаниями людей, письма которых читают или на реплики которых отвечают. Сюрреалистичность вымышленных мультимедийных миров, где люди точны в движениях, говорят через ESP, проходят сквозь стены и играючи создают предметы из чистого воздуха, вызывает похожее на состояние сна ощущение. Возможно, такой взгляд на альтернативные «сонные» состояния сознания, продуцируемые виртуальным миром, в некоторой степени объясняет притягательность нереальности. И в некоторой степени проясняет новоявленные феномены компьютерной и Интернет-зависимостей. Но теория социобоязни тоже имеет право на существование.

9. Ощущение «черной дыры»

Каждый человек, садясь за клавиатуру, включая монитор и загружая браузер, ожидает положительной ответной реакции от компьютера и от Интернета, проще говоря, партнерских взаимодействий. Однако независимо от того, насколько замысловат и утончен электронный компаньон наступает момент отказа выполнять свою роль. Наступает момент, когда человек не получает ничего, кроме сообщения об ошибке. Испытываемые в ответ на сбой в электронике неподдельные и искренние фрустрация и ярость кое-что говорят об отношении к машинам и к Интернет. Говорят нечто о зависимости от них и потребности в контроле. Безмолвная сеть поглощает проекции беспокойств и тревог. Это можно назвать опытом «черной дыры» киберпространства.

В связи с возрастающей компьютеризацией и «интернетизацией» российского общества стала актуальной проблема патологического использования Интернет, за рубежом, обозначенная еще в конце 80-х. Речь идет о так называемой «интернет-зависимости» (синонимы: интернет-аддикция, нетаголизм, виртуальная аддикция). Первыми с ней столкнулись врачи-психотерапевты, а также компании, использующие в своей деятельности Интернет и несущие убытки, в случае, если у сотрудников появляется патологическое влечение к пребыванию он-лайн.

Чтобы отличить времяпрепровождение в сети, характерное для лиц, которым по роду деятельности приходится в рабочее время находиться он-лайн от аддиктивной реализации в виде пребывания в сети, необходимо учитывать особенности аддиктивного поведения.

По определению Ц.П. Короленко, аддиктивное поведение характеризуется стремлением ухода от реальности посредством изменения своего психического состояния, то есть вместо решения проблемы «здесь и сейчас» человек выбирает аддиктивную реализацию, достигая тем самым более комфортного психологического состояния в настоящий момент, откладывая имеющиеся проблемы «на потом». Этот уход может осуществляться различными способами. Элементы аддиктивного поведения в той или иной степени присущи практически любому человеку (употребление алкогольных напитков, азартные игры и пр.). Проблема аддикции (патологической зависимости) начинается тогда, когда стремление ухода от реальности, связанное с изменением психического состояния, начинает доминировать в сознании, становясь центральной идеей, вторгающейся в жизнь, приводя к отрыву от реальности. Происходит процесс, во время которого человек не только не решает важных для себя проблем, но и останавливается в своем личностном развитии. Этому процессу могут способствовать биологические, психологические, социальные факторы. Важно отметить, что аддиктивная реализация включает в себя не только аддиктивное действие, но и мысли о состоянии ухода от реальности, о возможности и способе его достижения.

Что делает Интернет притягательным в качестве средства «ухода» от реальности?

- возможность анонимных социальных интеракций (здесь особое значение имеет чувство безопасности при осуществлении интеракций, включая использование электронной почты, чатов, ICQ и т.п.);
- возможность для реализации представлений, фантазий с обратной связью (в том числе возможность создавать новые образы «Я»; вербализация представлений и/или фантазий, невозможных для реализации в обычном мире, например, ролевые игры в чатах и т.д.);
- чрезвычайно широкая возможность поиска нового собеседника, удовлетворяющего практически любым критериям (здесь важно отметить, что нет необходимости удерживать внимание одного собеседника, так как в любой момент можно найти нового);
- неограниченный доступ к информации («информационный вампиризм») (занимает последнее место в списке, так как в основном опасность стать зависимым от Всемирной Паутины подстерегает тех, для кого компьютерные сети оказываются, чуть ли не, а иногда и единственным средством общения).

Впервые термин «интернет-зависимость» предложил доктор Голдберг в 1995 году для описания патологической, непреодолимой тяги к использованию Интернет. Интернет-зависимость (англ. Internet addiction, IA или англ. Internet addiction disorder, IAD) – психическое расстройство, навязчивое желание подключиться к Интернету и болезненная неспособность вовремя отключиться от Интернета. Несмотря на то, что в цели Голдберга не входило включение этого расстройства в официальные психиатрические стандарты, предложенное им описание базируется на описании расстройств, связанных со злоупотреблением психоактивными веществами. Он выделил следующие основные симптомы этого расстройства:

- использование интернета вызывает болезненное негативное стрессовое состояние или дистресс;
- использование интернета причиняет ущерб физическому, психологическому, межличностному, экономическому или социальному статусу.

Таким образом, Голдберг характеризует интернет-зависимость как «оказывающую пагубное воздействие на бытовую, учебную, социальную, рабочую, финансовую или психологическую сферы деятельности». Голдберг предпочитал использовать термин «патологическое использование компьютера» (PCU – pathological computer use). В настоящее время PCU употребляется для более широкой категории, в которой некто патологически использует компьютер вообще, включая виды использования, не относящиеся к социальным, а термин «интернет-зависимость» используется для обозначения патологического использования компьютера для вовлечения в социальные взаимодействия.

Пользователи с серьезными психологическими проблемами могут пойти по «простому» пути, избрав виртуальное общение как основное. Таким образом, они только усугубляют свои проблемы. Типичная ситуация: человек не умеет общаться, заводить друзей, и испытывает непреодолимую робость в общении с представителями противоположного пола. И тут на помощь приходит Сеть. Место, где ему рады, где он с легкостью найдет единомышленников, друзей или, на худой конец, собеседников. Зачем поддерживать старые связи, зачем думать о повседневных проблемах и строить реальные отношения, когда есть такая возможность быть выслушанным и понятым? И World Wide Web может стать настоящей паутиной, из которой очень нелегко вырваться.

Да, на самом деле глобальная сеть позволяет общаться с людьми, но настоящему или нет, это дело каждого человека. Есть мнение, что при общении по средствам сети теряется личность человека, личность тоже становится виртуальной, вымышленной. Многие люди, переписываясь по сети, раскрывают уже не себя, не свой характер, а рисуют какую-то новую, ими не прожитую жизнь, не боясь каких-либо разоблачений. Но что можно сказать об этих людях? Была ли в них личность до того, как они сели перед экраном монитора и научились пользоваться мышкой и клавиатурой?

Проведено оригинальное исследование, направленное на выявление интернет-зависимости, с использованием теста-опросника, предложенного профессором психологии Питсбургского университета в Брэтфорде (США), автором известной книги «Пойманные в Сеть» Кимберли Янг в 1994 г. На www-сайте в Интернет размещен переведенный на многие языки и адаптированный тест на интернет-зависимость. Сайт является участником Rambler, ссылки на него были размещены в ряде www-чатов и телеконференций. За 5 месяцев исследования получено более 600 анкет, принято к обработке – 570. Из них 196 женщин, 374 мужчины. Возраст опрошенных от 12 до 47, значение медианы возраста – 23 года. Высшее образование имеют 49%, 20% – среднеспециальное, 15% – незаконченное высшее, 32% респондентов продолжают образование. 78% используют Интернет для работы, остальные 22% исключительно для отдыха и развлечения.

Распространенность этого расстройства составляет примерно 2% (по данным К. Янг – 1-5%), причем более подвержены ему гуманитарии и люди, не имеющие высшего образования, нежели специалисты по компьютерным сетям. Среди подверженных зависимости преобладают мужчины (67%) (по данным исследования, проведенного в Великобритании, пол роли не играет). Скорее всего, это связано с тем, что в Рунете пока женщин просто в принципе меньше. Стаж пребывания в Интернет у зависимых в среднем более 2-х лет, однако, наблюдается значительное количество опрошенных, набравших по тесту К. Янг «пограничное» количество баллов со стажем менее года. Здесь можно предполагать, скорее, не предрасположенность к зависимости, а увлечение новой «игрушкой».

Обобщая исследования по зависимости от Интернета, можно говорить о том, что человек страдает от «виртуальной зависимости», если он:

1. Не может контролировать время, проводимое за компьютером – обещает уменьшить его, выйти из программы и не в силах это сделать (как правило, «виртуально зависимый» еще и очень сердится на тех, кто его отвлекает от компьютера).
2. Лжет работодателям или членам семьи относительно времени, которое он провел за компьютером, либо, уменьшая оценку длительности работы, либо, скрывая, какого рода занятиями он был увлечен (например, говорит, что пять часов подряд работал над важными документами, в то время как на самом деле все это время он находился в сети).
3. Страдает от негативных последствий от времени, проведенного за компьютером. В их число могут войти как важные неделанные дела в реальной жизни, так и физические симптомы: головные боли по типу мигрени, сухость в глазах, боли в спине, синдром карпального канала (туннельное поражение нервных стволов руки, связанное с длительным перенапряжением мышц), нерегулярное питание, пренебрежение личной гигиеной, расстройства сна, изменение режима сна и т.д.
4. Участвует в рискованных или недопустимых в обычной жизни занятиях в процессе работы с компьютером; идет на компромисс с совестью и привычными моральными нормами, пользуясь, например, анонимностью общения в сети.
5. Переоценивает роль компьютера в своей жизни, закрывая глаза на порождаемые им проблемы с работой или учебой и отказываясь от критических оценок, глух к мнению окружающих на эту тему.
6. Испытывает смешанное чувство эйфории и вины за работу с компьютером – либо по причине чрезмерного времени, проводимого за «виртуальными» занятиями, либо по причине ненормального (от просто раздраженного до психопатологического) поведения при общении с компьютером.
7. Ощущает пустоту, раздражение, депрессию или тревогу, когда что-то вмешивается в его планы посидеть за компьютером (например, сокращает срок работы в сети или прерывает возможность работы).
8. Использует компьютер как отдушину в минуты грусти или подавленности, как способ скрыться от проблем или избежать чувства неадекватности в реальной жизни.
9. Погружен в виртуальную активность, будучи вне доступа к компьютеру.
10. Предвкушение следующего сеанса он-лайн.
11. Испытывает финансовые проблемы в связи с компьютерной активностью (например, тратит слишком много денег на оплату работы в сети Интернет).

Виртуальную зависимость порождает не компьютер, а та или иная форма дезадаптации к реальной жизни. В этом случае человек и без компьютерной виртуальной реальности найдет себе воображаемый мир, в который можно убежать от взаимодействия с реальной жизнью будь то изоляция, наркотики, асоциальные группы или что-то иное. Если будет возможность «уйти» в киберпространство, он воспользуется ею. И тогда для него реальное пространство начнет занимать место внутри киберпространства, стремясь поменяться с ним местами.

Очень много людей отбросили действительность, заменив ее виртуальной. Каждый день только на веб-чатах России люди, лишившие себя нормальных способов общения, отправляют в «эфир» сотни и сотни килобайт текста. Вместо того чтобы собраться и сходить в кино, театр, музей или встретиться с друзьями, тысячи людей сидят, сгорбившись за клавиатурой, перед горящим монитором и, поминутно ругая плохие соединения, ищут чего-то в бескрайних просторах Интернета. Сколько замечательных встреч не состоялось из-за того, что кто-то спешил поскорее «войти» в Интернет, сколько нервов потрачено из-за того, что сервер упал и все исчезло из эфира. А если посмотреть вокруг, сколько замечательных людей живет рядом, сколько прекрасных людей для общения, с которыми совсем не надо покупать дорогостоящие устройства и экономить,

чтобы заплатить провайдеру. Необходимо понимать, что подобные средства общения не способствуют какому-либо развитию, кроме замкнутости, зависимости от компьютера и ухудшения зрения. Подобные каналы общения не являются отдушиной для людей, заваленных работой на компьютере, подобное общение приводит к катастрофическому падению, как производительности, так и эффективности труда. Подобное общение – не выход из положения для застенчивых и закомплексованных людей, пользование электронными каналами общения приводит лишь к усугублению психологических конфликтов.

Многие люди демонстрируют признаки зависимого поведения и от мобильных телефонов – зависимость от SMS. Некоторые по семь часов в день рассылают сообщения. Некоторые даже зарабатывают растяжение от навязчивого печатания. Каждую минуту они проверяют, не пришло ли им сообщение и сами постоянно рассылают SMS-ки. Как показало исследование, проведенное в Henley Management College, 46% опрошенных в возрасте от 25 до 34 лет не мыслят свою жизнь без мобильного друга и считают потерю мобильного телефона серьезной утратой. Устной беседе эти люди, в большинстве своем, предпочитают обмен SMS-ками. Опрос, проведенный оператором мобильной связи Orange, показал, что 91% британцев используют SMS для общения с человеком, находящимся в другой части квартиры или дома, – вместо того, чтобы просто пойти и поговорить.

Чтобы впоследствии человек окончательно не стал жертвой обеднения общения, нужно все-таки встречаться с другими людьми вживую, а значит, по-настоящему испытать все прелести живого общения – когда можно следить за мимикой лица, чувствовать волнение и т.д.

Общение имеет огромное значение в формировании человеческой психики, ее развитии и становлении разумного, культурного поведения. Через общение с психологически развитыми людьми, благодаря широким возможностям к научению, человек приобретает все свои высшие познавательные способности и качества. Через активное общение с развитыми личностями он сам превращается в личность. Если бы с рождения человек был лишен возможности общаться с людьми, он никогда не стал бы цивилизованным, культурным и нравственно развитым гражданином, был бы до конца жизни обречен оставаться полуживотным, лишь внешне, анатомо-физиологически напоминающим человека.

Общение составляет внутренний механизм совместной деятельности людей, основу межличностных отношений. Возрастание роли общения, важности его изучения связано с тем, что в современном обществе гораздо чаще в прямом, непосредственном общении между людьми вырабатываются решения, которые прежде принимались, как правило, отдельными людьми.

8 Команда и совместная деятельность

Понятие совместной деятельности. Формирование команды. Принципы работы команды. Этапы развития команды. Характеристика успешной команды. Формы управления командой. Психологическая совместимость в команде

8.1 Понятие совместной деятельности

Совместная деятельность – организованная система активности взаимодействующих индивидов, направленная на целесообразное производство объектов материальной и духовной культуры. Отличительными признаками совместной деятельности являются:

1. Пространственное и временное соприсутствие участников, создающее возможность непосредственного личного контакта между ними, в том числе обмена действиями, обмена информацией, а также взаимной перцепции.

2. Наличие единой цели – предвосхищаемого результата совместной деятельности, отвечающего общим интересам и способствующего реализации потребностей каждого из включенных в совместную деятельность индивидов.
3. Наличие органов организации и руководства, которые воплощены либо в лице одного из участников, наделенного особыми полномочиями, либо распределены между ними.
4. Разделение процесса совместной деятельности между участниками, обусловленное характером цели, средств и условий ее достижения, составом и уровнем квалификации исполнителей. Это предполагает взаимозависимость индивидов, проявляющуюся:
 - 1) либо в конечном продукте деятельности;
 - 2) либо в самом процессе его производства.

Если в первом случае индивидуальные операции осуществляются параллельно и не зависят от последовательности действий окружающих, то во втором они взаимообусловлены, поскольку должны реализовываться одновременно как функционально различные компоненты комплексной операции или же в строгой последовательности, когда итог одной операции служит условием начала другой.

Примером высокоспециализированной совместной деятельности является коллективная научная деятельность, предполагающая разветвленную систему социальных ролей ее участников.

5. Возникновение в процессе совместной деятельности межличностных отношений, образующихся на основе предметно заданных функционально-ролевых взаимодействий и приобретающих со временем относительно самостоятельный характер. Будучи исходно обусловлены содержанием совместной деятельности, межличностные отношения в свою очередь оказывают воздействие на ее процесс и результаты.

В отечественной социальной психологии совместная деятельность рассматривается как главное условие социально-психологической интеграции включенных в нее индивидов, как первооснова формирования и развития межиндивидуальных связей, как необходимый момент выполнения совместной деятельности. Эти связи нельзя полностью понять в отрыве от ее содержательных и структурно-функциональных характеристик. Целостная система активности взаимодействующих индивидов выступает как способ реализации совместной деятельности, а сама группа – как совокупный субъект ее определенного вида, в контексте исторически конкретных общественных отношений. Социально обусловленные закономерности выполнения и воспроизводства совместной деятельности и приводят к появлению группы как социально-психологической общности. Социально-деятельностная природа процесса группообразования особенно отчетливо обнаруживается при анализе коллективной трудовой деятельности – генетически исходной формы всякой совместной деятельности. Совместная трудовая деятельность во всех проявлениях имеет общественный характер. Носитель порождающей ее потребности – не столько реализующая эту деятельность группа, сколько интересы развития более широкой социальной общности. Предмет совместной трудовой деятельности, направляющий активность отдельных индивидов, становится для них побудительной силой не в результате экстерниоризации их собственных актуальных потребностей, а вследствие интериоризации заключенной в нем общественной значимости. Это предопределяет изменение психологического строения индивидуальной деятельности – разделение ее цели и мотива, связь которых начинает выступать в виде совместной деятельности и осознаваться ее участниками через взаимоотношения. Совместная деятельность имеет многоцелевой характер, что обусловлено ее внутрисистемными и межсистемными связями. Тот факт, что акты индивидуальной деятельности есть условие существования и воспроизводства и самого индивида, и процессов групповой активности в целом, свидетельствует о взаимопроникновении и взаимообогащении индивидуальной и совместной деятельности, о взаимодействии индивидуально-мотивационных и социально-нормативных условий совместной деятельности.

8.2 Формирование команды

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

Команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, – ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность – это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

1. Техническая или функциональная экспертиза.
2. Навыки по решению проблем и принятию решений.
3. Межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Командные отношения, традиционно включающие такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

Типология и факторы формирования команд:

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие *типы команд*:

1. Занимающиеся подготовкой рекомендаций.

Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены.

2. Занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо.

Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды.

3. Управляющие процессом.

Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим *факторы*, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления.

Любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо *задачи*. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться в качестве одной из главных в образовании команды. Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством: ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует. В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об *организационно-культурном контексте существования команды*. Он делится на *внешний и внутренний*.

К внешнему будут относиться такие характеристики, как:

- организационный климат;
- компетентность руководящих органов организации в управлении командной деятельностью;
- сложность/структурированность внешнего мира;
- наличие/качество систем контроля;
- уровень ее неопределенности;
- частота и сила стрессовых воздействий.

При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов:

- принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- способы распределения власти;
- сплоченность и связанность членов команды;
- характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов – координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды – есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Большое влияние на командные процессы оказывают также *особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды*. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать типом лидера. Под типом лидера будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными. Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, авторы называют сверхлидером.

Людьми могут руководить также:

- сильный лидер, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета;

- транзактор, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус;
- герой-визионер, который влияет на людей силой своего убеждения;
- пассионарные личности, способные предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой.

Таким образом, команда – это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Основными признаками команды являются:

1. Эффективное конструктивное межличностное взаимодействие.
2. Профессионализм каждого из членов.
3. Положительное мышление – ориентация на общий успех.
4. Способность согласованно работать на общий результат.
5. «Нефиксированное», гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Принципы работы команды

Принципы составляют основу командообразования, задают определенные «правила игры» при организации команд.

Принцип работы команды	Содержание принципа
1. Принцип коллективного исполнения работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (хотя последнее не исключается и в рамках команды)
2. Принцип коллективной ответственности	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды
3. Принцип единой для команды формы стимулирования (оплаты) за конечный результат	Оплата и иные формы стимулирования членов команды оговариваются с руководством заранее. Создается «фонд стимулирования (или оплаты)». Распределение фонда происходит только внутри команды, без участия руководства или заказчика
4. Принцип высокого стимула команды за конечный результат	Приступая к формированию команды, руководство должно обладать информацией о значимых для кандидатов в члены команды стимулах. На основании этой информации создается «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но и другие стимулы, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата
5. Принцип автономного самоуправления команды	Управление деятельностью членов команды осуществляется ее руководителем (лидером), а не административным начальством организации
6. Принцип повышенной исполнительской дисциплины.	Каждый член команды отвечает за конечный общеконандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды
7. Принцип добровольности вхождения в команду	Это ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, который добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе полного знания и

		понимания всех условий ее деятельности
<i>«Плюсы» организации команды.</i> Команда не является универсальным инструментом системы управления. Но в организации команд немало «плюсов»		
«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональный	Время	Команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время.
	Креативность	Команда профессионалов способна генерировать нестандартные решения, создавая «копилку решений».
	Качество	«Кодекс чести» профессионала не позволит сделать работу некачественно.
Коммуникативный	Стиль	В команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	В команде не требуется специальный менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый из членов гибко участвует в координации работ.
Социальный	Имидж	Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывая у клиентов доверие.
	Перспектива	При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов.
Духовный	Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды.
	Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит и повышает эффективность команды в целом.

«Минусы» организации команды. Создавая команду важно помнить и о ее «минусах», их также немало:

1. **Время:** процесс командообразования «вреямки». Чтобы рабочая группа стала командой требуется немало времени.
2. **Деньги:** чтобы члены группы стали командой, требуются деньги на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»); возможно, потребуются деньги на дополнительное обучение членов команды.
3. **«Человеческий фактор»:** в команде резко возрастает ценность человека, руководителю и члену команды нужно быть к этому психологически готовыми.
4. **Недирективность:** административно-командный стиль управления в команде «не проходит».
5. **«Эксклюзивность»:** модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью.
6. **Хрупкость:** в команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения.

8.3 Этапы развития команды

На пути становления эффективной и действенной команды каждая группа проходит несколько этапов.

Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем получится действительно спаянный коллектив. Этот процесс не несет спокойствия и чреват рисками, однако он необходим для создания норм самоопределения команды.

Четкость намерений и сплоченность команды способствуют в результате более высокой производительности, чем в рабочей группе. После выполнения задач команды часто распадаются, для этой фазы также характерны особые процессы.

Действия, необходимые для построения команды.

Чтобы создать эффективную команду, на разных этапах ее существования необходимо совершить ряд действий:

1. Отобрать подходящих сотрудников.
2. Отрегулировать численность команды.
3. Совместно определить цели и задачи.
4. Объяснить, какие выгоды получит каждый в результате успешной деятельности команды.
5. Договориться о групповых нормах.
6. Помочь членам команды лучше узнать друг друга.
7. Обучить членов команды.
8. Установить систему контроля и поощрять самоконтроль.
9. Обеспечить поддержание командного духа.
10. Заменять членов команды, которые не захотят или не смогут (даже после обучения) действовать в соответствии с разумными стандартами и согласованными правилами.

Далее рассмотрим подробнее некоторые действия из этого перечня.

Отбор подходящих сотрудников

Эффективность команды в значительной степени зависит от личных качеств ее членов и взаимоотношений между ними. Каждый из членов команды должен быть готов отдать свои способности и знания решению командной задачи, в противном случае это пустая трата времени и сил. Поэтому предварительно необходимо тщательно проанализировать требования к предстоящей работе. Исходя из этого определяется уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды. Особое внимание следует обратить на способность к совместной работе.

Регулирование численности команды

Какова оптимальная численность команды? Этот простой вопрос указывает на одну из первоочередных проблем, которая возникает при создании команды. Наиболее разумно было бы иметь команду как можно меньше по численности, однако достаточно большую – с тем, чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи. Конечно, применяя это правило, необходимо действовать осторожно. Кроме того, не всегда вы можете действовать свободно, и не всегда у вас будет возможность начинать формирование команды с нуля.

Проще всего работать в команде состоящей из 2-х человек, ввиду простоты общения. В более крупных командах люди стремятся к неупорядоченным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую. С увеличением численности команды еще быстрее растет число взаимодействий между ее членами, что подтверждается простым математическим соотношением: число возможных персональных взаимодействий между n членами равно $n \times (n-1) / 2$. Например, в команде из девяти членов число возможных взаимодействий, приходящихся на каждого, составляет 36, а в команде из 4 членов – только 6.

Если учесть что каждое взаимодействие содержит потенциальный конфликт между его участниками, с увеличением команда становится очевидной большая предрасположенность к организационным трудностям. Коммуникации усложняются, требуют много времени и могут не охватывать всех членов команды. Более того, достижение консенсуса между всеми членами команды затруднительно, поэтому в обсуждении иногда учитывается только мнение ключевых членов команды, что может способствовать появлению у остальных чувства отстраненности и безразличия к целям команды. Это особенно заметно в командах состоящих из 12 и более человек, в которых

прогрессивно растут потери времени и падает эффективность использования квалификации участников.

Если в вашей команде более 12 человек и это нельзя изменить, целесообразно перегруппировать ее, разбив на подгруппы и поручив каждой из них выполнять часть общей задачи, стоящей перед командой. В противном случае это произойдет стихийно, однако едва ли будет способствовать достижению командных целей, поскольку возникшие группы связывает в первую очередь взаимная симпатия и общность личных интересов, а не интересы дела. Поэтому процессом разделения большой группы на подгруппы, имея ввиду достижения командных целей, лучше управлять осознанно и осторожно.

Четкая постановка целей и задач

Для эффективной работы команды все ее члены должны знать о связях между целями, методами работы и задачами.

Цели должны быть четкими, сфокусированными и должны создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху. Формирование целей должно осуществляться самими участниками, и неважно, на каком уровне это происходит – персональном, командном или на уровне самой организации. Эти цели должны представлять продуманную и реальную основу для задач и методов, а не быть простым перечнем предписаний, логически следующих из профиля организации. Более того, вопросы творчества и самоуправления так же вносят существенный вклад в общий процесс постановки задачи и их решения в командах.

Для четкой постановки и решения задач командой необходимо учитывать многообразие ожиданий (часто противоречивых), обеспечиваемых целями команды. Следует подумать так же о дилеммах, связанных с целями. Например, о том, что, с одной стороны, круг проблем должен быть четким, а с другой – что для адаптации к меняющимся обстоятельствам необходимы гибкость и изменчивость.

В то же время цели должны быть вдохновляющими (будить воображение и давать стимул) и осуществимыми (обеспечивать поддержку и предохранять от деморализации после неудачи). Цели должны предусматривать возможности развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

Трудно ожидать, что цели всегда будут четко определены. Социальные, экономические и политические факторы могут вызывать внезапные изменения или постоянно и беспощадно вынуждать организации к изменениям. Цели команды должны стать фундаментом ее деятельности, однако значительные внешние изменения могут привести к их пересмотру. Изменения в организационной стратегии и требованиях заказчика так же могут стать источником неопределенности. Даже методы работы, используемые командами, подвержены изменениям. Технологические перемены могут радикально изменить средства достижения конечной цели. Все организации изменяются или их меняют. Как говорил греческий философ Гераклит, «все течет», и скорость этого течения заметно увеличилась в конце XX столетия.

Разницу между целями и подцелями не всегда легко определить. Цели обычно относятся к организационной стратегии и отражают направление долговременной работы для команды. Подцели помогают разделить цели на части, которые можно точно описать, измерить и достигнуть. Таким образом, подцели указывают пути осуществления стратегических целей.

Похожая проблема возникает в результате частичного совпадения целей и из определения с детальным планированием деятельности команды и краткосрочных целей, необходимых для гарантированного выполнения задачи команды.

Таким образом, установление соответствующих целей команды служит связующим звеном между целями организации и индивидуальными целями.

Следует помнить, что каждый член команды имеет свои индивидуальные цели и скрытые намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся целям команды, могут

быть согласны с ними лишь в большей или меньшей степени. Они могут в тайне не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам (например, испытывая нужду в деньгах или желая удовлетворить свои карьерные амбиции). Поэтому решающим моментом в постановке целей и основной областью управления командой является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными или личными целями. Лидеры и члены команды, преданные идее командной работы, должны быть осведомлены о заботах и индивидуальных целях остальных, не столь заинтересованных ее членов. Вообще для эффективной работы команды важно, чтобы цели были достижимыми, поддавались оценке и принимались или хотя бы понимались членами команды и руководителями высокого уровня как внутри, так и вне организации. Другими словами, хотя цели команды и являются центральным моментом процесса постановки задач и определения методов работы (то есть технических вопросов), их установление не является чисто техническим делом.

8.4 Характеристика успешной команды

Невозможно придумать набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успеха команды гораздо сложнее, и они не могут быть сведены только к выполнению набора предписаний. Что понимается под эффективностью? Только ли достижение поставленных целей? Как индивидуальные достижения членов команды согласуются между собой? Как личное удовлетворение членов команды способствует ее эффективности?

К основным элементам эффективности работы команды относятся:

- удовлетворение личных интересов членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы очень сильно взаимозависимы. Например, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а так же от преимуществ коллективной формы выполнения командной работы. Бизнесмены-одиночки, сочетающие в одном лице и владельца и менеджера, лишены возможности обмениваться идеями со своими коллегами. Работа в одиночестве может со временем снизить производительность их труда.

Эффективность команды зависит так же от следующего шага – от того, что произойдет, после достижения поставленных целей. Наблюдения за работой команд в организациях показывают, что большая часть энергии, если не вся, направляется на решение внешней задачи (на то, что необходимо получить, когда, с какими средствами и ресурсами). Естественно, это важно, но нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены конфликты. Например, даже команда достигшая своих целей, едва ли может считаться эффективной, если ее члены имеют противоречивые взгляды и разочарованы в своей организации настолько, что намерены искать другую работу. Поэтому *в качестве дополнительных показателей эффективности команды можно рассматривать степень готовности ее членов к выполнению новых задач и наличие у них желания продолжать совместную работу.*

Подводя итог сказанному, можно отметить, что благодаря хорошо организованной работе команды могут быть достигнуты следующие результаты:

1. Для команды и индивидуальных участников устанавливаются реалистичные, достижимые цели, потому что те, кто являются ответственными за выполнение работы, содействуют их построению.
2. Члены команды и лидеры стремятся поддержать друг друга для того, чтобы сделать работу команды успешной.

3. Члены команды понимают приоритеты друг друга и помогают или поддерживают, когда возникают трудности.
4. Общение открытое. Приветствуются новые идеи, новые методы улучшения работы, постановка новых проблем и т.д.
5. Решение проблем является более эффективным, так как используется опыт всех членов команды.
6. Отдача в работе более значительна, так как члены команды понимают, чего от них ждут, и могут самостоятельно контролировать свою деятельность помимо ожиданий.
7. Конфликт понимается как нормальное событие и рассматривается как возможность решить проблемы. Проблемы, если они вынесены на открытое обсуждение, могут быть решены до того, как станут разрушительными.
8. Поддерживается баланс между производительностью команды и удовлетворением потребностей отдельных членов.
9. Команда в целом и индивидуальные участники поощряются за выдающиеся результаты и старание.
10. Приветствуется, когда участники пробуют свои возможности и идеи. Это становится заразительным и стимулирует отдельных личностей к повышению эффективности.
11. Участники команды осознают важность дисциплинированной работы и стараются вести себя в соответствии со стандартами команды.

Известно, что хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и «практически непобедима». *«Эффект команды» достигается за счет:*

1. Неограниченной интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда нормирует свой рабочий день сама в зависимости от темпов достижения поставленной цели.
2. Сокращения потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, повышенная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение.
3. Использование корпоративных форм принятия решений, что еще более повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

В основе «эффекта команды» лежит высокая мотивация ее членов работать вместе на общий результат. Мотивационный фон должен достигать такого уровня, который в состоянии:

- «перекрыть» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на «ненормированный» характер работ;
- «перекрыть» ожидаемые внешние и внутренние риски торможения хода работ;
- инициировать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Высокий мотивационный фон обеспечивается благодаря:

1. Неординарным формам стимулирования: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки; перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и прочее.
2. Исключению традиционных форм административного управления и перевод членов команды на внутрикомандное управление.

Успешные команды, в отличие от групп, хорошо управляемы и обладают высокой степенью самоорганизации. *Условием сбалансированности и энергичности команды является сочетание различных умений, различных человеческих характеров:*

- Генератор идей – решает сложные проблемы.
- Добытчик – экстраверт, энтузиаст, коммуникабелен. Он изыскивает возможности и развивает контакты.
- Координатор – солидный, вызывающий доверие. Он поясняет цели, обеспечивает принятие решения.

- Организатор – динамичный. Он способен оказывать давление и организовывать всех. Наблюдатель – трезво и стратегически мыслящий, проницательный. Он просчитывает все варианты и выносит суждения.
- Игрок команды – стремящийся к сотрудничеству, чувствительный, дипломатичный. Он выслушивает и смягчает трения.
- Исполнитель – дисциплинирован, надежен, стабилен и эффективен. Он переводит идеи в практические действия.
- Завершающий – старательный, добросовестный, серьезный. Он выискивает ошибки и упущения, делает все вовремя.
- Специалист – узкоориентирован, самостоятельный, фанат своего дела. Он обладает знаниями и навыками в узкой специальной сфере.

8.5 Формы управления командой

Форма управления в команде – одно из важнейших условий эффективности команды, и она специально оговаривается с каждым членом команды до начала ее функционирования. Принимаемая командой форма управления определяет основу высокого уровня исполнительской дисциплины в работе команды.

Формы управления в команде достаточно многообразны и специфичны. Они зависят от того, насколько сбалансированы следующие показатели:

- специфика сферы деятельности команды;
- условия поставленной перед командой задачи;
- уровень сработанности команды;
- уровень индивидуального профессионализма членов команды;
- наличие конструктивных лидерских качеств у руководителя команды;
- характер межличностных отношений в команде;
- равнозначность мотивации всех членов команды;
- численность команды;
- ориентированность основного объема работ на членов команды, имеющих определенную узкую специализацию.

Из всего многообразия вариантов управления можно выделить три основных формы, модификации которых широко распространены во всех сферах производственной и творческой деятельности команд.

1. «Театр одного актера»

Используется в командах, имеющих общепризнанного талантливую лидера-профессионала «уникальной пробы». Команда полностью доверяет лидеру, полагая, что никто, кроме него, не предложит более рациональных и продуманных решений. Его распоряжения не подлежат сомнению и критике. Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с членами команды по своему усмотрению. Такая команда исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне. Форма управления обычно характерна для интеллектуальной сферы.

2. «Команда согласия»

Наиболее приемлема для малочисленных команд настоящих профессионалов. Каждый член команды «закрывает» автономный участок работ, и его мнение является чрезвычайно важным для команды в целом. Все ответственные решения принимаются коллегиально, реализует их руководитель команды или один из ключевых специалистов команды. Такая форма организации предпочтительна для творческих команд, управленческих команд, узкоспециализированных производственных команд, аварийных команд, команд специалистов по рекламе, менеджеров.

3. «Совет»

Занимает промежуточное положение. В советские времена широко использовался термин «совет бригады». Подобная форма уместна для команд большой численности; ядро составляет ядро наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения принимаются после обсуждения с ведущими специалистами команды на совете (планерке, оперативке) команды. Эта форма внутрикомандного управления наиболее приемлема для крупных производственных бригад, научно-исследовательских коллективов. Собрание всех членов команды в этих случаях больше похоже на вече, чем на оперативное принятие управленческих решений.

8.6 Психологическая совместимость в команде

Психологические рекомендации по выработке психологической совместимости в команде можно строить на основе различных типологий. В последнее время предпринимаются попытки построения систем рекомендаций даже на основе астрологических и именных типологий, особенностей внешности людей, их почерка и биоритмов. Не отрицая этих попыток, остановимся на тех типологиях, которые признаны в психологической науке и тщательно проверены на больших выборках и огромном статистическом материале:

1. Если за основу типологии подчиненных возьмем *стилевые особенности их мыслительной деятельности*, то можно выделить 5 психологических типов: аналитики, прагматики, реалисты, идеалисты и критики. Конечно, абсолютные характеристики редко применимы к людям, но доминирующие черты личности все же определить можно. Чтобы правильно решать задачу использования в управлении сильных сторон каждого сотрудника, разберем, в каких ситуациях каждый психологический тип эффективен, а в каких его эффективность существенно снижается.

1) Аналитики

Работники, характеризующиеся аналитическим мышлением, любят оперировать цифровыми данными и количественными характеристиками, в своей работе опираются на директивные документы, инструкции и юридические нормы. Работают тщательно, ответственно, продумывают детали, педантичны. Они ориентированы на высокую успешность и не любят ошибаться. Стремятся к высокому профессионализму и не терпят недобросовестности в работе. Часто проявляют перфекционизм. Перед решением задачи осуществляют тщательное планирование. Любят порядок, регулярность, системность, четкость. Эффективно работают в стабильных условиях при наличии достаточного времени. Они консервативны, устойчивы, стабильны. Проявляют серьезность в обучении, уважают авторитеты.

Во внешности и в поведении – солидны, любят добротную и дорогую одежду, ведут себя с достоинством. Общаются сдержанно, без излишних эмоций. Их устная речь похожа на письменную, с правильными оборотами и законченными предложениями. Стремятся повлиять на собеседника прежде всего логикой и аргументами. Конфликтовать не любят, но если попадают в конфликтную ситуацию, могут проявить упорство и до конца отстаивать свою позицию. Психологически совместимы с аналитиками, реалистами и идеалистами.

Аналитики успешны:

- при работе над важным проектом, требующим высокой компетентности и профессионализма;
- в процессе принятия стратегически важного решения;
- при сравнении различных подходов и выработке наиболее эффективного подхода к решению проблемы;

- при составлении справочников, таблиц и классификаций;
- при единоличном выполнении задания, не требующего организации команды и интенсивного общения с сотрудниками.

Эффективность аналитиков снижается:

- в условиях лимита времени и неопределенности;
- в условиях постоянных изменений;
- при наличии конфликта и напряжения.

2) *Прагматики*

Такие люди стремятся, прежде всего, к получению конкретных результатов. Не терпят «общих разговоров». Ориентированы на инновации, любят все новое, избегают однообразия и монотонии. Вокруг них – всегда люди, они всех активизируют, будоражат, заряжают новыми идеями. Могут одновременно выполнять несколько дел. Легко переносят ошибки, при неудачах быстро переключаются на другое направление деятельности.

Редко планируют работу заранее, предпочитая сразу же включиться в дело и осуществлять планирующие действия по ходу работы. Живые, подвижные и общительные. Нередко обладают эмоциональным обаянием.

Не любят подчиняться нормам и авторитетам. Часто бывают независимыми предпринимателями. Легко чувствуют себя в конфликте и противоборстве, потому борьба их «заряжает» энергией. В условиях противоборства и конфронтации часто выигрывают. Психологически совместимы с реалистами, прагматиками и критиками.

Прагматики успешны:

- в условиях развития, при начинании нового дела или нового направления в работе;
- в процессе принятия решения со многими неизвестными и с опорой на интуицию;
- при ограничениях во времени;
- при необходимости быстро организовать команду единомышленников.

Эффективность прагматиков снижается:

- в условиях однообразия и монотонной работы;
- в условиях затягивания времени, когда возникает отсрочка в достижении цели;
- при общении с медлительными и нерешительными партнерами;
- при жестком, авторитарном управлении, давлении и излишне частом и детальном контроле.

3) *Реалисты*

Люди этого психологического типа похожи на прагматиков: такие же живые и общительные. Но если прагматики ориентированы на самостоятельное достижение результата и доверяют только своему личному опыту, то реалисты направлены на создание команды, которую они могут направить на решение задачи. Опираются на практику, ценят факты, полученные другими. Реалисты не всегда стремятся сами иметь знания в различных областях, они подбирают команду из хороших специалистов и доверяют им.

Существует мнение, что эффективный руководитель получается из тех работников, которые обладают реалистическим мышлением. Они любят управлять ситуацией и людьми, и на работе, и при неформальной встрече. Они всегда стремятся оказывать влияние, рекомендовать, советовать.

Общаются в простой, деловой манере. Любят рассказывать анекдоты, шутить. Чужды сантиментов, увлекаются работой и карьерой. Из своих близких, как правило, стремятся тоже сделать работающую команду: жена – секретарь, дети – помощники в деле и бизнесе. Психологически совместимы со всеми: реалистами, аналитиками, прагматиками, идеалистами и критиками.

Реалисты успешны:

- в управлении;

- при взаимодействии с внешними организациями, партнерами и клиентами;
- в переговорах.

Эффективность реалистов снижается:

- в ситуациях деликатного и доверительного характера;
- в ситуации, в которой нужно переждать и сделать перерыв;
- в случае если они имеют в своем распоряжении непроверенные или искаженные факты.

4) *Идеалисты*

Они любят рассуждать о морально-этических и нравственных ценностях, увлекаются философией и эзотерическими учениями. Стремятся помочь людям, к ним часто обращаются за помощью. Характеризуются гуманными установками. Заботятся об атмосфере в коллективе, миролюбивы, их любят и уважают. Идеалисты – прекрасные слушатели, прощающие ошибки и погрешности. Влияют на других через позитивные средства: хвалят, восхищаются, поощряют, выделяют позитивы.

Напряжение их внутренней жизни часто связано с тем, что они хотят, чтобы «всем было хорошо», но понимают реальную недостижимость своего идеала. Психологически совместимы с идеалистами и реалистами.

Идеалисты успешны:

- при улаживании конфликтов;
- в переговорах, когда необходимо вызвать доверие у партнеров;
- в роли неформальных лидеров в коллективе;
- при разработке системы мотивации и поощрений.

Эффективность идеалистов снижается:

- в условиях борьбы и противостояния;
- в условиях необходимости критики коллеги;
- когда нужно выявить конфликт с целью его анализа и проработки.

5) *Критики*

Критически настроенные сотрудники, обладающие профессиональной компетентностью, способны вовремя выявить важные ошибки в процессе принятия решения. Несмотря на то, что критики не очень удобны в общении и часто проявляют язвительность и ироничность, именно они могут вовремя предсказать возможные риски. На семинарах участники обычно спрашивают, какова «санитарная норма» наличия критиков в работающей команде с учетом ее численности. К сожалению, пока нет развернутых исследований, чтобы точно ответить на этот вопрос. Однако желательно, чтобы в каждом коллективе и каждом подразделении работал хотя бы один грамотный и профессиональный критик, и не только в периоды становления новой компании или на «прорывах», но и на постоянной основе. Психологически совместимы с реалистами и прагматиками.

Критики успешны:

- в ходе построения прогноза возможных ошибок и кризисов компании;
- при ограничении и корректировке руководителя-диктатора, не признающего инакомыслия в своем подразделении.

Эффективность критиков снижается:

- если коллектив «лихорадит» по причине часто повторяющегося конфликта;
 - в условиях, когда необходимо стабилизировать разрушающуюся команду.
2. С точки зрения индивидуально-психологических данных, возможна *типизация на основе особенностей нервной системы* (И.П. Павлов). Сюда относится достаточно популярное деление по темпераменту, под которым понимается определенное соотношение степени эмоциональной стабильности и ориентации либо на самого себя, либо во внешний мир, на окружающих. Здесь важно учитывать, что существует прямая связь между темпераментом и деловыми качествами конкретного индивида.

1) *Холерик*

У холерика нет устойчивых психических реакций, он может быть вспыльчивым и раздражительным, имеет сниженный самоконтроль и направлен на «сбрасывание» своих эмоций на других. Холерик психологически совместим с сангвиником и флегматиком. Не рекомендуется создавать тандемы «холерик – флегматик» и «холерик – меланхолик». В первом случае холерик будет раздражаться на медлительного флегматика, а флегматик – испытывать неуверенность в себе. Во втором – меланхолик будет переживать и обижаться на вспыльчивость холерика.

Управление подчиненным-холериком:

- давать поручения, связанные с ответственностью и самостоятельностью, применять умеренный контроль;
- поручать задачи, требующие высокой творческой активности и креативности, если подчиненный-холерик является профессионалом в определенной области;
- учитывая тот факт, что подчиненный стремится сделать карьеру и чувствовать себя значимым, создавать перспективу повышения;
- использовать на прорывах, инновациях, завязыванию связей и контактов с клиентами и партнерами;
- организовывать общение в нейтрально-партнерском стиле, поскольку подчиненный-холерик плохо переносит власть и давление.

Если холерик – высший руководитель, то он часто реализует в управлении сильный и авторитарный стиль, требует от подчиненных высокой работоспособности и трудоголизма, ждет от них быстрых решений, не любит, когда ему сопротивляются, не любит спорщиков и критиков, может позволить себе резкую критику в адрес своих сотрудников.

2) *Сангвиник*

Неустойчив в симпатиях и антипатиях, быстр в принятии решений, легко приспосабливается к изменяющейся деловой ситуации. Контактен и легок в общении, не конфликтен, умеет слушать других людей. Эмоционально устойчив к неприятностям и тяжелым событиям. Психологически совместим с холериком, сангвиником, меланхоликом.

Управление подчиненным-сангвиником:

- использовать хорошие организационные способности такого подчиненного по созданию эффективной команды;
- создавать перспективы карьеры и заработка, в противном случае он может уволиться и перейти к конкуренту;
- увлекать новой задачей, стимулировать, контролировать выполнение задания; загружать делами; поддерживать формально-деловые отношения.

Высший руководитель, имеющий сангвинический темперамент, ждет от своих подчиненных высокого профессионализма, самоотдачи в работе и подчеркнутой деловитости в общении.

3) *Флегматик*

Главное качество – ориентация на неодушевленные предметы, самого себя. Он спокоен и хладнокровен, последователен и обстоятелен в делах, устойчив в симпатиях и антипатиях, равнодушен к похвале. Проявляет надежность в отношениях и стабильность. Склонен к уединению, замкнутости. Отличается терпеливостью, но склонен накапливать неудовлетворенность и редко, но очень сильно проявлять «взрыв негодования». Хорошо работает в условиях однообразия и монотонии. Не рвется в лидеры. Хорошо психологически совместим с сангвиниками, меланхоликами и флегматиками.

Управление подчиненным-флегматиком:

- рекомендуется использовать его на участках работы, требующих хорошей концентрации внимания, а также там, где нужно работать в условиях однообразия и монотонии (составление отчетов, обобщение большого массива фактических данных);

- поскольку в стрессовых ситуациях флегматик сохраняет спокойствие и самообладание, можно использовать его при урегулировании конфликтов в команде;
- при формулировании задания давать время для запоминания, предлагать записать необходимые условия задачи; обязательно контролировать выполнение задания, стимулировать и «подгонять», держать активный контакт и заинтересовывать; активизировать инициативу;
- не использовать на участках работы, где требуется высокая скорость принятия решения и общительность;
- учитывать, что флегматик хорошо отдыхает и восстанавливает работоспособность в условиях уединения.

Если флегматический темперамент имеет высший руководитель, то он ждет от подчиненных активности, инициативы и самостоятельности. Он нуждается также в постоянной обратной связи: докладах и записках о том, как идут дела, что удалось сделать, а что – не удалось и т.п. В общении с таким руководителем нужно немного «замедляться» и уметь держать паузу в те моменты, когда руководитель думает и принимает решение. Руководитель, имеющий флегматический темперамент, является упрямым человеком, поэтому, если он принял отрицательное решение, взять «тайм-аут» и только потом предпринимать меры по изменению решения.

4) *Меланхолик*

Его главная черта – обостренная чувствительность к окружающему миру, что отрицательно сказывается на деловом общении. Долго переживает ошибки и неудачи, проявляет повышенную обидчивость. Отличается высокой тревожностью. Может расстраиваться при неудачах, женщины-меланхолики часто плачут. Тяжело переживают несправедливость и конфликты. Склонны к самообвинению и самокопанию. Обладают интуицией. Ценят позитивную атмосферу в команде, по причине хороших отношений на работе переходить в другую компанию не будут даже тогда, когда там предложат более высокую заработную плату. Психологически совместимы с сангвиниками и флегматиками.

Управление подчиненным-меланхоликом:

- такой подчиненный нуждается в эмоциональной поддержке и позитивной оценке в случае достижений;
- нежелательно критиковать в присутствии других людей, лучше – наедине;
- не рекомендуется назначать на управленческие должности; поддерживать позитивную атмосферу в компании и подразделениях;
- не рекомендуется использовать на участках работы, связанных с риском и стрессом;
- можно найти конструктивное применение интуиции подчиненного-меланхолика, если приглашать его на переговоры в качестве наблюдателя, с тем чтобы потом получить от него точную психологическую характеристику оппонентов;
- можно применять способности меланхолика в реализации поддержки и сочувствия коллегам.

Чаще всего меланхолик работает в позиции подчиненного, в неформальной структуре играет роль ведомого. Довольно редко люди с этим темпераментом становятся руководителями. Но если все же это произошло, руководитель-меланхолик нуждается в постоянной эмоциональной поддержке друзей и близких людей.

3. Другой критерий – *социально-психологические качества личности*. Интересную классификацию предложил российский ученый В.М. Шепень:

- 1) Коллективисты – общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания.
- 2) Индивидуалисты – тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности.
- 3) Претензионисты – работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания.

- 4) Подражатели – сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений.
- 5) Пассивные – слабовольные работники, не проявляющие инициативы.
- 6) Изолированные – работники с несносным характером.

В современных условиях резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический аспект нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри команды, разрушительно воздействует на личность.

Собственно наличие команды является одним из признаков высокоэффективных организаций. Специалисты по управлению персоналом заметили, что сотрудники организаций, в которых большие объемы власти, информации, знаний и прав концентрируются в руках высшего звена, постепенно вырабатывают качества, полезные для продвижения вверх по служебной лестнице (навыки манипулирования, «борьбы за место под солнцем», индивидуализм и пр.). Интересно, что подобные личностные особенности сотрудников повышают конфликтный фон в организации и деструктивно влияют на ее развитие. Напротив, работа в команде формирует у сотрудников качества, которые способствуют поступательному росту организации (навыки сотрудничества, взаимной поддержки, увеличения потенциала каждого и пр.). Поэтому формирование навыков работы в команде становится одной из ключевых задач управления в высокоэффективных организациях.

Возможность работать в команде дает каждому человеку серьезную поддержку и перспективы роста как личности. Однако существуют и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает негативный смысл глагола «командовать». Команда – это не группа людей, которой можно командовать. Команда – это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Команда ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного человека. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Сегодня жизнь учит человека работать в команде. Многочисленные чрезвычайные ситуации, природные катаклизмы предполагают наличие команд спасателей. Как показывают спортивные соревнования, отсутствие командного духа приводит к поражению в любой игре. Энергия команды позволяет начинающим фирмам вырваться вперед, занимая достойное место на рынке. В государственных образовательных и социальных учреждениях команды администраторов и специалистов различных служб достигают результатов в процессе социализации сотрудников. Все говорит о том, что работа в команде имеет большие организационные ресурсы как в коммерческой, так и некоммерческой сферах.

9 Психические состояния в чрезвычайных ситуациях

Психология поведения человека в чрезвычайных ситуациях. Состояние паники. Посттравматический синдром

За последнее время чрезвычайные ситуации, как это ни парадоксально звучит, все в большей мере становятся фактом нашей повседневной жизни. При стихийных бедствиях,

катастрофах и других экстремальных воздействиях зачастую развиваются массовые психогенные расстройства, вносящие дезорганизацию в общий ход спасательных и восстановительных работ.

Психопатологические расстройства в экстремальных ситуациях имеют много общего с развивающимися в обычных условиях. Однако есть и существенные различия. Во-первых, вследствие множества психотравмирующих факторов расстройства одновременно возникают у большого числа людей. Во-вторых, их клиническая картина не носит строго индивидуального, как обычно, характера, а сводится к достаточно типичным проявлениям. Особенностью является и то, что пострадавший вынужден продолжать активную борьбу с последствиями стихийного бедствия (катастрофы), чтобы выжить самому и защитить других.

9.1 Психология поведения человека в чрезвычайных ситуациях

Вопросы психологии человека в чрезвычайных ситуациях необходимо рассматривать в целях подготовки населения, спасателей, руководителей к действиям в экстремальных ситуациях.

При рассмотрении вопросов поведения человека в условиях ЧС большое внимание уделяется психологии страха. В повседневной жизни, в экстремальных условиях человеку постоянно приходится преодолевать опасности, угрожающие его существованию, что вызывает (порождает) страх, то есть кратковременный или длительный эмоциональный процесс, порождаемый действительной или мнимой опасностью. Страх – это сигнал тревоги, но не просто тревоги, а сигнал, вызывающий вероятные защитные действия человека.

Страх вызывает у человека неприятные ощущения – это негативное действие страха, но страх – это и сигнал, команда к индивидуальной или коллективной защите, так как главная цель, стоящая перед человеком – это остаться живым, продлить свое существование. Следует учитывать, что наиболее частыми, значительными и динамичными являются необдуманные, бессознательные действия человека как результат его реакции на опасность.

Наибольшую опасность для человека представляют факторы, которые могут вызвать его гибель в результате различных агрессивных воздействий – это различные физические, химические, биологические факторы, высокие и низкие температуры, ионизирующие (радиоактивные) излучения. Все эти факторы требуют различных способов защиты человека и группы людей, то есть индивидуальных и коллективных способов защиты, к которым можно отнести:

- стремление человека удалиться за пределы действия поражающих факторов (убежать от опасности, защититься каким-либо экраном, щитом и т.д.);
- энергичная атака человеком источника возможных поражающих факторов для ослабления их действия или уничтожения источника возможных поражающих факторов.

Более детальное описание форм поведения человека в экстремальных условиях дает Е.А. Милерян. *Напряженный тип поведения* проявляется в общей заторможенности, замедленности, скованности, импульсивности и напряженности выполнения рабочих функций. Представители этой группы судорожно сжимают рукоятки управления, кусают губы, лицо перекошено, внимание их приковано к индикатору, на воздействие эмоциогенных факторов реагируют чрезвычайно импульсивно и сильно.

Эмоциональное поведение может также проявляться в сознательном уклонении человека от выполнения своих функций. В отдельных случаях наблюдается некоторая пассивность и стремление оградить себя от вмешательства в ход событий. Оператор в аварийных условиях испытывает затруднения в организации умственной деятельности, он долго стоит или сидит в застывшей позе, трет лоб, морщит брови, пытается оттянуть

время, старается уйти подальше от пульта управления с тем, чтобы избавиться от влияния эмоциогенных факторов. Здесь находит свое проявление эмоция страха, в результате чего доминирует инстинкт самосохранения. Этот тип поведения в экстремальных условиях Е.А. Милерян назвал *трусливым*. Под влиянием страха «трусливые» люди начинают действовать по привычному, однако неадекватному сложившейся ситуации шаблону.

Тормозной тип поведения человека характеризуется полной заторможенностью его действий, возникающей при воздействии эмоциогенных, необычных и ответственных ситуаций.

Наиболее яркой и опасной формой проявления эмоциональной неустойчивости человека являются аффективные срывы деятельности, в результате чего он начинает действовать агрессивно, бессмысленно и бесконтрольно, что усугубляет состояние управляемой им системы, ускоряя этим наступление катастроф и аварий. Это *агрессивно-бесконтрольный тип поведения*.

Вместе с тем полученные Е.А. Милеряном и его сотрудниками данные свидетельствуют о том, что существует такая категория людей, которые при наличии надлежащей мотивации, находясь в экстремальных условиях, значительно улучшают показатели своей деятельности. Такой тип поведения называется *прогрессивным*. Он характеризуется боевым задором, повышенной работоспособностью, минимальной затратой сил. Авторы считают, что представителями прогрессивного типа поведения следует в первую очередь комплектовать те учебные заведения, которые готовят специалистов для особо ответственных профессий. Напряженный тип поведения поддается исправлению. Исследования эмоциональной устойчивости показали, что у большинства людей в процессе специально организованного обучения, направленного на формирование навыков, напряженность может быть снята путем выработки и автоматизации динамических стереотипов. При этом трудовая деятельность на уровне навыка приобретает свойства стабильности, надежности и помехоустойчивости.

Трусливый тип поведения может быть изменен и улучшен путем определенных воспитательных воздействий, помогающих человеку преодолевать эмоции страха. При этом укрепляется его вера в себя, в свои возможности и развиваются необходимые волевые качества. В тех случаях, когда это удастся сделать, стабильность и продуктивность деятельности в экстремальных условиях значительно повышаются.

Групповое поведение людей в ЧС

Под групповым поведением людей в ЧС понимают поведение большинства лиц, входящих в группу и оказавшихся перед лицом внезапного и опасного происшествия или угрозы такого происшествия, которые затрагивают интересы всех людей. Это сопряжено с реальными или потенциальными материальными потерями, человеческими жертвами и характеризуется заметной дезорганизацией общественного порядка. Групповое поведение людей связано с одним и тем же внешним событием и зависит от таких эмоциональных факторов, которые связаны с групповым умонастроением, а не с индивидуальными свойствами психики человека. Об этом говорит статистика катастроф, судьбы пострадавших, действия спасателей и поведение окружающего населения, которое само по себе не пострадало от действия чрезвычайных ситуаций.

Поведение людей в экстремальных ситуациях делится на две категории:

1. *Случаи рационального, адаптивного поведения человека с психическим контролем и управлением эмоциональным состоянием поведения.* Во многих экстремальных ситуациях не наблюдалось патологического поведения людей и отмечалась адаптация людей к обстановке, сохранялось спокойствие и выполнялись меры защиты, взаимопомощи, проводились мероприятия, восстанавливающие нарушенный порядок жизни. Такое поведение является следствием точного выполнения инструкций и распоряжений руководства в случаях ЧС. Следует помнить, что выполнение распоряжений и инструкций предупреждает распространение тревоги и беспокойства

и вместе с тем не препятствует проявлению личной инициативы в области своей защиты.

2. *Случаи, носящие негативный, патологический характер*, отличаются отсутствием адаптации к обстановке, когда люди своим нерациональным поведением и опасными для окружающих действиями увеличивают число жертв и дезорганизуют общественный порядок. В этом случае может наступить «шоковая заторможенность», когда масса людей становится растерянной и безынициативной, а то и просто обезумевшей. Частным случаем «шоковой заторможенности» является паника, когда страх перед опасностью овладевает группой людей. Обычно паника проявляется как дикое беспорядочное бегство, когда людьми руководит сознание, низведенное до примитивного уровня (примитивная реакция человека на страх). Оно может сопровождаться настоящим неистовством, особенно, если на пути встречаются препятствия, преодоление которых сопровождается большим количеством человеческих жертв.

Панические реакции могут наблюдаться и у группы людей в замкнутых помещениях с неизвестной планировкой, когда человек ощущает угрозу своей жизни. Многие в этих случаях считают, что спастись почти нельзя, мгновенно подвергаются чувству массового страха, особенно, если в группе есть неуравновешенные люди, а таких может быть не более 2% от числа всей группы. В психологическом плане паника очень заразительна, так как связана с проявлением «стадного инстинкта». Необходимо знать, что заранее принятые меры предосторожности не могут полностью гарантировать возможности возникновения паники, но могут ее существенно уменьшить, поэтому принятие таких мер обязательно.

Ученые видят следующие пути повышения надежности человека в экстремальных условиях:

1. Основу профилактики любых психологических явлений составляет анализ особенностей возникновения и течения различных форм индивидуальных и коллективных реакций страха (паники).
2. Научно обоснованный профессиональный психологический отбор лиц для работы на опасных видах труда и особенно руководителей производственных коллективов (существуют личности с повышенным уровнем риска). Накопленный опыт изучения катастрофических ситуаций позволяет утверждать положение о наличии лиц (психопатия, нервность), склонных к созданию несчастных случаев и к неадекватным действиям в угрожающей ситуации.
3. Обучение проблемам обеспечения безопасности и воспитательная работа по формированию в сознании людей осторожности, предупреждению и разумному поведению в аварийных и чрезвычайных ситуациях, то есть воспитание эмоционально-волевых и моральных свойств личности, которые позволили бы ей не только подавлять эмоции, но и управлять ими, преобразуя их в источник силы и энергии. Человек, работающий на опасных производствах должен:
 - знать свои обязанности по профилактике ЧС и нести ответственность не только за возникновение несчастных случаев, но и за характер своих действий при руководстве массами в ЧС;
 - иметь психологическую готовность к действиям в ЧС, сознавать, что взрыв, пожар или другие явления – это реальная опасность, и быть готовым не только для профилактики или остановки катастрофического процесса, но и для руководства массами людей;
 - знать графики работы смен и схемы действий в критических ситуациях;
 - участвовать не только в деловых играх, но и в аварийных играх, что способствует познанию проблемы и формированию автоматизма действий в ЧС.
4. Основной задачей в ЧС и во время катастрофы является сохранение спокойствия людей и быстрая разумная деятельность. Это достигается информационными

- средствами и примером действий окружающих лиц. Люди должны знать и понимать, что народ в условиях давки гибнет.
5. Руководство массой людей составляет основу профилактики паники. Паническая реакция – это всегда индукция страха, утрата степени сознательного руководства и случайный захват «руководства» действиями людей лицами, находящимися в состоянии страха и действующими бессознательно, автоматически. Эти лица яркостью поступков и речи (крики) возбуждают окружающих и фактически увлекают за собой лиц, находящихся в связи со страхом в состоянии суженного сознания и действующих автоматически без оценки сложившейся ситуации. В состоянии страха люди легко поддаются управлению и могут быть привлечены в условия безопасной и объективной деятельности. Если руководство массой осуществляется сознательной личностью, то люди сохраняют способность разумных действий и защиты своей жизни.
 6. Особую роль в профилактике страха осуществляет деловая занятость (должность) человека и демонстрация организованности действий окружающих лиц. «Действие спасает от страха. Оно спасает и от страха, и от слабостей, даже от холода и болезней» (Антуан де Сент-Экзюпери).
 7. В острой ситуации или угрожающей обстановке необходимо убирать (фиксировать) людей, способных индуцировать страх и вовлечь людей в опасную деятельность. Их влияние на окружающих должно быть приостановлено, так как может произойти индукция (передача) их действий массе людей.
 8. В структуре руководства массой людей большую роль играет система оповещения: громкоговорящее оповещение, световые и звуковые сигналы, указатели выходов, направления движения и другие средства. Громкоговорящее оповещение населения (громкоговорители на улицах, в помещениях) позволяет обеспечить безопасность поступков лиц, находящихся в кризисной (катастрофической) ситуации. Сообщается об опасности пользования лифтом (остановка и невозможность его покинуть) и даются указания о действиях по защите и выходу из опасной зоны и т.д.

Информационно-психологические рекомендации воздействия на людей в чрезвычайных ситуациях

Достоверный источник информации в период стихийных бедствий и ликвидации их последствий ассоциируется у местных жителей с центральным для данного района органом исполнительной власти. В целях профилактики нежелательных психоэмоциональных реакций людей, панических настроений целесообразно укреплять местные органы власти на уровне глав районов городов, поселков информационными ресурсами субъекта Федерации и федерального центра.

Местные СМИ (по сравнению с центральными) в период стихийных бедствий и ликвидации их последствий обладают большей эффективностью воздействия на сознание людей, поскольку газеты, телевидение, радио того или иного района непосредственно включаются в экстремальные условия его жизнедеятельности, в процесс ликвидации последствий ЧС. Информационные сообщения для жителей населенных пунктов, подвергшихся стихийному бедствию, должны проходить оперативную психологическую экспертизу. Для всех источников информации следует готовить соответствующие рекомендации, основанные на знании психологических закономерностей восприятия и переработки людьми информации в условиях стресса. Мероприятия по ликвидации последствий стихийных бедствий желательно «привязывать» к естественным циклам и суточным ритмам жизнедеятельности человека (если, конечно, приостановка аварийно-восстановительных работ или их замедление не грозит появлением новых жертв). Недостаток информации о событии способствует возникновению слухов и любой дезинформации. Если власть запаздывает с информированием населения, естественно, появляются распространители слухов.

Объективно успокаивает любая информация, исходящая из доверительного источника. Люди, и в первую очередь взрослые, нуждаются в правдивой информации,

исходящей от властей или от компетентных специалистов. Чаще более спокойно и уверенно чувствуют себя те, кто находится ближе к источнику информации, даже если она не самая обнадеживающая. В меньшей степени страдают люди, которые с самого начала чрезвычайного события включились в практическую, общественно полезную деятельность (практически не остается психических проявлений).

Необходимо продолжать изучать и обобщать опыт (в том числе и зарубежный) психологического информационного воздействия на население в период различных ЧС.

9.2 Паника: причины возникновения, особенности проявления, виды

Паника – одна из форм поведения толпы. Большинство определений паники связано с проявлением массового страха перед реальной или воображаемой угрозой, состоянием периодического испуга, ужаса, нарастающих в процессе взаимного заражения ими. Это состояние сопровождается резким ослаблением волевого самоконтроля, когда эволюционно примитивные потребности, прямо или косвенно связанные с физическим самосохранением, подавляют потребности, связанные с личностной самооценкой. Приведенное определение охватывает все формы коллективной и индивидуальной паники

Панику можно классифицировать по масштабам, глубине охвата, длительности и деструктивным последствиям.

Виды паники

По масштабам:

- индивидуальная (1 чел.);
- групповая (от двух-трех до нескольких десятков сотен человек);
- массовая (тысячи и десятки тысяч).

По глубине охвата:

- *легкая паника* (испытывается в частности, когда задерживается транспорт, при спешке, внезапном, но не очень сильном сигнале, звуке, вспышке и т.д.). При этом человек сохраняет почти полное самообладание, критичность. Внешне такая паника выражается лишь легкой удивленностью, озабоченностью, напряжением мышц и т.п.;
- *средняя паника* характеризуется значительной деформацией сознательных оценок происходящего, снижением критичности, возрастанием страха, подверженностью внешним воздействиям. Например, скупка товаров в магазинах при циркуляции справедливых или фиктивных слухов о повышении цен, исчезновении товаров из продажи и т.п.;
- *полная аффективная паника* с отключением сознания, характеризующаяся неменяемостью, наступает при чувстве большой смертельной опасности (явной или мнимой). В этом состоянии человек полностью теряет контроль над своим поведением: может бежать куда попало (иногда прямо в очаг опасности), бессмысленно метаться, совершать самые разнообразные хаотические действия, поступки, абсолютно исключаящие критическую их оценку, рациональность и этичность. Примером может служить паника на кораблях «Титаник», «Адмирал Нахимов», во время войны, землетрясений, ураганов, пожаров и других стихийных бедствий, а также при внезапном наступлении смертельного исхода.

По длительности:

- *кратковременная* (секунды и несколько минут, например, в автобусе, потерявшем управление и т.д.);
- *длительная* (десятки минут и часов, бывает при землетрясениях);
- *продолжительная* (несколько дней и недель, например, после взрыва и аварии на ЧАЭС, во время длительных боевых операций и т.д.). Эта непрерывная паника носит, в основном, скрытый характер и проявляется лишь отдельными вспышками отчаяния, озлобленности, опустошенности, депрессии.

По инструкторным последствиям паника может подразделяться:

- без наступления каких-либо материальных последствий и регистрируемых психических деформаций;
- с учетом разрушений, нанесения физических и выраженных психических травм, а также утратой трудоспособности на непродолжительное время;
- при наступлении тяжелых последствий с человеческими жертвами, значительными материальными разрушениями, заболеваниями нервной системы и длительной утратой трудоспособности.

Причины возникновения и развития паники:

- страх, ужас, гиперболизируемые нередко конкретным состоянием людей, в частности, их неготовностью к неожиданностям, внезапным опасностям, отсутствием критичности при оценке конкретных ситуаций;
- внезапность появления угрозы для жизни, здоровья, безопасности (пожар, взрыв, аварии и т.д.);
- длительные переживания, опасения, накопление тревоги, неопределенность ситуации, предполагаемые опасности, невзгоды. Все это создает предпосылки для возникновения паники, а катализатором в этом случае может быть все что угодно: испуг, страх, звуки, слова и т.д.;
- психологическая неподготовленность к природным и техногенным катастрофам.

Например, среди причин паники у солдат и офицеров военные специалисты называют: общее моральное состояние, низкий уровень дисциплины, отсутствие авторитета у командиров, неуставные взаимоотношения;

Катализаторами возникновения панических состояний также могут быть: информация о критическом событии (или же недостаток оной), слухи, дезинформация. Вот как описывают панику в Киеве в 1986 году, после аварии на ЧАЭС: информация, которая начала распространяться на Западе, содержала предупреждение о создавшейся опасности, но это доходило лишь до немногих, как правило, искажалась и становилась дополнительным источником мощного психологического (стрессогенного) воздействия на людей. Неполная искаженная информация и дезинформация сделали свое дело: страх, который всегда является главной причиной паники, а в данном случае объективно основывался еще и на некомпетентности последствий облучения, за несколько дней усилился. В дальнейшем возникла вспышка классического варианта паники, проявившаяся в Киеве 4-5 мая 1986 года в наиболее заметных формах.

Под воздействием самых невероятных слухов, в которых откровенные домыслы зарубежных радиостанций хаотически перемешивались с правдой и не в состоянии испытывать неопределенность, из-за отсутствия официальной конкретной информации, люди устремлялись сами спасать свои семьи. На всех вокзалах и аэропортах, в кассах были огромные очереди женщин с детьми разного возраста. Многие проводили у билетных касс всю ночь без сна. На железнодорожном вокзале родители с детьми на руках, в создавшейся толпе, проходили в вагоны и уезжали без билетов. Вагоны поездов на Москву были забиты до отказа, большинство людей ехали стоя. Высаживать безбилетных и проверять их никто и не пытался. Пренеприятный слух распространился среди населения Киева и области: дети и родственники правительственного и партийного руководства уже вывезены в крымские пионерлагеря и базы отдыха еще в первые дни трагедии. Находились очевидцы, видевшие, как ведомственные автомобили один за другим подъезжали прямо к трапам самолетов в аэропорту Борисполь еще в конце апреля 1986 года». Дороги из Киева, особенно в южном направлении были заполнены легковым автотранспортом с переполненными салонами.

«...Большая неразбериха творилась в школах, в одних прервали занятия и разрешили родителям увозить детей при наличии заявления с указанием местонахождения ребенка, в других делались попытки вести занятия, как ни в чем не бывало». «...Телефонная связь, в том числе и междугородняя, работала плохо, невозможно было куда-то дозвониться». «...Большие очереди людей скопились возле сберкасс. Через два

часа после открытия в некоторых из них кончился запас денег, в других выдавали только по 100 рублей, а к исходу дня почти все сберкассы прекращали выдачу денег из-за их отсутствия».

Возникает вопрос: почему в экстремальной ситуации паника не достигла катастрофических масштабов? В этом усматриваются две основные причины:

- 1) отсутствие видимой опасности, воплощенной в каких-либо визуальных формах (пожар, разрушения, взрывы и т.д.), поскольку основной угрозой была радиация, которая почти не фиксировалась и не представлялась угрожающей по своему воздействию в сознании людей (речь идет о Киеве);
- 2) вторая причина связана с действиями властей. Имеется в виду официальная установка на сохранение спокойствия и поддержание порядка на предприятиях, в учреждениях (успокаивающие выступления и т.д.)

То, что для одних было источником повышенного беспокойства, для других служило средством успокоения. В тот период 1986 года, уровень доверия к правительству и городским властям, еще не был так низок, как впоследствии. Необходимо отметить, что «обычная» паника прошла очагами, охватив не более 10% людей. Однако уже с первых дней и в дальнейшем начала развиваться своеобразная скрытая радиационная паника, имеющая тенденцию к непрерывному (очень длительному) проявлению. Характер такой паники заслуживает особого внимания, поскольку она порождается как воздействием самой радиации, так и страхом последствий.

Механизм развития бурной динамической паники

Механизм можно представить, как осознаваемую, частично осознаваемую или неосознаваемую цепь событий:

1. «Шокирующий стимул», запускающий механизм паники (внезапная вспышка, взрыв, громкие звуки, землетрясение и т.д.).
2. Воссоздание образа опасности (он может быть самым различным), который «накладывается» на общее состояние психологической неготовности к адекватному восприятию случившегося.
3. Активизация защитной системы организма на различных уровнях осознания и инстинктивного реагирования.
4. Следующее за этим паническое поведение.

Чаще всего возникшие экстремальные ситуации характеризуются внезапностью и кратковременностью психогенного воздействия. Ответные реакции панического страха, в первую очередь, выражаются в неадекватных двигательных расстройствах. Бесстрашных людей, в общепринятом понимании в таких ситуациях практически не бывает. Все дело во времени, необходимом для принятия рационального решения и начала действий.

Реакции страха зависят от глубины воздействия и выражаются в объективных проявлениях, а также в субъективных переживаниях. Наиболее характерны двигательные нарушения поведения, которые проявляются в диапазоне от увеличения активности (гипердинамика), до ее уменьшения (гиподинамия, ступор). В *гипердинамическом* варианте наблюдаются бесцельные, беспорядочные действия, множество нецелесообразных, движений, затрудняющих принятие своевременного правильного решения и перемещения в безопасное место. *Гиподинамический* вариант характерен тем, что человек как бы застывает на месте и нередко принимает «эмбриональную позу»: садится на корточки, обхватив голову руками. При реакциях страха сознание сужено, хотя в большинстве случаев сохраняется доступность внешним воздействиям, избирательность поведения, возможность самостоятельно находить выход из затруднительного положения. Большинство людей (50-75%), при внезапно возникших экстремальных ситуациях в первые мгновения оказываются ошеломленными и малоактивными.

В ситуации острого экстремального воздействия в поведении людей имеют место реактивные психозы, представленные в основном аффективно-шоковыми реакциями, которые развиваются мгновенно и протекают в *фугиформной и ступорозной форме*.

Фугиформная реакция характеризуется сумеречным расстройством сознания с бессмысленными, беспорядочными движениями, безудержным бегством, нередко в сторону опасности. Пострадавший не узнает окружающих, отсутствует адекватный контакт, речь бессвязная, нередко ограничивается нечленораздельным криком. Отмечается гиперпатия, при которой любой звук еще более усиливает страх, в результате чего бывает немотивированная агрессия.

При *ступорозной форме* наблюдаются общая обездвиженность, оцепенение. Пострадавшие не реагируют на окружающих и часто принимают «эмбриональную позу», отмечается нарушение памяти.

Истерические психозы при внезапных экстремальных воздействиях являются аффектогенными, в возникновении которых важную роль играет не только страх, но и такие особенности личности, как психическая незрелость, эгоизм. При истерическом ступоре мимика отражает переживания страха, ужаса, иногда он беззвучно плачет. Обездвиженность нередко прерываются, и человек может рассказывать о психотравмирующей ситуации. Истерические психозы обычно более длительны, чем аффективно-шоковые реакции. Возникнув в период экстремального воздействия, они могут продолжаться в течение нескольких месяцев после его завершения и требуют длительного, нередко стационарного лечения.

В динамике *астенических расстройств*, развившихся после внезапно возникшей жизнеопасной ситуации, часто наблюдаются аутохтонные эпизоды психоэмоционального напряжения с преобладанием аффекта тревоги и усилением вегетосоматических нарушений. Астенические расстройства являются основой, на которой формируются различные нервно-психические отклонения. В ряде случаев они приобретают затяжной характер.

При развитии аффективно-шоковых реакций, особенно одновременно у нескольких пострадавших, возможно их влияние друг на друга и на окружающих, приводящее к массовым индуцированным эмоциональным расстройствам, сопровождающимся неконтролируемым страхом.

Индукторы паники (паникеры) – люди, которые обладают выразительными движениями, гипнотизирующей силой криков, ложной уверенностью в целесообразности своих действий. Становясь лидерами толпы в чрезвычайных обстоятельствах, они могут создать общий беспорядок, быстро парализующий целые коллективы, лишаящий людей возможности оказывать взаимопомощь, соблюдать целесообразные нормы поведения. В эпицентре развития массовой паники обычно появляются высококовнушаемые истерические личности, отличающиеся эгоистичностью и повышенным самолюбием.

В ряде случаев можно говорить о понижении вероятности возникновения паники. Современный человек в какой-то мере подготовлен к воздействию некоторых ситуаций, которые являются довольно распространенными. Например, транспортная авария, пожар, нападение бандитов, стихийное бедствие и др. Причем некоторые люди в силу своих профессиональных обязанностей находятся в состоянии повышенной готовности к подобным событиям (МЧС, милиция, врачи и др.). Как свидетельствует опыт в различных катастрофических ситуациях мирного времени, меры по предотвращению паники предусматривают заблаговременное обучение людей действиям в экстремальных ситуациях, специальной подготовке активных лидеров, способных в критический момент возглавить растерявшихся пострадавших и направить их поведение на спасение.

9.3 Посттравматический синдром

Человек умеет приспосабливаться к различным обстоятельствам; с изменением жизни меняется и сам человек. Происходящие в человеке перемены помогают выжить, в какие бы условия он ни попал. Однако некоторые события, особенно растянувшиеся по

времени, способны стать причиной серьезного расстройства психики, известного под названием «посттравматического синдрома» (ПТС).

Говоря о посттравматическом синдроме, имеется в виду, что человек пережил одно или несколько травмирующих событий, которые глубоко затронули его психику. Эти события так резко отличаются от всего предыдущего опыта или причиняли настолько сильные страдания, что человек ответил на них бурной отрицательной реакцией. Нормальная психика в такой ситуации естественно стремится смягчить дискомфорт: человек, переживший подобную реакцию, коренным образом меняет свое отношение к окружающему миру, чтобы жить стало хоть немного легче. Если травма была сравнительно небольшой, то повышенная тревожность и другие симптомы синдрома постепенно пройдут в течение нескольких часов, дней или недель. Если же травма была сильной, или травмирующие события повторялись многократно, болезненная реакция может сохраниться на многие годы.

Другая сторона посттравматического синдрома относится к внутреннему миру личности и связана с реакцией человека на пережитые события. Все люди реагируют по-разному: трагическое происшествие может нанести тяжелую травму одному и почти не затронет психику другого. Очень важно также, в какой момент происходит событие: один и тот же человек в разное время может реагировать по-разному.

В то же время человек стремится думать, чувствовать и действовать так, чтобы избежать тяжелых воспоминаний. Подобно тому, как человек приобретает иммунитет к определенной болезни, его психика вырабатывает особый механизм для защиты от болезненных переживаний. Когда этого не происходит и человеку не удается, по тем или иным причинам, найти способ разрядить внутреннее напряжение, его тело и психика находят способ как-то примениться к этому напряжению. В этом, в принципе, и состоит механизм посттравматического синдрома, симптомы которого в комплексе выглядят как психическое отклонение, хотя на самом деле являются всего лишь глубоко укоренившимся способом поведения, связанным с экстремальными событиями в прошлом.

При ПТС наблюдаются следующие клинические симптомы:

- *Немотивированная бдительность.* Человек пристально следит за всем, что происходит вокруг, словно ему постоянно угрожает опасность.
- *Взрывная реакция.* При малейшей неожиданности человек делает стремительные движения (бросается на землю при звуке низко пролетающего вертолета, резко оборачивается и принимает боевую позу, когда кто-то приближается к нему из-за спины).
- *Притупленность эмоций.* Бывает, что человек полностью или частично утратил способность к эмоциональным проявлениям. Ему трудно устанавливать близкие и дружеские связи с окружающими, ему недоступны радость, любовь, творческий подъем, игривость и спонтанность.
- *Агрессивность.* Стремление решать проблемы с помощью грубой силы. Хотя, как правило, это касается физического силового воздействия, иногда встречается психическая, эмоциональная и вербальная агрессивность. Попросту говоря, человек склонен применять силовое давление на окружающих всякий раз, когда хочет добиться своего, даже если цель не является жизненно важной.
- *Нарушения памяти и концентрации внимания.* Человек испытывает трудности, когда требуется сосредоточиться или что-то вспомнить.
- *Депрессия.* В состоянии посттравматического синдрома человеку кажется, что все бессмысленно и бесполезно. Этому чувству сопутствуют нервное истощение, апатия и отрицательное отношение к жизни.
- *Общая тревожность.* Проявляется на физиологическом уровне (ломота в спине, спазмы желудка, головные боли), в психической сфере (постоянное беспокойство и озабоченность, «параноидальные» явления (например, необоснованная боязнь

преследования)), в эмоциональных переживаниях (постоянное чувство страха, неуверенность в себе, комплекс вины).

- *Приступы ярости.* Такие приступы чаще возникают под действием наркотических веществ, особенно алкоголя, однако случаются и сами по себе.
- *Непрощенные воспоминания.* Пожалуй, это наиболее важный симптом, дающий право говорить о присутствии ПТС. В памяти человека внезапно всплывают жуткие, безобразные сцены, связанные с травмирующим событием. Эти воспоминания могут возникать как во сне, так и во время бодрствования.

Наяву они появляются в тех случаях, когда окружающая обстановка чем-то напоминает случившееся в то время, то есть во время травмирующего события: запах, зрелище, звук, словно бы пришедшие из той поры. Яркие образы прошлого обрушиваются на психику и вызывают сильный синдром.

Непрощенные воспоминания, приходящие во сне, называют ночными кошмарами. Сны такого рода бывают, как правило, двух типов: первые, с точностью видеозаписи, передают травмирующее событие так, как оно запечатлелось в памяти пережившего его человека; во снах второго типа обстановка и персонажи могут быть совершенно иными, но по крайней мере некоторые из элементов (лицо, ситуация, ощущение) подобны тем, которые имели место в травмирующем событии. Человек пробуждается от такого сна совершенно разбитым, его мышцы напряжены, он весь в поту.

- *Галлюцинаторные переживания.* Это особая разновидность непрощенных воспоминаний о травмирующих событиях с той разницей, что при галлюцинаторном переживании память о случившемся выступает настолько ярко, что события текущего момента как бы отходят на второй план и кажутся менее реальными, чем воспоминания. В этом «галлюцинаторном», отрешенном состоянии человек ведет себя так, словно он снова переживает прошлое травмирующее событие; он действует, думает и чувствует так же, как в тот момент, когда ему пришлось спасти свою жизнь.

Галлюцинаторные переживания свойственны не всем: это всего лишь разновидность непрощенных воспоминаний, для которых характерна особая яркость и болезненность. Они чаще возникают под влиянием наркотических веществ, в частности алкоголя, однако галлюцинаторные переживания могут появиться у человека и в трезвом состоянии, а также у того, кто никогда не употребляет наркотических веществ.

- *Бессонница* (трудности с засыпанием и прерывистый сон). Когда человека посещают ночные кошмары, если человек боится заснуть и вновь увидеть это. Регулярное недосыпание, приводящее к крайнему нервному истощению, дополняет картину посттравматического синдрома. Бессонница также бывает вызвана высоким уровнем тревожности, неспособностью расслабиться, а также непроходящим чувством физической или душевной боли.
- *Мысли о суициде.* Человек постоянно думает о самоубийстве или планирует какие-либо действия, которые в конечном итоге должны привести его к смерти.
- *Вина выжившего.* Чувство вины из-за того, что выжил в тяжелых испытаниях, стоивших жизни другим, нередко присуще тем, кто страдает от эмоциональной глухоты (неспособности пережить радость, любовь, сострадание и т.д.) со времени травмирующих событий. Многие жертвы ПТС готовы на что угодно, лишь бы избежать напоминания о трагедии, о гибели товарищей.

Картина психического состояния и поведения человека, которая получила название посттравматического синдрома, описывает определенный способ существования в этом мире. Традиционный подход – предоставление пациентам с ПТС возможности участвовать в разного рода адаптационных программах – не решает проблемы, поскольку основная направленность всех этих программ заключается не в стремлении помочь человеку избавиться от психологической проблемы, а в попытке привести его изменившиеся представления об окружающей действительности к нормам, принятым в данном обществе. К сожалению, многие врачи забывают тот факт, что истинное

физическое и душевное здоровье состоит не в том, чтобы соответствовать социальным нормам и стандартам, а в том, чтобы прийти к согласию с самим собой и реальными фактами своей жизни. Если сегодня на обстоятельства жизни большое влияние оказывают волнующие воспоминания, поведение, образ мыслей и чувств, пришедшие в наследство из прошлого, очень важно честно признать их существование, даже если кому-то это покажется «ненормальным».

Факторы, потенцирующие риск развития Посттравматического Стрессового Расстройства

1. *Психотравмы*: внезапно возникшая травма с радикалом агрессии и угрозой смерти (потенциальным риском физического уничтожения); эмоциональная травма, сопровождаемая интенсивным напряжением; наличие психотравм в анамнезе.
2. *Социальные*: природные и техногенные катастрофы, терроризм, войны, насилие и другие события или ситуации угрожающего и катастрофического характера, выходящие за рамки привычного человеческого опыта. Эти стрессовые события патогенны для всех участников событий.
3. *Этнокультуральные*: осмысление проблемы жизни и смерти, тяжести греха и степени выраженности наказания и другие экзистенциальные вопросы решаются участниками исторической драмы в зависимости от их ментальности, религиозного и идеологического мировоззрения и являются очень важными факторами развития ПТСР, так как играют ведущую роль в восприятии стрессовой ситуации.
4. *Психологические*: эмоциональная неустойчивость, повышенная тревожность, острые приступы страха, паники, вегетативные нарушения, незрелость личности и неспецифические соматические жалобы (например, головная боль).

Разрушение прежних представлений о себе, об окружающем мире и своем месте в нем, крах прежних идеалов способствуют выстраиванию невротических защитных механизмов – истерические реакции с припадками, диссоциативной картиной (потеря сознания, памяти); с проявлением подавления эмоций в физическом симптоме (истерические слепота, глухота, паралич); навязчивые реакции в виде ритуальных заклинаний или действий в период надвигающейся угрозы. Данные защитные механизмы могут проявляться как непосредственно в момент агрессии, так и на более позднем этапе.

Необходимо отметить чрезвычайную важность проблемы социально-психологической адаптации у лиц, перенесших ПТСР, которая остается актуальной не только в первые годы после перенесенного травматического события, но и по прошествии десятилетий.

10 Психологические компоненты профессиональной карьеры

Психологическая структура деятельности. Стиль руководства. Выполнение требований к современному менеджеру, руководителю. Управленческая концепция руководства. Метод деловых переговоров. Технологии профилактики и разрешения конфликтов. Следование принципу управленческой этики

Карьера – продвижение вверх по служебной лестнице, успех в жизни. В теории управления персоналом карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру – траекторию своего движения – человек строит сам, соотносясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное – со своими собственными целями, желаниями и установками.

Выделяют несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры:

- *Профессиональная карьера* – рост знаний, умений, навыков.

Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

- *Внутриорганизационная карьера* – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:
 - вертикальной карьеры – должностной рост;
 - горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
 - центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

10.1 Психологическая структура деятельности

Руководитель, который знает основные компоненты психологической структуры деятельности, имеет следующие преимущества:

- видит то основное, что предстоит сделать для решения любой задачи;
- в любое время может увидеть, в какой стадии находится решение данной проблемы;
- может своевременно вносить коррективы в решение любой управленческой задачи;
- получает желаемый результат наиболее рациональным и эффективным путем.

Что же такое «психологическая структура деятельности»? Деятельность – это система, набор или совокупность действий, осуществляемых в определенной последовательности. Однако структура деятельности не исчерпывается конкретными действиями. В деятельности есть некоторые, скрытые от внешнего наблюдателя компоненты. Они являются настолько важными, что без них деятельность вообще невозможна. Понятно, что эти компоненты представляют интерес с психологической точки зрения.

Рассмотрим психологическую структуру деятельности более подробно:

мотив → цель → задача → действия → контроль → результат → рефлексия.

Такова универсальная структура любой деятельности, включающая в себя как внешние (объективно-предметные), так и внутренние (субъективно-психологические) компоненты. Раскроем их более подробно.

1. Мотив

В самом общем виде мотив – это то, что движет человеком, что заставляет его действовать. Мотив может быть внутренним (например, наше желание сделать что-либо) или внешним (когда обстоятельства или другие люди вынуждают нас что-то делать). Внешние мотивы называются стимулами. Деятельность без мотива невозможна. Однако сам по себе мотив может быть и не виден, не замечен со стороны. Кроме того, различают мотивы осознаваемые и неосознаваемые (скрытые для самого человека). Мотив, а точнее система, иерархия мотивов, – то, что «запускает» деятельность, ставит человека перед необходимостью действовать.

2. Цель

Цель – это образ предполагаемого результата. С другой стороны, это осознанная потребность. Результат, прежде чем стать реальностью, должен возникнуть в сознании человека как цель. И хотя цель прямо не входит в систему действий, оставаясь внутренним, субъективно-психологическим образованием, она имеет фундаментальное значение для этой системы. Цель придает деятельности направленность, упорядочивает действия. Деятельность без цели является бессмысленной, неорганизованной, хаотичной.

3. Задача

Задача, а точнее система задач, – это цель, рассматриваемая субъектом с точки зрения имеющихся конкретных условий ее достижения. Движение к крупным и сложным целям всегда может рассматриваться как система задач, этапов, шагов. Если цель –

понятие стратегическое, то задача – тактическое. Задача всегда конкретна. Правильно поставленная задача дает возможность выбрать наиболее подходящий вариант (или порядок) действий. Цели и задачи – это не только регуляторы деятельности, но и компоненты, которые придают ей смысл и внутреннюю упорядоченность. Конечно, это происходит только тогда, когда цели и задачи ясно осознаются.

4. Контроль

Контроль, в самом общем виде, – это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Получаемый результат (промежуточный или окончательный) сравнивается с идеальным (первоначальной целью или задачей). Контроль позволяет своевременно скорректировать деятельность и внести в нее некоторые изменения, исходя из условий, в которых она осуществляется.

5. Рефлексия

Рефлексия в структуре деятельности – это анализ или самоанализ каждого действия. Если, к примеру, результат деятельности оказался не таким, каким он должен быть, человек начинает анализировать совершенные действия, пытаясь понять, в каком звене его действий была допущена ошибка. Деятельность не может считаться завершенной, если она не закончилась рефлексией. Конечно, прежде всего это касается сложных видов деятельности и в меньшей степени – деятельности привычной, автоматической.

Таким образом, в деятельности всегда присутствуют субъективно-психологические компоненты, или то, что называется внутренним планом. Благодаря внутреннему плану деятельность является осмысленной, упорядоченной и, в конечном счете – эффективной.

10.2 Требования к современному менеджеру, руководителю

Понятие «менеджер» имеет очень широкое значение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

В мировой практике принято различать менеджеров трех уровней: низшего, среднего и высшего.

В соответствии с этими уровнями к менеджерам предъявляются различные требования. Требования эти высоки для любого уровня менеджеров. В общем, руководители среднего звена занимаются решением поставленных задач, низшего звена – устранением проблем, связанных с достижением целей, а высшего звена – постановкой общих целей. Таким образом, хотя и кажется, что ответственность распределена равномерно, больше всего ее лежит на руководителях высшего порядка. Так уж заведено, что если какое-то предприятие не удастся, то винят во всем руководителя, а если фирма достигает успеха, то этот успех принадлежит исключительно сотрудникам данной организации.

Можно перечислить общие требования, предъявляющиеся к менеджерам любого уровня. Итак, требования можно разделить на 6 основных блоков:

1. Знание специальности:

- знание технологии производственного процесса и его функционирования;
- знание теории менеджмента, основных законов и приемов;
- знание общей экономической теории;
- знание теории маркетинга;

- общая эрудиция по специальности;
 - знание науки психологии (очень важно при работе с людьми).
2. Личные качества:
 - умение быть в форме;
 - выносливость в состоянии неопределенности и стресса;
 - выдержка в любой конфликтной ситуации;
 - коммуникативность;
 - умение слушать;
 - интуиция;
 - приспособляемость к ситуации;
 - восприимчивость критики, самокритичность;
 - уверенность в себе;
 - авторитетность;
 - стремление к успеху и готовность для этого работать;
 - возраст и внешние данные;
 - сила воли.
 3. Личные способности:
 - умение убеждать, пробивать свои идеи;
 - умение распределять обязанности и давать четкие указания;
 - умение стимулировать и мотивировать работников;
 - легкость в общении, тактичность и дипломатичность.
 4. Интеллектуальные способности:
 - ум и рассудительность;
 - творческий потенциал;
 - умение принять нужное решение;
 - логическое, структурное, системное мышление;
 - интуиция.
 5. Рабочие приемы:
 - рациональность и системность в работе;
 - умение максимально концентрироваться;
 - умение принятия решений и снятия проблем;
 - самоменеджмент;
 - умение выражать свои мысли, вести переговоры.
 6. Физические возможности:
 - активность и подвижность;
 - энергичность;
 - сила и здоровье.

10.3 Управленческая концепция руководства

Прежде чем рассматривать управленческую концепцию руководства, рассмотрим стили руководства.

Под стилем руководства понимают индивидуально-типические особенности целостной, устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций. Другими словами стиль руководства – это обычная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных, и побуждает их к достижению целей организации.

Существует два подхода к определению стилей руководства:

1. *Поведенческий подход*

Поведенческий подход выделяет автократичный, демократичный и либеральный стиль руководства.

Автократичный (авторитарный, директивный, диктаторский) руководитель навязывает свою волю работникам. Такой руководитель единолично принимает все решения, осуществляет постоянный жесткий контроль за выполнением решений с угрозой наказания. У него отсутствует интерес к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям): прибыль, производительность, хорошее качество.

Но достоинств меньше, чем недостатков:

- высокая вероятность ошибочных решений;
- подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
- неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- неблагоприятный психологический климат обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (например, аварийные ситуации).

Но у автократа есть и привлекательные черты. Люди этого типа зачастую обладают прямо-таки молниеносной реакцией, энергичны и толковы, решительно преодолевают трудности.

Демократичный руководитель прислушивается к мнению подчиненных при принятии решений. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками, руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей. Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива.

Демократ не избегает ответственности за собственные решения или ошибки подчиненных, по заслугам хвалит или ругает, свои указания формулирует четко и убедительно.

Либеральный (попустительский, нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь, а с другой стороны, даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек», вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов менеджеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

В зависимости от применяемых методов руководства, руководителей делят на сосредоточенных на работе, и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей.

Рэнсис Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Он описывает руководителей, относящихся к *системе 1*, как *эксплуаторско-авторитарных*. Эти руководители имеют характеристики автократа. *Система 2* называется *благосклонно-авторитарной*. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях –

наказанием. Руководители *системы 3, называемой консультативной*, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными. *Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений*. По мнению Р. Лайкерта, она – самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Р. Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными.

2. *Ситуационный подход*

Этот подход уделяет основное внимание оценке и учету ситуации, и выделяет три фактора, которые влияют на поведение руководителя:

1. Отношения между руководителем и коллективом.
2. Структура задачи.
3. Должностные полномочия руководителя.

Стиль руководства должен выбираться в зависимости от конкретной ситуации. Выделяют четыре стиля руководства:

1. Стиль поддержки (ориентирован на человека).
2. Инструментальный стиль (ориентирован на задачу).
3. Стиль, поощряющий участие людей в принятии решений.
4. Стиль, ориентированный на эффективное достижение целей.

Для того чтобы работать наиболее эффективно, руководитель должен применять различные стили, методы и типы влияния. Современный, адаптивный стиль руководства, ориентирован на учет реальности, и потому зависит от конкретной ситуации.

Оптимальным сам по себе не может быть ни один из основных или даже промежуточных стилей руководства. Оптимальным может быть лишь динамичный стиль, меняющийся сообразно изменению ситуаций и объектов руководства. Умение руководить – это умение менять стиль руководства. В самом деле, ни один из стилей руководства не должен накрепко «приклеиваться» к руководителю. Стиль должен быть динамичным.

Начальник, руководящий всегда только авторитарным стилем, будет иметь несомненный успех, пока обстановка остается острой. В спокойной, деловой обстановке высококвалифицированные, думающие, инициативные подчиненные будут воспринимать начальника-автократа как человека невысокой культуры, грубого и недостаточно умного. В спокойной обстановке среди интеллигентных подчиненных авторитарному начальнику успеха не добиться.

Руководитель, пользующийся исключительно демократическим стилем руководства, добивается самых высоких результатов в спокойной обстановке и при инициативных, думающих, высококвалифицированных подчиненных, заинтересованных в общем деле. В напряженной же, острой обстановке такого руководителя считают человеком нерешительным, робким, несобранным, не умеющим руководить, теряющимся.

Руководителя, строго придерживающегося исключительно либерального стиля, будут высоко ценить лишь ярко выраженные творческие личности: изобретатели, исследователи, конструкторы. Руководитель в подобном случае должен как можно меньше вмешиваться в процесс творчества. А вот на промышленном предприятии или в

строительной организации типичного либерального руководителя воспримут как человека безвольного, совершенно непригодного быть руководителем.

Учитывая, что обстоятельства, в которых находится руководитель, и люди, которые ему подчинены, динамичны и изменчивы, хороший руководитель производственного коллектива должен владеть различными стилями руководства и знать, при каких обстоятельствах и в отношении каких именно подчиненных тот или иной стиль наиболее целесообразен.

Основой оптимального стиля руководства должен стать демократический стиль. Для такого стиля характерны органическое единство теории и практики управления, тесная связь с массами, развитое чувство ответственности перед обществом, умение вступить в контакты с разными людьми, уважительное отношение к подчиненным, постоянная забота о них.

Индивидуальный стиль руководства, базирующийся на демократическом стиле, являющийся динамичным, превращающийся в острых ситуациях в авторитарный, а по отношению к творческим личностям высокой квалификации выступающий как либеральный, может считаться оптимальным стилем руководства.

При оценке индивидуального стиля руководства особое значение придается способности руководителя находить общий язык, добиваться взаимопонимания с пожилыми и молодыми людьми, с мужчинами и женщинами, с работниками разных профессий, с людьми разного образования, семейного положения, темперамента, квалификации; ценится также умение руководителя убедить людей, вдохновить на выполнение даже неприятных поручений, увлечь их за собой, помочь им заменить привычный образ действий на новый, более рациональный, более эффективный, помочь вступить в контакт.

Важность формирования эффективного индивидуального стиля руководства объясняется тем, что подобный стиль способен активно содействовать сплочению руководимого коллектива, превращению его в единое целое. Нередко полагается, что основной задачей руководителя является прежде всего выполнение производственного плана. Между тем, даже самый лучший руководитель выполнить такой план без работоспособного, сплоченного коллектива не сможет. Правильнее считать, что основной задачей руководителя является не только выполнение плана, но и создание коллектива, способного выполнять высокие задачи.

Формируя свой индивидуальный стиль руководства, руководитель любого ранга не имеет права упускать из виду тот факт, что его поведению – хочет он или нет – будут подражать его подчиненные, что стиль его руководства и особенности его поведения как руководителя будут распространяться в коллективе, подобно круговым волнам брошенного в воду камня.

Индивидуальный стиль руководства, принятый начальником, оказывает сильнейшее влияние на групповую систему ценностей, принятую в коллективе, на те неписаные нормы и правила поведения, которые приняты большинством членов данного коллектива и которые оказывают затем существеннейшее влияние на их совместную трудовую деятельность. В отношении такой общей коллективной системы ценностей индивидуальный стиль руководителя выступает в роли своеобразного камертона, он задает, в известной мере, тон, определяет характер правил поведения для всего производственного коллектива.

Особенности личности руководителя в существенной степени воздействуют на стиль его руководства. Это относится, прежде всего, к его интересам, склонностям, убеждениям, идеалам, к его мировоззрению. Важен также характер нравственной самооценки руководителем своих поступков, обычно называемой совестью. Такие свойства личности, как общительность, критичность, откровенность, отзывчивость, контактность, целеустремленность, аккуратность, инициативность, любознательность, также оказывают немаловажное влияние на формирование индивидуального стиля

конкретного руководителя. Наконец, темперамент человека, черты его характера, его способности и привычки также находят свое отражение в индивидуальном стиле любого руководителя.

Индивидуальный стиль руководства, соответствующий общей производственной обстановке и особенностям руководимого коллектива, активно способствует формированию высокого *авторитета руководителя*. Истинный авторитет руководителя представляет собой заслуженное уважение к нему и основывается на таких составляющих, как: знания, опыт, ум руководителя, его доверие к подчиненным и его требовательность к ним, забота о них, высокие личные качества.

Выделяют три формы авторитета руководителя: *формальный авторитет*, который 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% отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из *морального* и *функционального* авторитета. Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя. Функциональный авторитет определяется компетентностью руководителя, его деловыми качествами, его отношением к своей профессиональной деятельности.

Авторитет руководителя не делает, конечно, его указания, распоряжения и советы более обязательными, но придает им вес. Известно, что указания и поручения авторитетного руководителя подчиненные исполняют охотней, быстрее и тщательней. Прежде всего, ему никогда нельзя забывать, что сам он не только руководитель, но и вместе с тем является подчиненным, поэтому должен уметь и подчиняться, исполнять поручения, быть лично дисциплинированным.

Психологическая подготовленность руководителя – это культура управления, воспитанность личности, умение управлять своими чувствами и эмоциями. В необходимый минимум свойств личности, обеспечивающий успех в работе, входят также вкус к организаторской деятельности, чувство ответственности, коллективизм. Чувство ответственности – мощный побудитель активной деятельности.

Руководитель подвержен различным эмоциональным воздействиям. Неконтролируемые эмоции могут принять различный характер, вплоть до вспышек гнева. Это опасно, так как будучи во власти эмоций человек теряет контроль над своим поведением и может принять необдуманное решение.

Большое значение для руководителя имеет его умение говорить правильно, просто, доступно, с учетом собеседника и при этом выразительно, эмоционально, четко и кратко. Хорошо, если руководитель пользуется шуткой, но шутка не должна быть обидной. Обидный, насмешливый тон должен быть исключен из манеры разговора.

Необходимо быть предельно внимательным и терпеливым. Так, если подчиненный пришел с необоснованной просьбой, руководителю не следует прямо ему говорить, например, что его желание абсурдно. Это вызовет естественную обиду, и подчиненный в следующий раз к руководителю не подойдет, даже и с хорошим, полезным для дела предложением. Нужно спокойное объяснение, это лучший способ реагировать на нереальную просьбу.

Руководитель должен уметь не только говорить, но и, что не менее важно, уметь слушать. Этому умению нужно и можно научиться. Неумеющий слушать демонстрирует безразличие к собеседнику.

Важно уметь вызвать подчиненного на разговор. Молчащий человек всегда трудный объект для управления, он не дает возможности руководителю понять себя.

Психологическое воздействие на подчиненного оказывает и внешний вид руководителя. Если чистота, опрятность, элегантность создают доброжелательность вызывают приятное чувство, то неопрятность, напротив, вызывает отрицательные эмоции

у подчиненных. Одежда руководителя должна быть, прежде всего, удобной для работы, скромной, однако современной и добротной.

Психологическая подготовленность руководителя к работе определяется и культурой его поведения, умением вести себя в обществе. Это умение предполагает сочетание естественности с уважением к окружающим. Тактичный человек избегает ситуаций, которые могут поставить других людей в неловкое или неприятное положение.

Руководитель является авторитетом для подчиненного, а ничто так не ранит и не вдохновляет, как слово авторитетного человека. В обращении к подчиненным необходима предупредительность и вежливость.

Руководитель всегда должен помнить, что в каждом произнесенном им слове коллектив видит его отношение к людям. Коллектив чутко реагирует на уместные или неуместные замечания руководителя, его тон, эмоциональный накал. Настроение руководителя передается коллективу.

Каждый человек индивидуален и неповторим. Поэтому руководитель должен индивидуально подходить к каждому члену коллектива.

Руководитель должен первым сделать шаги к сближению, применять административные меры только в крайнем случае, действовать силой внушения и убеждения в направлении снятия отрицательных эмоций, предотвращения и устранения нежелательных столкновений и разногласий.

Самовоспитание, повышение культуры общения подразумевают постоянный анализ руководителем своих поступков и постоянный самоконтроль.

Неумело сформированный индивидуальный стиль руководства способствует возникновению у руководителя ложного авторитета, являющегося, по существу, лишь его иллюзией, призраком. Ложный авторитет не повышает, а, напротив, снижает эффективность руководства. При ложном авторитете подчиненные нередко льстят руководителю, подхалимничают, в душе его не уважая. Различают несколько форм ложного авторитета, каждая из которых связана с каким-то дефектом стиля руководства. Например, ложный авторитет угроз связан с нехорошей привычкой иного руководителя постоянно грозить подчиненным, запугивать их взысканиями, трудностями. Первое время такого руководителя побаиваются, а потом, видя, что свои угрозы он выполнить не может, посмеиваются за его спиной.

Ложный авторитет обещаний связан с частыми и обычно невыполняемыми обещаниями благ, которых руководитель, якобы, собирается добиться или даже уже добивается для своих подчиненных.

Ложный авторитет должности связан с представлением руководителя о том, что его высокий пост делает его умнее, значительнее и лучше всех его подчиненных.

С.М. Белозеров установил, что *индивидуальные управленческие концепции* у наиболее эффективно работающих руководителей отличаются следующими параметрами:

1. Стратегические планы направлены на организацию экономической, социальной и технико-технологической сторон производства (системность).
2. Все составляющие концепции обладают 5-ю системными параметрами (комплексность).
3. Объект управления представлен в концепции процессуально (динамичность).
4. Принимаемые решения руководителем способствуют сопряжению деятельности отдельных подразделений предприятия (тактическое мышление).
5. Руководитель принимает решения с учетом их максимальной отдачи для реализации стратегических замыслов концепции (стратегическое мышление).

По мнению В.В. Скворцова в управленческую концепцию руководителей входит представление о работниках в виде определенной классификации типов подчиненных, расположенных в пределах шкалы «более предпочитаемый – менее предпочитаемый»; также представления о способах организации исполнительской деятельности последних.

Содержание представлений руководителей высшего звена обусловлено направленностью на достижение определенных целей при организации исполнительской деятельности. Руководители с направленностью на «решение» стремятся к получению результата, не выходящего за пределы принятого им решения и переданного исполнителю в виде распоряжения. Направленность на «проблему» свойственна руководителям, стремящимся к результатам, качественно превышающим уровень заданного решения и соответствующим более общим (стратегическим) целям управления.

Ученый считает, что руководители с направленностью на «решение» требуют от подчиненных точного выполнения полученных распоряжений и предпочитают использовать методы командного воздействия, направляющих исполнение в жестко заданные рамки, отвергая при этом советы и предложения работников. Руководители, с направленностью на проблему считают, что их сотрудники обязаны стремиться к улучшению полученного распоряжения. Эти руководители более эффективными считают методы воздействия, стимулирующие творческую активность и предприимчивость сотрудников. Также эти руководители способны изменить принятое решение с учетом мнения исполнителей.

Руководители, независимо от типа деловой направленности, требуют от своих сотрудников инициативы и исполнительности. Сотрудники при этом должны проявить данные качества для достижения целей, поставленных им руководством. Требование исполнительности означает, что руководитель ждет от сотрудника выполнения порученных ему заданий. Сотрудник должен проявлять инициативу и самостоятельность в выборе средств для достижения заданных целей. Поэтому понимание руководителями содержания качеств исполнительности и инициативности обусловлено их направленностью на управленческие цели. По мнению руководителей с направленностью на «решение», сотрудник должен проявить инициативу, направленную на качественное выполнение получаемых распоряжений. Руководитель с направленностью на «проблему» предполагает, что инициатива сотрудника, направленная на достижение стратегических целей может проявляться и в стремлении усовершенствовать полученное распоряжение.

При организации исполнительской деятельности, руководители оценивают деловые качества сотрудников и выбирают методы воздействия на них с учетом соответствия сотрудников предъявляемым к ним требованиям. Методы воздействия также зависят от того, к какому типу сотрудников последних относят сами руководители.

Следует подчеркнуть, что определение предпочтительности сотрудников для выполнения заданий осуществляется на основе оценки его отношения к получаемым указаниям. Сотрудник, выражающий ярко выраженное «согласие», характеризуется руководителем, как покладистый, терпеливый, подчиняющийся. В.В. Скворцов таких называет – «уступчивый» подчиненный. А сотрудник, оказывающий воздействие с целью изменения указания, руководителем оценивается, как независимый, упрямый, критичный (у В.В. Скворцова «независимый» подчиненный).

Руководители с направленностью на «решение» требуют точного выполнения распоряжений. Признаком этого служит проявление сотрудником согласие с получаемым указанием. Поэтому, руководители с данной направленностью более предпочитают взаимодействовать с «уступчивыми» сотрудниками. А руководители с направленностью на «проблему», ожидающие от сотрудников творческого подхода к выполнению указания, к типу «более предпочитаемый» отнесут «независимого» подчиненного, способного проявить несогласие с указанием руководства и предложить более лучшее решение возникшей проблемы. «Уступчивый» подчиненный направленный, по мнению руководителя, на беспрекословное выполнение указаний, в данном случае, отнесется к типу «менее предпочитаемого».

В.В. Скворцов пришел к выводу, что отнесение сотрудника к одному из типов по шкале «более-менее предпочитаемый», влияет также и на оценку со стороны

руководителя на его (сотрудника) деловые качества. Эти качества у «более предпочитаемого» завышаются, а у «менее предпочитаемого» – занижаются.

Отнесение сотрудника к типу «менее предпочитаемый» приводит к появлению в методах организации его деятельности элементов принуждения, таких как усиление контроля, повышение требовательности, применение штрафных санкций и т.д.

Направленность на «проблему», ориентирующая деятельность руководителя на стимулирование творческого подхода к решению проблемы со стороны сотрудников, их стремление находить более прогрессивное решение существующих управленческих проблем, способствует более полному использованию резервов своих подчиненных, вовлечение их к участию в управлении организации.

10.4 Метод деловых переговоров

Переговоры – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. На протяжении всей жизни люди ведут переговоры, обмениваются обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры.

Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т.д.

Для достижения эффективности делового взаимодействия между партнерами, для гарантии достижения соглашения необходимо использовать следующие методы ведения переговоров:

1. Вариационный метод.

При подготовке к сложным переговорам надо выяснить следующие вопросы:

- В чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?
- От каких аспектов идеального решения можно отказаться?
- В чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференциальном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
- Какие аргументы необходимы, для того чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением?
- Какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности живости мышления и реалистических оценок.

2. Метод интеграции

Данный метод предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода не гарантирует достижения соглашения в деталях. Пользоваться им следует в тех случаях когда, например партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

3. Компромиссный метод

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадения интересов партнера, следует добиваться соглашения поэтапно, придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно, но не сдавайте свои позиции сразу.

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры – после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

Вот некоторые причины принятия компромиссных решений:

- из анализа плюсов и минусов следует, лучше понести убытки;
- переговоры зашли в тупик, и компромисс – единственный выход;
- совместный выигрыш/проигрыш представляется справедливым и практичным;
- плохое решение лучше, чем отсутствие решения;
- компромисс в одном может дать выигрыш в другом.

4. Переговоры с установкой на сотрудничество

Концепция переговоров с установкой на сотрудничество различает переговоры, ориентированные *на интересы* и переговоры, ориентированные *на решение проблемы*, а также переговоры *о принципах* и переговоры *о позициях*. Концепция также предполагает, что кроме тех случаев, когда стороны стремятся лишь к общему соглашению «в принципе», всегда необходимо определить и рассмотреть основные проблемы. Позиционные переговоры (стратегия которых ориентирована на спор о конкретных пунктах или позициях, в решении вопроса) при этом не отбрасываются, а лишь видоизменяются, чтобы сделать удовлетворение интересов мотивацией, целью, средством и результатом в том случае, когда главное – достижение и поддержка справедливого реалистичного и прочного решения вопроса.

Следует отметить, что переговоры с установкой на сотрудничество не являются «мягкой» формой переговоров, хотя процесс обычно (хотя и не всегда) проходит более мирно, чем традиционные позиционные переговоры, которые часто могут принимать деструктивный характер. Переговоры с установкой на сотрудничество особенно выгодны, когда выполнение соглашений потребует от сторон взаимной ответственности и взаимных действий хотя бы для удовлетворения собственных интересов.

Что касается рабочего определения переговоров с установкой на сотрудничество, то этот процесс условно можно было бы разбить на три фазы или три самостоятельные части:

1. Адекватная коммуникация.
2. Эффективное просвещение.
3. Ответственное использование власти.

Эти части всегда взаимодействуют, когда стороны пытаются удовлетворить свои собственные основные интересы, одновременно пытаясь удовлетворить основные интересы соперничающей стороны/сторон, вынося конкретные предложения (которые часто называют позициями на переговорах) по конкретным проблемам. Более того, эти действия можно с полным правом назвать попытками выработать, обменяться и выполнить определенные обещания, поскольку переговоры в основном являются процессом выработки обещаний, который приводит к реалистичным и прочным соглашениям.

10.5 Технологии профилактики и разрешения конфликтов

Прежде чем рассматривать технологии профилактики и разрешения конфликтов, необходимо отметить, что конфликт является неотъемлемой принадлежностью человеческого общества на протяжении всей истории его существования. И поэтому даже самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликта. Что же такое конфликт? В психологии конфликт определяется как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных

отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями». Конфликт – это несогласие между двумя или более сторонами. Стороны могут представлять как отдельные лица, так и группы лиц. Каждая из сторон добивается принятия другими только своей точки зрения. Раньше считалось, что конфликтов нужно избегать, что они приводят к неэффективной деятельности организации. Современные теории говорят, что в некоторых случаях конфликт не только возможен, но и желателен. Он способствует выявлению разнообразных мнений, альтернатив решения проблемы, предоставляет дополнительную информацию. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения происходит до фактического исполнения.

Типология конфликта. Причины возникновения конфликтов

В психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть:

- ***Внутриличностным***

Примером такого конфликта может служить ситуация, когда подчиненному даются противоречивые указания. Он также может быть вызван низкой степенью удовлетворенности работой, неуверенностью в себе, между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя.

- ***Межличностным***

Этот тип конфликта проявляется, как борьба руководителей различных подразделений за использование ограниченных ресурсов, оборудования, капитала и т.п. Такой конфликт может возникнуть между кандидатами на повышение при одной свободной вакансии. Если люди не могут ладить друг с другом, происходит столкновение личностей, то есть межличностный конфликт.

- ***Конфликт между личностью и организацией, в которую она входит***

Этот конфликт возникает тогда, когда отдельный человек, работающий в группе, не следует нормам поведения, установленным в этой группе. Другой распространенный конфликт этого типа – конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

- ***Межгрупповой конфликт***

Примером является конфликт между руководством и исполнителями, профсоюза и администрации, или конфликт между неформальными организациями, или конфликт между линейным и штабным персоналом, или конфликт между отделами в организации. Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т.п.), то есть наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

Возможны также классификация конфликтов:

- ***по горизонтали*** (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу);
- ***по вертикали*** (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу);
- ***смешанные***, в которых представлены и те, и другие.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Конфликты различают и *по их значению для организации, а также способу их разрешения*:

- ***функциональные (конструктивные)***;
- ***дисфункциональные (деструктивные)*** конфликты.

Для функциональных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и

разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Дисфункциональные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

В соответствии с классификацией Л. Коузера, конфликты могут быть:

- *реалистическими (предметными);*
- *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, то есть 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 дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации – создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Допустима классификация также *по характеру вызвавших конфликт причин*. Необходимо знать причины для того, чтобы предпринять конкретные меры по предотвращению последствий конфликта. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если вы – руководитель», следующими тремя группами причин, обусловленными:

1. Трудовым процессом.
2. Психологическими особенностями человеческих взаимоотношений.
3. Личностным своеобразием членов группы.

Могут встречаться также и причины, обусловленные экономическим положением членов коллектива, связанные с их материальным уровнем, что весьма актуально в нашей жизни.

Таким образом, *первая группа причин, порожденная трудовым процессом*, для многих трудовых коллективов является главным источником возникновения конфликтных ситуаций. К основным факторам первой группы причин можно отнести:

- 3) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют на эффективность действий другого;
- 4) перенос проблем, решение которых должно идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений, то есть проблемы, решение которых зависит от руководителя, могут вызвать конфликт между рядовыми сотрудниками;
- 5) невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководства – подчинения». Этот фактор может быть обусловлен ненадлежащим исполнением подчиненными своих обязанностей или неспособностью руководителя обеспечить подчиненных условиями для их успешной деятельности.

Во-вторых, конфликты в трудовом коллективе могут быть вызваны факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности – достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов можно отнести:

- 1) взаимосвязь сотрудников, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;
- 2) нерешимость ряда организационных вопросов руководством, следствием чего может явиться обострение между людьми, находящимися на организационной горизонтали;
- 3) функциональные нарушения в системе «руководства – подчинения», препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненными.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков принятых в его коллективе нормам и жизненным ценностям человека. Сюда же можно отнести и ролевые несоответствия в системе «руководитель – подчиненные» когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные руководящие должности с их реальными действиями.

Последняя причина обусловлена главным образом не всегда удачным описанием во многих учреждениях служебных функций персонала. В результате у сотрудников может сложиться превратное представление о том, кто за что отвечает и что делает.

Вторая группа причин конфликта – это причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее характерный пример такого рода особенностей – взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости. Этот довольно незначительный на первый взгляд фактор может вызвать значительные последствия для всего коллектива. Нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях имеют своей основой именно этот принцип. Можно выделить еще несколько причин конфликта, подобных вышеуказанной:

- 1) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок сотрудников, связанное с культурными, эстетическими, религиозными и другими различиями людей, неправильными действиями руководителя и т.д.);
- 2) плохая психологическая коммуникация, возникающая при нежелании сотрудников понимать и учитывать намерения и состояния друг друга, считаться с потребностями других людей;

Сюда можно отнести еще одну причину, которая также относится к разряду психологических. Здесь нужно использовать понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и над находящимися в этом пространстве предметами или объектами.

С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе и на работе.

К факторам, коренящимся в личном своеобразии членов коллектива относятся возможные личные особенности, которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации. Неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность. Некоторыми исследователями отмечается, что с увеличением возраста сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушения трудовой дисциплины, и др.). Вместе с тем, к факторам, обостряющим конфликтную ситуацию могут относиться личные кризисы, которые могут быть «плановыми», или возрастными и «внеплановыми», связанными с различными потрясениями, такими как развод, смерть близкого человека и т.д.

Необходимо подчеркнуть, что в наиболее *общем виде классификация причин и форм конфликта* может выглядеть намного шире, чем классификация причин, применительно к конфликтам, возникающим в трудовом коллективе. В наиболее общем виде они, по методике, предложенной Вильямом Ф. Линкольном и Робертом Дж. О'Доннеллом (Национальный ассоциативный центр, Вашингтон) могут классифицироваться в пять групп по следующим признакам:

1. Информация.
2. Структура.
3. Ценности.
4. Отношение.
5. Поведение.

Подобные классификации могут служить удобным средством для анализа и понимания конфликта, однако такое простое структурирование конфликта может свидетельствовать о неполном и даже неверном расчленении проблемы на составляющие. И все же это необходимо для разрешения и профилактики конфликтов в сфере деловых взаимоотношений. Таким образом:

Информационные факторы, вызывающие конфликт – это та информация, которая приемлема для одной стороны (или сторон) и неприемлема для другой стороны (сторон). А плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы.

Наиболее часто встречающиеся факторы:

- неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью восстановления проблемы и истории конфликта;
- посторонние факты или группы фактов;
- нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и даже оставить неприятные воспоминания;
- недооценка фактов и их значения;
- подозрение в умышленном сокрытии фактов;
- невольная дезинформация;
- надежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, включая спорные результаты экспертизы и вопросы, касающиеся новых неопробованных технологий, а также точность переводов и сообщений средств массовой информации;
- вопросы «лучшего доказательства», вопросы количества, критерии качества;
- определение должностных обязанностей и функций сотрудников, подразделений;
- интерпретация использованного языка, выражений типа «по оценкам», «приблизительно», «около», «значительно», «существенно», «чрезмерно», «приемлемость», «довольно честный» и т.д.
- ценность авторитетных источников;
- спорные вопросы законодательства, политики, стереотипов и практики.

Структурные факторы обычно связаны с существованием формальной или неформальной организацией социальной группы и могут включать следующие вопросы:

- что является законной властью?
- в чем состоит подотчетность? Что является собственностью?
- существование таких факторов как численность, земля, деньги, время, персонал и другие конечные ресурсы;
- статус, роли и права;
- добровольная/вынужденная изоляция или открытость, а также частота и интенсивность контактов;
- система безопасности;
- системы правосудия (закон поощрения/наказания, равенство и доступность), законодательство;
- принципы/политика и образы действий, роль традиций;

- контракты, договоры, меморандумы о взаимопонимании;
- различные социальные нормы;
- доступность техники и ее эффективного использования;
- общие и частные институализированные или просто подразумеваемые «правила игры» и другие стандарты поведения, включая этические нормы;
- фиксированные доходы, расходы, обязательства;
- фиксированные даты, время, меры.

Ценностные факторы – это те принципы, которые провозглашаем или отвергаем, которых придерживаемся и которыми пренебрегаем, о которых забываем или которые сознательно и даже намеренно нарушаем, принципы, следование которым ожидают от нас другие и мы от других. Ценности вносят в социальную группу чувство порядка и сознание и цель существования. Они различаются по силе действия (от санкции до цензуры) и по важности (от мандата до обычаев, до общепринятых действий). Ценности обычно описывают как:

- личные и групповые системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты в отношении принадлежности, стремлений, опасений и нужд);
- общие нормативные ценности;
- профессиональные ценности и нужды;
- идеология, способы действия и методы, свойственные отдельным институтам, организациям, профессиям;
- религиозные, культурные, региональные, местные и политические вариации этих ценностей;
- традиционные системы убеждений и поведения и связанные с ними ожидания;
- представления о правильном и неправильном, хорошем и плохом;
- терпимость в отношении ценностей;
- восприятие отхода от ценностей в чрезвычайных ситуациях;
- способы и методы оценки уместности, эффективности, «справедливости», «практичности», «реалистичности»;
- отношение к прогрессу и переменам, к сохранению старого, к «статусу кво»;
- этические аспекты ситуации.

Факторы отношений связаны с удовлетворением от взаимодействия или его отсутствием между двумя или более сторонами. Здесь следует обратить внимание на следующие аспекты:

- основа отношений (добровольные, принудительные);
- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
- ценность, важность и длительность отношений;
- ожидания от взаимоотношений;
- совместимость сторон в смысле ценностей, поведения, личных и/или профессиональных целей и личной сочетаемости;
- вклад сторон в отношение (надежды и мечты, деньги, время, эмоции, энергия и репутация);
- различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте, классовые различия;
- обещание, данное открыто или подразумеваемое, сдержанное, нарушенное или еще невыполненное;
- уровни доверия и авторитетности;
- негативный осадок от прошлых конфликтов;
- ценности общества, групп, к которым принадлежат стороны и их давление на отношения сторон.

Поведенческие факторы могут дать бесконечный список частных примеров. В отношении конфликта наиболее интересным является поведение, которое:

- задевает ценности человека или ценности тех, кто ему не безразличен;
- угрожает безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной);
- постоянно (или часто) отвлекает, вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение, подрывает самооценку;
- кажется несправедливым, беспричинным, непредсказуемым, безответственным, эксплуатирует отношения;
- эгоистично, насильственно и вызывает страх;
- не оправдывает положительных ожиданий;
- нарушает обещание, неуместно, грубо, преувеличенно;
- является результатом конфликтов в прошлом и потому, возможно, неподходящим для данной ситуации.

Необходимо подчеркнуть, что такая подробная классификация причин и форм конфликта обусловлена серьезностью подхода в настоящее время к проблеме профилактики и предотвращения деструктивных последствий конфликта в сфере деловых взаимоотношений.

Основные стадии протекания конфликта

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания:

- стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;
- стадию перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- стадию конфликтных действий;
- стадию снятия или разрешения конфликта.

Структура конфликта

Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, связанный либо с технологическими и организационными трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, конкретных лиц, являющихся его участниками. И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный повод столкновения от подлинных его причин, зачастую скрывааемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраним. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

Рассмотрим прежде всего поведение человека в конфликтной ситуации с точки зрения его соответствия психологическим стандартам. В основу данной модели поведения положены идеи Мелибруды, Зигерта и Лайте. Суть ее состоит в следующем. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений, позиций как противника, так и своих собственных;

- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, в ходе которого, участники не стесняясь и не сдерживая эмоций, честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Для руководителя также полезно знать, какие черты характера, особенности поведения человека характерны для конфликтной личности. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам могут быть отнесены следующие:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей (может быть как завышенной, так и заниженной), которая может противоречить адекватной оценке окружающих;
- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Существуют две методологии управления конфликтом: структурные и межличностные.

В структурных методах выделяют 4 способа разрешения конфликта:

1. *Разъяснение требований к работе*

Руководитель должен разъяснить, каких результатов он ожидает от подчиненных, а также четко определить политику, процедуру и правила достижения результатов.

2. *Координационные и интеграционные механизмы*

Самый распространенный механизм – это построение цепи команд. Такое управление конфликтной ситуацией облегчает реализацию принципа единоначалия, так как подчиненный точно знает, кому он подчиняется. Основные механизмы интеграции – это управленческая иерархия, использование служб, которые осуществляют связь между отделами, межфункциональные и целевые группы, межотделские совещания.

3. *Общеорганизационные комплексные цели*

Это подход основан на направлении усилий всех участников конфликта на достижение общей цели, заданной и контролируемой вышестоящим руководителем.

4. *Структура системы вознаграждений*

Этот метод предполагает поощрение тех людей, которые способствуют осуществлению общеорганизационных целей.

В межличностных методах выделяют 5 техник разрешения конфликтов:

1. *Уклонение от конфликта*

Руководитель избегает таких ситуаций, которые могут вызвать противоречия, разногласия.

2. *Сглаживание*

Руководитель стремится показать, что причина конфликта не так важна, что не стоит сердиться по этому поводу. Он обращается к солидарности, сплоченности, стремится погасить конфликт. Хотя конфликт сглаживается, проблема все равно остается, эмоции накапливаются внутри, что может вызвать «взрыв».

3. *Принуждение*

Руководитель, который пользуется этим методом, не интересуется мнением персонала, пытается заставить других принять свою точку зрения. Он подавляет инициативу подчиненных, что в конечном итоге вызывает возмущение.

4. *Компромисс*

Этот метод предполагает принятие точки зрения другой стороны. Конфликт разрешается быстро, но может помешать правильному осмыслению проблемы.

5. Решение проблемы

Руководитель старается найти наилучший вариант решения конкретной проблемы, рассмотреть все точки зрения, понять причины конфликта и найти решение, приемлемое для всех сторон конфликта.

К.У. Томас и Р.Х. Килменн называют стили поведения, как в самом конфликте, так и при разрешении *приспособлением, компромиссом, сотрудничеством, игнорированием, соперничеством или конкуренцией*. Стиль поведения в конкретном конфликте, указывают они, определяется той мерой, в которой человек желает удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Приведем **рекомендации** по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Его можно использовать, если:

- исход конфликта очень важен для руководителя и он делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение – наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который можно использовать в близких личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда не обладаете достаточной властью, а точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения оппонента.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отставив собственные интересы, руководитель вынужден принимать во внимание нужды и желания подчиненных. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель ее применения – разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Таким образом, сотрудничество, являясь одним из видов поведения в конфликтной ситуации, представляет собой еще и форму разрешения конфликта.

Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для

работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо придти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться». Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания имеет не слишком большое значение;
- может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна, руководитель не отстаивает свои права, не сотрудничает ни с кем для выработки решения и не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен для руководителя по сравнению с другими более важными задачами, а потому он считает, что не стоит тратить на него силы;
- знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- у него мало власти для решения проблемы желательным для него способом;
- желает выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;
- у него был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка может быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или он сможет заняться ею позже, когда будет обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

Стиль приспособления означают совместное действие с другой стороной, но при этом не отстаиваются собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен;
- лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Для более успешного разрешения конфликта желательно не только выбрать стиль, но и составить *карту конфликта*, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром. Суть ее в следующем:

- определите проблему конфликта в общих чертах (например, при конфликте из-за объема выполняемых работ составьте диаграмму распределения нагрузки);
- выясните, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
- определите подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит:

- 3) ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;
- 4) создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- 5) уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- 6) создать атмосферу эмпатии, то есть возможности увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- 7) выбрать новые пути разрешения конфликта.

Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- хотите ли благоприятного исхода;
- что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;
- нужен ли посредник для разрешения конфликта;
- в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать собственные решения.

Урегулирование конфликтов личностно-эмоциональной сфере

Однако руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой форме, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. Как же себя вести руководителю с «конфликтной личностью»? Существует единственное средство – «подобрать ключик». Для этого необходимо попытаться увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку уже невозможно изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если же нет возможности «подобрать к нему ключ», то остается одно-единственное средство – перевести такого человека в разряд стихийного действия.

Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком следует использовать такой подход, который в большей степени соответствовал бы конкретным обстоятельствам и при котором руководитель мог бы чувствовать себя наиболее комфортно. Наилучшими советчиками в выборе оптимального подхода разрешения конфликта являются жизненный опыт и желание не усложнять ситуацию и не доводить человека до стресса. Можно, например, добиться компромисса, приспособиться к нуждам другого человека (особенно партнера или близкого человека); настойчиво добиваться осуществления своих истинных интересов в другом аспекте; уклониться от обсуждения конфликтного вопроса, если он не очень важен; использовать стиль сотрудничества для удовлетворения наиболее важных интересов обеих сторон. Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень

взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.

Поэтому лучшим способом разрешения конфликтной ситуации является сознательный выбор оптимальной стратегии поведения.

10.6 Следование принципам управленческой этики

Управленческая этика – это цель постоянно принимаемых, нравственно обоснованных решений. основополагающими принципами управленческой этики являются гуманизм, коллективизм, социальная справедливость, патриотизм, единство слова и дела.

Решения и действия руководителей должны быть проникнуты уважением к людям, заботой об их здоровье, духовном и физическом развитии. Управление призвано выступать как надежная система сохранения неприкосновенности личного достоинства людей, как гарант их прав и обязанностей.

Управленческая деятельность направлена на совершенствование отношений, на развитие коллективных форм организации и стимулирования труда. Посредством управления должны разумно сочетаться общественные (государственные), коллективные и личные интересы.

Обязательным условием выполнения профессиональных обязанностей руководителя является объективное и доброжелательное отношение к личным взглядам, служебным ожиданиям-притязаниям, профессиональному мнению подчиненных.

Особое место имеет справедливая материальная и моральная оценка личного вклада каждого работника, трудового коллектива в общее дело развития производственной экономики.

Руководитель постоянно находится перед моральным выбором, в результате которого его нравственное реноме не должно быть поколеблено ни в глазах людей, ни перед своей совестью.

В производственном коллективе существует сложная система механизмов регулирования поведения людей. Механизмы регулирования поведения срабатывают тогда, когда наилучшим образом проявляются такие качества людей, как совесть, профессиональная честь, долг, нравственная ответственность за свои поступки и дела других.

Значительное место в управленческой этике занимает разработка нормативных положений нравственного характера. Одним из таких положений являются моральные кодексы. В них конкретизированы подходы, осуществляемые в управленческой этике при изучении нравственных качеств личности, сформулированы основные нравственные требования к управленческой деятельности, представлены правила управленческого общения и внеслужебного поведения руководителя.

Знание управленческой этики руководителем – обязательное требование к их научно-профессиональной компетенции.

Рекомендуемая литература

1. Зеер Э.Ф. Психология профессий. М.: Академический проект, 2005. 336 с.
2. Климов Е.А. Введение в психологию труда. М.: Академия, 2004. 336 с.
3. Стрелков Ю.К. Инженерная и профессиональная психология. М.: Академия, 2005. 360с.

Дополнительная литература

4. Бодров В.А. Психология профессиональной деятельности. М.: Когито-Центр, 2006. 623 с.
5. Гордеева Т.О. Психология мотивации достижения. М.: Академия, 2006. 336 с.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
7. Джорж Дж., Джоунс Г. Организационное поведение. Основы управления. М.: Юнити, 2003. 442 с.
8. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. М.: Когито-Центр, 2005. 640 с.
9. Завалишина Д.Н. Практическое мышление (специфика и проблемы развития). М.: Когито-Центр, 2005. 376 с.
10. Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития. М.: Академия, 2006. 240 с.
11. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д. Технология создания команды. СПб.: Речь, 2004. 224 с.
12. Иванников В.А. Психологические механизмы волевой регуляции. СПб.: Питер, 2006. 208 с.
13. Иванова Е.М. Психология профессиональной деятельности. М.: ПерСэ, 2006. 382 с.
14. Изард К.Э. Психология эмоций. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
15. Ильин В.А. Социально-психологические основы командообразования. М.: МПСИ, 2005. 168 с.
16. Исаев Д.Н. Эмоциональный стресс. СПб.: Речь, 2005. 400 с.
17. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности. М.: Гуманитарный Центр, 2005. 632 с.
18. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. Ярославль: ЯрГУ, 1991.
19. Климов Е.А. Психология профессионала. М.: МПСИ, 2003. 456 с.
20. Колесников А.Н. Психология делового преуспевания. М.: Владос, 2003. 304 с.
21. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. М.: Юнити, 2006. 415 с.
22. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения. СПб.: Речь, 2002. 292 с.
23. Лурия А.Р. Природа человеческих конфликтов: объективное изучение дезорганизации поведения человека. М.: Когито-Центр, 2002. 527 с.
24. Мальханова И.А. Деловое общение. М.: Академический Проект, 2005. 224 с.
25. Мерлин В.С. Психология индивидуальности. М.: МПСИ, 2005. 544 с.
26. Моросанова В.И. Индивидуальный стиль саморегуляции. М.: Когито-Центр, 2001. 192с.
27. Мучински П. Психология. Профессия. Карьера. СПб.: Питер, 2004. 544 с.
28. Обознов А.А. Психическая регуляция операторской деятельности. М.: Когито-Центр, 2003. 182 с.
29. Прохоров А.О. Саморегуляция психических состояний: феноменология, механизмы, закономерности. М.: ПерСэ, 2005. 352 с.
30. Регнет Э. Конфликты в организациях. М.: Гуманитарный Центр, 2005. 176 с.
31. Станкин М.И. Психологические способы установления контактов между людьми. М.: МПСИ, 2006. 400 с.
32. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. СПб.: Речь, 2001. 416 с.
33. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М., 1982.