

# Психология управления

**Мещерякова Елена Валентиновна**

**Ауд.425-а корпус 4**

# Лекция 1

## Объект и предмет психологии управления

- 1. Психология управления : ее объект и предмет.**
- 2. Базовые понятия психологии управления.**
- 3. Основные принципы управленческой деятельности .**

**Психология управления** – отрасль психологии, изучающая управленческую деятельность, свойства и качества личности, необходимые для ее успешного осуществления.

**Управление** – это творческий процесс, и менеджеру необходимо научиться анализировать конкретные ситуации и делать из проведенного анализа правильные выводы.

**Объектом** изучения психологии управления являются люди, входящие в юридическом и финансовом отношении в разнообразные организационные системы управления.

**Объектом** изучения психологии управления являются люди, входящие в юридическом и финансовом отношении в разнообразные организационные системы управления.

**Предметом** изучения психологии управления – психологические аспекты, факторы и механизм функционирования управляющей и управляемой подсистем организации, определяющие эффективную ее деятельность.

Предмет психологии управления обычно подразделяют на четыре основные области .

1. Психологические закономерности управленческой деятельности.
2. Психологические закономерности субъекта этой деятельности.
3. Основные особенности взаимодействия руководителя с подчиненными.
4. Психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов (подчиненных).

## 2. Базовые понятия психологии управления

Базовые понятия управления- «**организация**» , «**управление**», «**управленческие функции**».

**Организация** - дифференцируемое и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на базе общих целей , интересов и программ.

Различают : **формальные и неформальные** организации

**Формальная** имеет административно-юридический статус, ее члены исполняют определенные функции и придерживаются определенных норма поведения.

**Неформальные-** общность людей , сплачиваемая личным выбором и непосредственными контактами.

**Управление** — целенаправленное воздействие на определенный объект.

Организации могут иметь разное число уровней управления, Обычно их три

1. Высшее звено
2. Среднее
3. Низовое

Различные виды управленческих действий называют **функциями управления** . Функции управления отвечают на вопрос: **Что делает руководитель?**

Среди всех функций управления выделяют следующие .

1. Функции производственные .
2. Функции социально-психологические.

### **Производственные функции.**

- Планирование деятельности подчиненных.
- Организация их деятельности.
- Координация деятельности подчиненных.
- Обеспечение повышения производительности труда.
- Поддержание трудовой дисциплины.
- Контроль, оценка и коррекция деятельности подчиненных.

### 3. Основные принципы управленческой деятельности

**Принцип** – способы осуществления управленческими действиями. Это правила по которым эта деятельность должна реализовываться .

Управление организацией строится на следующих принципах:

- **принцип соответствия людей структуре**
- **принцип единоначалия**
- **принцип специального управления**
- **принцип диапазона управления**
- **принцип вертикального ограничения иерархии**
- **принцип делегирования полномочий**
- **принцип соотношения**
- **принцип подчинения индивидуальных интересов общей цели**
- **принцип вознаграждения**

## **Основные законы управленческой деятельности**

- 1. Закон неопределенности отклика.**
- 2. Закон неадекватности отображения человека человеком .**
- 3. Закон неадекватности самооценки .**
- 4. Закон искажения смысла управленческой информации.**
- 5. Закон самосохранения.**
- 6. Закон компенсации.**
- 7. Закон критики.**
- 8. Закон мотивации.**

Спасибо за внимание!!!!!!!!!!!!!!

## Лекция 2

# Психологические особенности основных управленческих функций

1. Психологические особенности планирования.
2. Психологические особенности реализации функции организации.
3. Психологические особенности регулирования.
4. Психологические особенности контроля.

# 1. Психологические особенности планирования.

Функции планирования заключаются в определении того, какими должны быть цели организации и что делать для их достижения.

Функции планирования заставляют отвечать на *три основных вопроса*:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся сделать это?

**Планирование** - это не одноразовое действие , а процесс постоянного согласования с реальностью.

*Планирование можно различать по степени жесткости.*

- Структурирующие планы
- Контурная прорисовка
- План – алгоритм действий

**Цели** - это те рубежи , к которым направлена деятельность организации.

**Стратегия** – генеральное направление действий, через зафиксированное распределение приоритетов и ресурсов для достижения целей

## Психологические особенности

1. Снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением «сверху».
2. Снижение мотивации планирования в связи с деструкцией планов на фоне текущих событий.
3. Преобладание краткосрочных оперативных планов и отсутствие стратегических планов.
4. Стратегические планы существуют лишь на бумаге и не реализуются.
5. Руководитель ориентируется на жестком соблюдение плана и не обращает внимания на изменение ситуации.
6. Руководитель не имеет плана , а действует в зависимости от ситуации.
7. Нет разделения главного и второстепенного.

## 2. Психологические особенности реализации функции организации.

**Организация**- это процесс создания структуры организации предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей предприятия.

### Этапы процесса организации

1. Установление цели.
2. Формулирование задач, планов и направлений работ.
3. Выявление и классификация видов деятельности.
4. Группировка этих видов деятельности исходя из максимально эффективного использования ресурсов.
5. Каждая группа деятельности должна получить руководителя с определенной ответственностью и полномочиями.
6. Необходимо увязать функционирование этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

**Чтобы осуществление функции организации имело смысл , для субъектов деятельности необходимы следующие условия:**

1. На основании реализации функции планирования ставятся поддающиеся проверке цели.
2. Дается четкое определение основных обязанностей или области деятельности.
3. Существует определенная свобода действий и полномочий .
4. Существует полноценное информирование.
5. Организационная структура не является слишком жесткой.

# Причины психологических проблем

- *нечеткое регламентирование*
- *чрезмерная централизация в организации*
- *не учитывается динамика развития организации*
- *отсутствие прогнозирования социальных последствий*

### 3. Психологические особенности регулирования.

Функция регулирования позволяет поддерживать управленческие процессы в рамках заданных планов.

**Принципы руководства , обеспечивающие оптимальные регулирующие воздействия.**

1. Минимизация воздействия
2. Системность воздействия
3. Комплексность воздействия
4. Непротиворечивость воздействия
5. Своевременность воздействия

**Снижение эффективности регулирования связано с недостаточностью интеллектуального уровня субъекта деятельности , а также с нарушением принципов регулирования.**

## 4. Психологические особенности контроля

**Цель контроля-** выявить слабые места и ошибки, причины отклонения, своевременно исправить их не допустить повторения.

**Сущность контроля-** в постоянном поиске наиболее эффективного пути достижения цели.

**Выделяют три вида контроля**

- *Текущий*
  - Установление нормативов
  - Сопоставление фактической деятельности с нормативами
  - Корректирование отклонений от плана или норматива
- *Оперезающий контроль*
- *Контроль выполнения*

# **Минимизация отрицательных психологических последствий контроля может обеспечена соблюдением некоторых принципов**

- Контроль должен осуществляться систематически, что позволит на ранней стадии выявить негативные моменты
- Объектом контроля должны быть явления и процессы, играющие существенную роль в реализации решения, а не частности и детали
- Все сотрудники должны контролироваться , чтобы не возникали слухи о «любимчиках»
- Результаты контроля должны быть в вежливой форме доведены до контролируемого

**Спасибо за внимание!!!!!!!**

## Лекция 3

### Личность как объект управления

1. Понятие личность и ее структура
2. Психологические школы изучения личности
3. Типология личности
4. Характер, направленность личности , способности

# **1. Понятие личность и ее структура**

Слово «личность» («personality») в английском языке происходит от латинского «**persona**».

**Понятие личность можно дать через общее положение .**

- 1.** В личности представлены особые качества , благодаря которым данный человек отличается от остальных .
- 2.** Личность постигается через наблюдение за человеком.
- 3.** Личность результат эмоционального процесса определяющий внешними и внутренними функциями.
- 4.** Личность определяет темперамент , характер который неизменны и обеспечивает устойчивую форму поведения.

## 2. Психологические школы изучения личности

### Краткий образ теории черт:

1. Теория типов
2. Теория черт
3. Психодинамические и психоаналитические теории
4. Бихевиоризм – (теории научения или поведенческая школа)
5. Гуманистические теории
6. Теории социального научения
7. Ситуационизм
8. Интеракционизм

Белорусские ученые определяют понятие личность следующим образом

**«Личность – человек, как общественное и природное существо, наделенное сознанием, речью, творческими возможностями»**

**Индивид – существо, которое ведет себя, действует, думает, испытывает эмоции в контексте некоторого физического и социального окружения.**

**Индивидуальность – это «своеобразие человека как индивида и личности» .**

### 3. Типология личности

**Экстраверсия** – обращенность наружу .

**Интроверсия** – обращенность внутрь .

**Эмоциональность** (обозначается **Э+** или **Э-**)

**Активность** ( обозначается **А+** или **А-** )

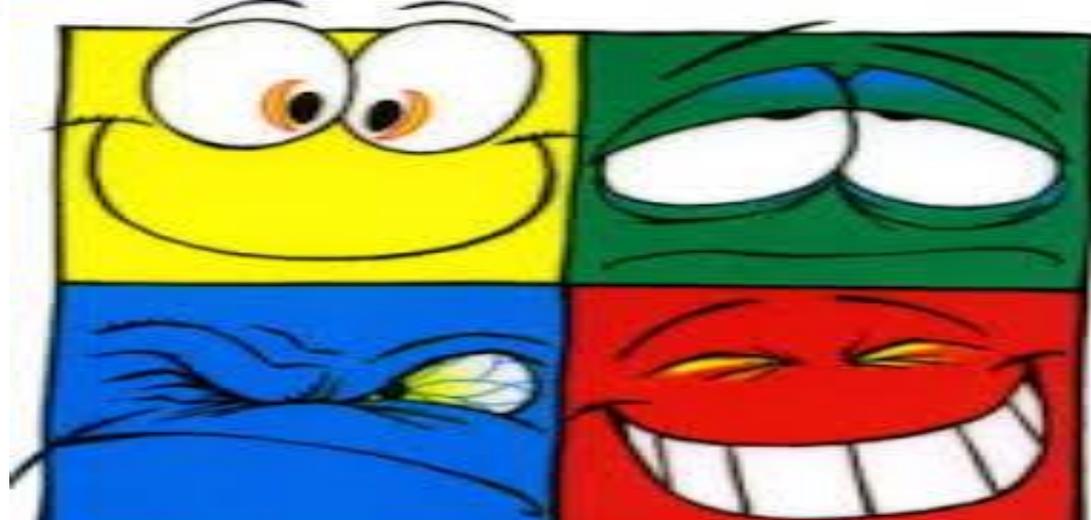
**Активность** – потребность в действии , в осуществлении плана или замысла .

**Первичность** или **вторичность** ( обозначается как **П** и **В** )

*Исходя из эмоциональности , активности ,  
первичности и вторичности , можно выделить  
восемь характеров .*

- 1. Э+, А-, П : Нервный .**
- 2. Э+, А-, В : Сентиментальный .**
- 3. Э+, А+, П : Очень деятельный , бурный .**
- 4. Э+, А+, В : Страстный .**
- 5. Э-, А+ , П : Сангвиник .**
- 6. Э-, А+ , В : Флегматик .**
- 7. Э-, А- , П : Аморфный , или беспечный .**
- 8. Э-, А- , В : Апатичный .**

**Темперамент** – индивидуальная своеобразная совокупность динамических проявлений психики .



- низкий уровень психической активности,
- замедленность движений,
- сдержанность мимики и речи, быстрая утомляемость,
- высокая эмоциональность, чувствительность ко всему, что происходит вокруг него,
- чуткость к другим – уживчив,
- склонен переживать проблемы внутри себя – склонность к саморазрушению

- сильная нервная система
- легко переключается с одного на другое,
- неуравновешенность нервной системы уменьшает уживчивость с другими людьми
- склонен к резким переменам в настроении,
- вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам

нейротизм

интроверсия

экстраверсия

стабильность



индивидуально-психологическая ориентация на внутренний субъективный мир

индивидуально-психологическая ориентация на мир внешних объектов

- сильная работоспособная нервная система,
- с трудом переключается в другую работу и приспосабливается к новой обстановке,
- преобладает спокойное ровное настроение,
- чувства отличаются постоянством

- сильная нервная система,
- хорошая работоспособность,
- легко переходит к другой деятельности, к общению с другими людьми
- стремится к частой смене впечатлений
- легко и быстро отзывается на происходящие события
- сравнительно легко переживает неудачи

Типы темперамента по Г. Айзенку

# Характеристики Темпераментов (подтипов)



## 4. Характер, направленность личности , способности

**Характер** – это комплекс устойчивых черт человека, представляющих собой единство индивидуального и типического в личности .

*По отношению к уровню нормы характер может быть:*

- нормальным , сбалансированным, т.е. отвечать адекватным реакциям на различные стимулы .
- акцентуированным , с чрезмерным проявлением некоторых черт .
- психопатическим , когда некоторые черты проявляются на уровне патологии .

**Направленность личности** – это совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности, относительно не зависимых от текущих ситуаций.

*Структура направленности складывается из следующих компонентов :*

- **потребностей**
- **интересов**
- **идеалов**

**Способности** – это индивидуально-психологические особенности человека, которые выражают его готовность к овладению определенными видами деятельности и к их успешному существованию .

Спасибо за внимание !!!!!

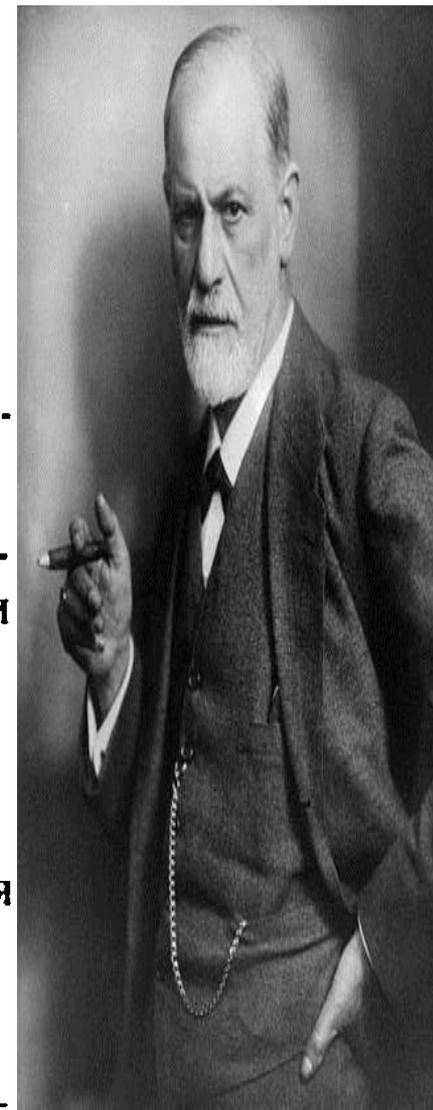
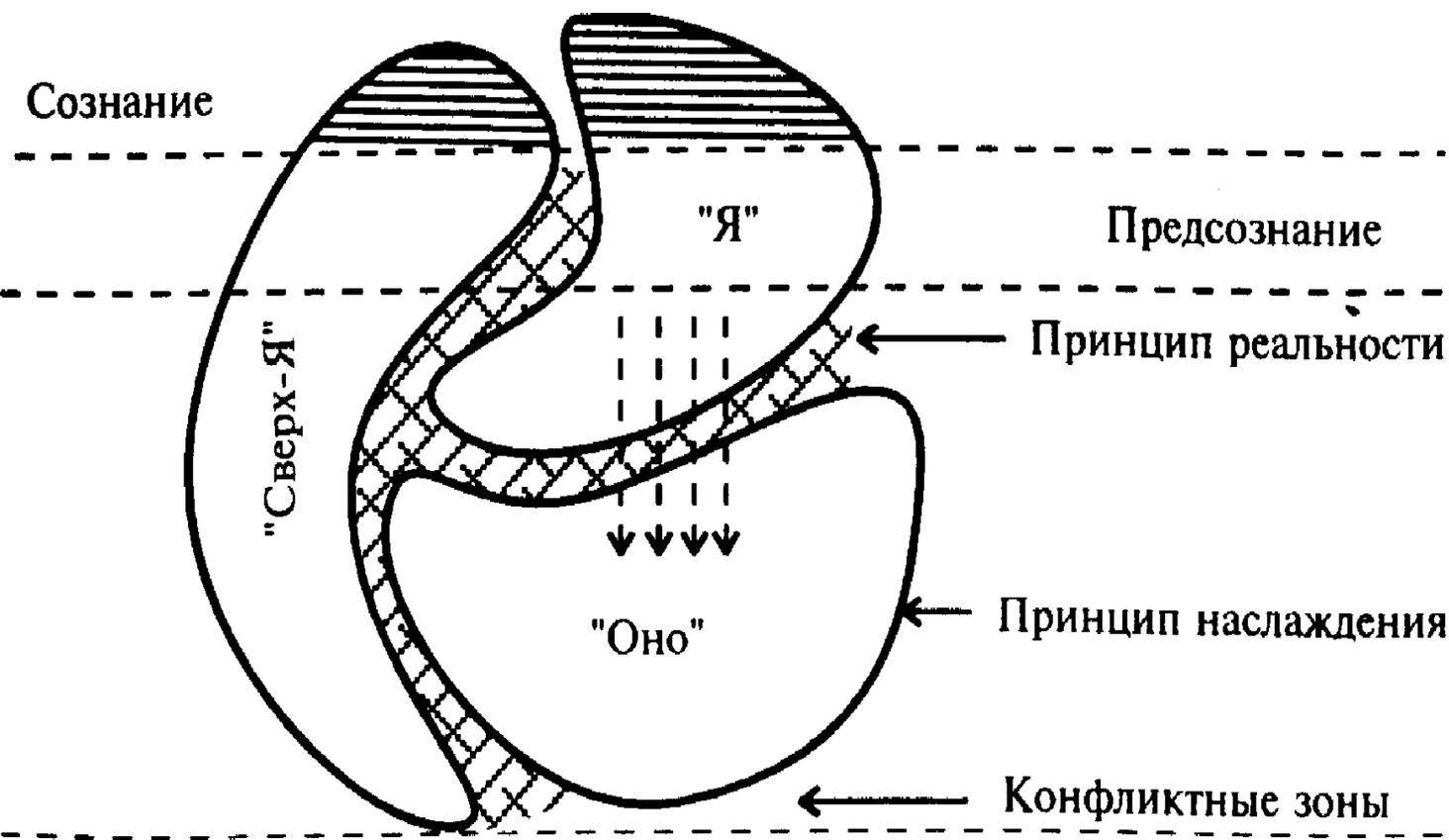
## **Лекция 4 . Теория Личности**

- 1.** Концепция внутриличностного конфликта З. Фрейда .
- 2.** Индивидуальная теория личности А. Адлера .
- 3.** Аналитическая теория личности К. Юнга .
- 4.** Эрих Фромм и его гуманистическая теория личности .
- 5.** Карен Хорни : социокультурная теория личности .
- 6.** Ролевые конфликты .
- 7.** Уровень притязаний .
- 8.** Трансакционный анализ Э. Берна
- 9.** Теория когнитивного диссонанса
- 10.** Теория развития личности Э. Эриксона .

# 1. Концепция внутриличностного конфликта З. Фрейда .

Зигмунт Фрейд родился 06.05.1856 г.

## *Структура психики*



Психоанализ основывается на двух доктринах Фрейда

- 1. Доктрина психического детерминизма.**
- 2. Бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательное.**

Именно в бессознательном хранится весь запас энергии человека. 3. Фрейд считал, что движущимися силами развития личности являются сексуальное и агрессивное влечение, инстинктивные по природе.

*Фрейд выделил три уровня психики*

- 1. Сознание*
- 2. Предсознательное*
- 3. Бессознательное*



Сознание.  
Контакт с внешним миром

Я  
Принцип реальности.  
Вторичные процессы мышления

Предсознательное.  
Материал, который может быть переведен в сознание

СВЕРХ-Я  
Морально-этические императивы

ОНО  
Принцип удовольствия.  
Первичные процессы мышления

Бессознательное.  
Материал, недоступный для сознания

Стадия	Возрастной период	Зона сосредоточения либидо	Задачи и опыт, соответствующие данному уровню развития
Оральная	0 – 18 месяцев	Рот (сосание, кусание, жевание)	Отвыкание (от груди или рожка). Отделение себя от материнского тела
Анальная	1,5 – 3 года	Анус (удержание или выталкивание фекалий)	Приучение к туалету (самоконтроль)
Фаллическая	3 – 6 лет	Половые органы (мастурбация)	Отождествление со взрослыми того же пола, выступающими в роли образца для подражания
Латентная	6 – 12 лет	Отсутствует (половое бездействие)	Расширение социальных контактов со сверстниками
Генитальная	Пубертат (половое созревание)	Половые органы (способность к гетеросексуальным отношениям)	Установление близких отношений или влюбленность; внесение своего трудового вклада в общество

# Защитные механизмы

- 1. Отрицание**
- 2. Забывание**
- 3. Фантазии**
- 4. Проекция**
- 5. Замещение (агрессия)**
- 6. Противодействие**
- 7. Рационализация**
- 8. Ошибки**
- 9. Подавления**
- 10. Формирование реакции**
- 11. Регрессия**
- 12. Сублимация**

# Что указывает у человека на наличие внутреннего конфликта :

- ❖ несовпадение целей и средств их достижения
- ❖ нарушение чувства меры в соотношении мотива и сил , затраченных на действия по этому мотиву
- ❖ поведение , противоречащее провозглашенной цели
- ❖ не критичность человека по отношению к нелогичности своего поведения
- ❖ человек упорно оберегает подходы к «больной» теме : прерывает разговор , не слышит то, что хочет , прерывает ассоциации .
- ❖ проявления в поведении : фантазии , сны, шутки, описки, оговорки, забывания , вспыльчивость

## **2. Индивидуальная теория личности А. Адлера .**

**Альфред Адлер (07.02. 1870)**

Создал концепцию *индивидуальной теории личности* в основе которой

лежит понятие что человек единый

и самосогласный механизм и структуру этого механизма Адлер определил как стиль жизни.

**У каждого человека есть врожденное чувство общности или социальный интерес. Необходимо гармоничное сотрудничество между обществом и человеком.**



Адлер говорил «Ядовитая змея подползает к моей ноге или я только думаю, что она ядовитая – эффект будет один и тот же ».

### **Ключевые моменты концепции Адлера**

1. *Чувство неполноценности и компенсации.*
2. *Стремление к превосходству .*
3. *Стиль жизни .*
4. *Социальный интерес.*
5. *Творческое Я.*
6. *Порядок рождения*
  - старший
  - единственный
  - второй
  - самый младший
7. *Фикционный финализм*

### **3. Аналитическая теория личности К. Юнга**

**Карл Густав Юнг (26.07.1875)**

Юнг автор аналитической теории личности . В отличии от Фрейда

выделил следующие составляющие психики человека .



- 1. Эго**
- 2. Личное бессознательное**
- 3. Коллективное бессознательное**

# Структура психики

Сознательное  
(ЭГО)

Бессознательное

Личное

Коллективное

Личное и коллективное бессознательное

Анимус (у женщин)

Анима (у мужчин)

Самость

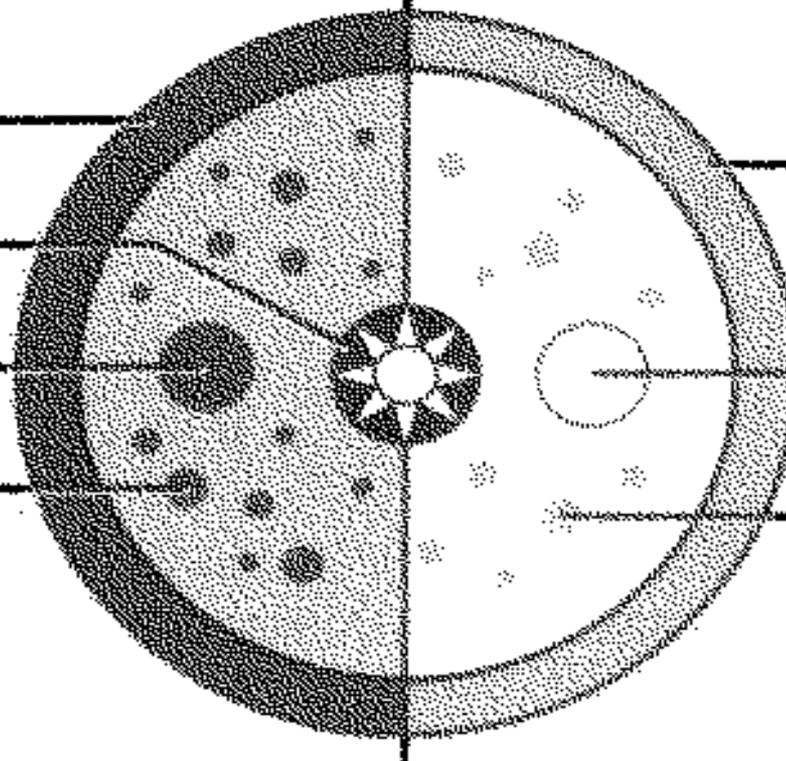
Тень

Подавленное  
содержание

Персона

Эго

Врожденные  
потенциалы



Основные разработки К. Юнга можно свести к следующим утверждениям .

- 1.** Бессознательное реально. Его активность проявляется непрерывно. Мы всегда и во всем индивидуально и коллективно пребываем под влиянием той энергии, которая нами не осознается.
- 2.** Мы судим о бессознательном по косвенным его проявлениям в сознательной психике, сновидениях, воображениях , в символах .
- 3.** Явные проявления психического – это всегда синтез работы Эго( сознательного «Я») , личностных комплексов, архетипов , именно из этих составляющих возникают поступки человека.

## 4. Эрик Фромм и его

# гуманистическая теория личности

•

## Эрик Фромм (1900)

Выделил пять основных потребностей, обуславливающих свободное существование человека.

1. Потребность в корнях
2. Потребность о ком-либо заботиться
3. Потребность в творчестве
4. Потребность в идентичности
5. Потребность в системе взглядов и убеждений



## 5. Карен Хорни : социокультурная теория личности .

**Карен Хорни** : считала что в основе нормального функционирования личности лежат уникальные межличностные связи и решающим фактором для развития личности являются отношения между родителями и детьми



*У ребенка есть две основные потребности*

1. В безопасности
2. В удовлетворенности

## ЧЕЛОВЕК С ПОЗИТИВНЫМ МЫШЛЕНИЕМ



## ЧЕЛОВЕК С НЕГАТИВНЫМ МЫШЛЕНИЕМ



## Избыточная потребность

## Десять невротических потребностей, описанных Хорни

## Проявления в поведении

1. В любви и одобрении

Ненасытное стремление быть любимым и объектом восхищения со стороны других; повышенная чувствительность и восприимчивость к критике, отверганию или недружелюбию

2. В руководящем партнере

Чрезмерная зависимость от других и боязнь получить отказ или остаться в одиночестве; переоценка любви – убежденность в том, что любовь может решить все

3. В четких ограничениях

Предпочтение такого жизненного стиля, при котором первостепенное значение имеют ограничения и установленный порядок; нетребовательность, довольствование малым и подчинение другим

4. Во власти

Доминирование и контроль над другими как самоцель; презрительное отношение к слабости

5. В эксплуатировании других

Боязнь быть используемым другими или боязнь выглядеть "тупым" в их глазах, но нежелание предпринять что-нибудь такое, чтобы перехитрить их

6. В общественном признании

Желание быть объектом восхищения со стороны других; представление о себе формируется в зависимости от общественного статуса

7. В восхищении собой

Стремление создать приукрашенный образ себя, лишенный недостатков и ограничений; потребность в комплиментах и лести со стороны окружающих

8. В честолюбии

Сильное стремление быть самым лучшим, невзирая на последствия; страх неудачи

9. В самодостаточности и независимости

Избегание любых отношений, предполагающих взятие на себя каких-либо обязательств; дистанцирование от всех и вся

10. В безупречности и неопровержимости

Попытки быть морально непогрешимым и безупречным во всех отношениях; поддержание впечатления совершенства и добродетели

Таким образом , всегда, когда человек не может реализовать одну из обозначенных потребностей, у него вырабатывается ущербная для него стратегия поведения, в конечном итоге приводящая к конфликтам с окружающими .

## **6. Ролевые конфликты .**

Американский ученый **Джордж Герберт Мид** стал подходить к человеку из сферы социальной жизни, основав направление в психологии, называемое интеракционизмом (interaction – взаимодействие), т. е. теорию социального взаимодействия .

Выделяют **роли межличностные** – которые представляют собой форму поведения личности, которые ожидает от нее другой человек в силу сложившихся между ними отношений .

**Внутригрупповые роли** – формы поведения , ожидаемые от личности членами группы в зависимости от исполняемых функций.

**Индивидуальные роли** – это те роли , которые зафиксировались в поведении человека в соответствии со сложившимся у человека Я-образом.

*Ролевой конфликт* – конфликт , возникающий при необходимости исполнять роли, предъявляющие противоречивые требования.

## 7. Уровень притязаний .

Психолог **Карл Роджер** предложил концепцию «Я – образ » которая включает : следующие составляющие

1. Я-реальное
2. Я-идеальное
3. Я-конструктивное

Каждое из этих Я включает следующие части :

- Я – физическое
- Я - социальное
- Я - эмоциональное
- Я – умственное

Если человек неадекватно реагирует на критику это означает , что у него есть сильный разрыв между Я- реальное и Я-идеальное .

*Формула самоутверждения У. Джемса*

$$CU = \frac{U}{P} \quad \text{Отношение успеха и притязания}$$

Стремиться к идеальной цели надо через решение реально достигнутых задач .

# 8. Трансакционный анализ Э. Берна

Инстанция Я	Инстанции Я и типичные способы поведения и высказывания	Типичные способы поведения, высказывания
Родитель	Заботливый родитель	Утешает, исправляет, помогает "Это мы сделаем" "Не бойся" "Мы все тебе поможем"
Родитель	Критический родитель	Грозит, критикует, приказывает "Опять ты опоздал на работу?" "У каждого на столе должен быть график!"
Взрослый		Собирает и дает информацию, оценит вероятность, принимает решения "Который час?" "У кого же может быть это письмо?" "Эту проблему мы решим в группе"
Взрослый	Спонтанный ребенок	Естественное, импульсивное, хитрое, эгоцентричное поведение "Это дурацкое письмо у меня уже третий раз на столе" "Вы это сделали просто замечательно!"
Ребенок	Приспосабливающийся ребенок	Беспомощное, боязливое, приспособляющееся к нормам, уступчивое поведение "Я бы с радостью, но у нас будут неприятности"
Ребенок	Бунтующий ребенок	Протестующее, бросающее вызов поведение "Я это делать не буду!" "Вы этого сделает не сможете"

Э.Берн выделяет следующие три составляющие личности человека, которые обуславливают характер общения между людьми: родительское, взрослое, детское.

- Родительское (Родитель - Р) , которое подразделяется на заботливое родительское состояние Я, критическое родительское состояние Я. Родительское Я, состоящее из правил поведения, норм, позволяет индивиду успешно ориентироваться в стандартных ситуациях, "запускает" полезные, проверенные стереотипы поведения, освобождая сознание от загруженности простыми, обыденными задачами. Кроме того, Родительское Я обеспечивает с большой вероятностью успеха поведение в ситуациях дефицита времени на размышления, анализ, поочередное рассмотрение возможностей поведения.

- Взрослое (Взрослый - В) состояние Я воспринимает и перерабатывает логическую составляющую информации, принимает решения преимущественно обдуманно и без эмоций, проверяя их реальность. Взрослое Я, в отличие от Родительского, способствует адаптации не в стандартных, однозначных ситуациях, а уникальных, требующих размышлений, дающих свободу выбора и, вместе с этим, необходимость осознания последствий и ответственного принятия решений.

Детское (Дитя - Д, или Ребенок) состояние Я следует жизненному принципу чувств. На поведение в настоящем влияют чувства из детства. Детское Я также выполняет свои, особые функции, не свойственные двум другим составляющими личности. Оно "отвечает" за творчество, оригинальность, разрядку напряжения, получение приятных, иногда "острых", необходимых в определенной степени для нормальной жизнедеятельности впечатлений. Кроме того, Детское Я выступает на сцену, когда человек не чувствует достаточно сил для самостоятельного решения проблем: не способен преодолеть трудности или/и противостоять давлению другого человека. Это Я подразделяется на: естественное детское Я (спонтанные реакции типа радости, печали и т.д.) , приспособляющееся детское Я (приспосабливающийся, прислуживающийся, боязливый, виноватый, колеблющийся и т.п.) , возражающее детское Я

С позиции родителя "играются" роли отца, старшей сестры, педагога, начальника; с позиции взрослого - роли соседа, случайного попутчика, подчиненного, знающего себе цену, и т.д.; с позиции ребенка - роли молодого специалиста, артиста - любимца публики, зятя.

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна составляющая начинает подавлять другие, что обуславливает нарушение общения и переживается человеком, как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний Я выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Дисгармонии, нарушения общения связаны либо с подавлением одного из них, либо с проявлением в тех ситуациях, которые оно не должно контролировать. Психотерапия, по Э.Берну, должна осуществляться именно в этом направлении.: "оживлять" подавленное Я-состояние или обучать актуализации определенного Я-состояния в тех случаях, когда это необходимо для гармоничного общения.

Для оптимального функционирования личности, с точки зрения трансактного анализа, необходимо, чтобы в личности были гармонично представлены все три состояния Я.

Высказывание	Личная оценка высказывания
Мне порой не хватает выдержки	3
Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять	8
Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей	3
Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-то событиях	2
Меня провести нелегко	5
Мне бы понравилось быть воспитателем	2
Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому	3
Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события	6
Каждый должен выполнять свой долг	8
Нередко я поступаю не как надо, а как хочется	4
Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия	9
Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить	8
Я, как и многие люди, бываю обидчив	6
Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе	6
Дети должны безусловно следовать указаниям родителей	8
Я – увлекающийся человек	4
Мой основной критерий оценки человека – объективность	7
Мои взгляды непоколебимы	6
Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать	0

Берн разделяет игры:

- 1.** Первой степени, которые приемлемы в обществе .
- 2.** Второй степени, которые не всегда носят непоправимый ущерб , но некоторые игроки будут , скорее всего, скрывать это от посторонних
- 3.** Третьей степени, в которые играют раз и навсегда и которые заканчиваются в кабинете врача, в зале суда.

# 9. Теория когнитивного диссонанса

Джордж Александр Келли  
(28 апреля 1905).



Утверждал что , не существует  
такой вещи в мире, относитель-

но которой *«не может быть двух мнений»*.

Люди имеют несколько моделей, с помощью  
которых они объясняют события своей жизни, и  
каждый день они должны выбирать, какую модель  
и какой ее плюс использовать для прогноза  
событий.

Если они не имеют моделей для определения событий, с которыми сталкиваются, у него проявляется тревога.

Психически здоровый человек имеет желание расширить диапазон, объем и охват своих моделей. При лечении психических заболеваний врач дает пациенту новый набор фиксированных ролей, предполагающий отличные от бывших моделей интерпретации действительности.

**Когнитивный диссонанс** – выражает конфликт познавательных структур личности.

Ослабление диссонанса – приведение Вашего взгляда на мир в соответствии с тем, что Вы чувствуете или делаете.

# 10. Теория развития личности Э. Эриксона .

**Эрик Эриксон (1902-1994)**

Выделил восемь стадий психологического развития :

Возраст	Название стадии
0-1	Доверие или недоверие
2 - 3	Самостоятельность или нерешительность
4 - 5	Предприимчивость или чувство вины
6 - 11	Умелость или неполноценность
12 - 20	Идентификация личности или спутанность ролей
20 - 25	Ранняя зрелость. Интимность или изоляция
26 - 64	Средняя зрелость. Продуктивность или инертность
От 65 лет	Поздняя зрелость. Интеграция или отчаяние

# **Стадия 1.Младенчество.**

## **Доверие или недоверие. (1-ый год жизни).**

На этой стадии идёт созревание сенсорных систем. То есть, развивается зрение, слух, обоняние, вкус, тактильная чувствительность.

Ребенок осваивает мир. На этой стадии, как и на всех последующих, есть два пути развития: позитивный и негативный.

**Предмет конфликта развития:** *Могу ли я доверять миру?*

**Позитивный полюс:** Ребёнок получает всё, что хочет и в чем нуждается. Все потребности ребёнка быстро удовлетворяются. Самое большое доверие и привязанность ребенок испытывает именно от матери, и лучше, чтобы весь этот период он мог общаться с ней столько, сколько ему необходимо – это формирует его доверие к миру вообще, абсолютно необходимое качество для полноценной счастливой жизни. Постепенно в жизни ребенка появляются – другие значимые люди: отец, бабушка, дедушка, няня и т.д.

В итоге, мир – это уютное место, где людям можно доверять.

У ребёнка вырабатывается способность формировать тёплые, глубокие, эмоциональные отношения со своим окружением.

Если бы маленький ребенок умел говорить, он бы сказал: *«Я любим», «Я чувствую заботу», «Мне безопасно», «Мир – это уютное место, которому можно доверять».*

**Негативный полюс:** В центре внимания мамы не ребенок, а механистический уход за ним и воспитательные меры, собственная карьера, разногласия с родственниками, тревоги разнообразного характера и т.д. Формируется отсутствие поддержки, недоверие, подозрительность, боязливость к миру и людям, непоследовательность, пессимизм.

**Благоприятное разрешение этого конфликта—*надежда.***

## **Стадия 2. Раннее детство.**

### **Автономия или стыд и сомнение. (1 – 3 года).**

Вторая стадия развития личности, по Э. Эриксону, состоит в формировании и отстаивании ребенком своей автономии и независимости. Она начинается с того момента, как ребенок начинает ходить. На этой стадии ребёнок осваивает различные движения, учится не только ходить, но и лазать, открывать и закрывать, держаться, бросать, толкать и т.п. Дети наслаждаются и гордятся своими новыми способностями и стремятся всё делать сами (например, умываться, одеваться и есть). Мы наблюдаем у них огромное желание исследовать предметы и манипулировать ими, а также установку по отношению к родителям: *«Я сам»*. *«Я - то, что я могу»*.

**Предмет конфликта развития:** *Могу ли я управлять собственным телом и поведением?*

**Позитивный полюс:** У ребёнка появляется самостоятельность, автономия, вырабатывается ощущение, что он владеет своим телом, своими стремлениями, в значительной степени владеет своей средой; закладываются основы свободного самовыражения и сотрудничества; вырабатываются навыки самоконтроля без ущерба для своей самооценки; воля.

Родители дают возможность ребёнку делать то, что он в состоянии делать, не ограничивают его активность, поощряют ребёнка. В то же время родители должны ненавязчиво, но чётко ограничивать ребёнка в тех сферах жизни, которые являются опасными для самих детей и окружающих. Ребёнок не получает полную свободу, его свобода ограничена в пределах разумного.

*«Мама, посмотри, как здорово получается. Я владею своим телом. Я умею контролировать себя».*

**Негативный полюс:** Родители ограничивают действия ребёнка, родители нетерпеливы, они спешат сделать за ребёнка то, на что он и сам способен, родители стыдят ребёнка за нечаянные проступки (разбитые чашки); либо наоборот, когда родители ожидают, что дети сделают то, что они сами ещё сделать не в состоянии.

У ребёнка закрепляется нерешительность и неуверенность в своих способностях; сомнение; зависимость от других; закрепляется чувство стыда перед другими; закладываются основы скованности поведения, малой общительности, постоянной настороженности. Высказывания подобного рода: *«Мне стыдно предъявлять свои желания», «Я недостаточно хорош (ая)», «Я должен очень тщательно контролировать всё, что я делаю», «У меня не получится», «Я какая-то не такая», «Я какой-то не такой».*

**Благоприятное разрешение этого конфликта – воля.**

## **Стадия 3. Игровой возраст.**

**Инициативность – вина. (3 – 6 лет).**

Дети в возрасте 4-5 лет переносят свою исследовательскую активность за пределы собственного тела. Они узнают, как устроен мир и как можно на него воздействовать. Мир для них состоит как из реальных, так и из воображаемых людей и вещей. Кризис развития состоит в том, как удовлетворять собственные желания настолько широко, насколько это возможно без переживания чувства вины.

Это такой период времени, когда появляется совесть. В поведении ребенок руководствуется своим собственным пониманием того, что хорошо и что плохо.

**Предмет конфликта развития:** *Могу ли я стать независимым от родителей и исследовать границы своих возможностей?*

**Позитивный полюс:** Дети, которым предоставлена инициатива в выборе моторной деятельности, которые по своему желанию бегают, борются, возятся, катаются на велосипеде, на санках, на коньках - вырабатывают и закрепляют предприимчивость. Закрепляет ее и готовность родителей отвечать на вопросы ребенка (интеллектуальная предприимчивость) и не мешать ему фантазировать и затевать игры.

**Негативный полюс:** Если родители показывают ребенку, что его моторная деятельность вредна и нежелательна, что вопросы его назойливы, а игры бестолковы, он начинает чувствовать себя виноватым и уносит это чувство вины в дальнейшие стадии жизни.

Реплики родителей: *«Тебе нельзя, ты еще маленький», «Не трогай!», «Не смей!», «Не лезь, куда не следует!», «У тебя все равно не получится, дай я сама», «Смотри, как мама из-за тебя расстроилась», и т.д.*

**Благоприятное разрешение этого конфликта - цель.**

## **Стадия 4. Школьный возраст.**

**Трудолюбие – комплекс неполноценности. (6 – 12 лет).**

В возрасте от 6 до 12 лет дети развивают многочисленные навыки и умения в школе, дома и среди своих сверстников. Согласно теории Эриксона, чувство «Я» значительно обогащается при реалистичном росте компетенции ребенка в различных областях. Все большее значение приобретает сравнение себя со сверстниками.

**Предмет конфликта развития: *Способен ли я?***

**Позитивный полюс:** Когда детей поощряют мастерить что угодно, строить шалаши и авиамодели, варить, готовить и рукодельничать, когда им разрешают довести начатое дело до конца, хвалят и награждают за результаты, тогда у ребенка вырабатывается умелость и способности к техническому творчеству, как со стороны родителей, так и учителей.

**Негативный полюс:** Родители, которые видят в трудовой деятельности детей одно «баловство» и «пачкотню», способствуют развитию у них чувства неполноценности. В школе ребенок, не отличающийся сметливостью, в особенности может быть травмирован школой, даже если его усердие и поощряется дома. Если он усваивает учебный материал медленнее, чем сверстники, и не может с ними соревноваться, то непрерывное отставание в классе развивает у него чувство неполноценности. В этот период особенно сильный вред наносит негативное оценивание себя по сравнению с другими.

**Благоприятное разрешение этого конфликта - уверенность, компетентность.**

## Стадия 5.Юность.

### Эго-идентичность или смешение ролей. (12 – 19 лет).

Переход от детства к взрослому состоянию вызывает как физиологические, так и психологические изменения. Психологические изменения проявляются как внутренняя борьба между стремлением к независимости, с одной стороны, и желанием сохранить зависимость от тех людей, которые о тебе заботятся, желанием быть свободным от ответственности за то, что ты взрослый человек, - с другой. Родители или другие значимые люди становятся "врагами" или "идолами".

**Предмет конфликта развития: *Кто я есть?***

**Позитивный полюс:** Если молодой человек успешно справится с этой задачей — психосоциальной идентификацией, то у него появится ощущение того, кто он есть, где находится и куда идет.

**Негативный полюс:** Обратное справедливо для подростка недоверчивого, стыдливого, неуверенного, исполненного чувства вины и сознания своей неполноценности. Если из-за неудачного детства или тяжелого быта подросток не может решить задачу идентификации и определить свое «Я», то он начинает проявлять симптомы путаницы ролей и неуверенность в понимании того, кто он такой и к какой среде принадлежит.

**Благоприятное разрешение этого конфликта -  
*верность***

Успех при установлении такого рода близких отношений зависит от того, как были разрешены пять предыдущих конфликтов. Например, человеку, который испытывает трудности в том, чтобы доверять другим, будет трудно любить; человеку, которому необходимо контролировать себя, будет трудно позволить другим пересечь свою границу; человеку, который чувствует себя неадекватно, будет трудно быть близким с другими; человеку, который не уверен в своей идентичности, будет трудно поделиться с другим тем, кто он есть.

**Предмет конфликта развития:** *Могу ли я иметь интимные отношения?*

**Позитивный полюс:** Это – любовь. В дополнение к ее романтическому и эротическому смыслу Эрикссон рассматривает любовь как способность верить себя другому и оставаться верным этим отношениям, даже если они требуют уступок и самоотречения. Этот тип любви проявляется в отношениях взаимной заботы, уважения и ответственности за другого человека.

Социальным установлением, связанным с этой стадией, является этика. По Эрикссону, нравственное чувство возникает тогда, когда мы осознаем ценность продолжительной дружбы и социальных обязательств, равно как и дорожим подобными отношениями, даже если они требуют личной жертвы.

**Негативный полюс:** Неспособность устанавливать спокойные доверительные личные отношения и (или) излишняя поглощенность собой ведет к чувству одиночества, социального вакуума и изоляции. Погруженные в себя люди могут вступать в совершенно формальное личностное взаимодействие и устанавливать поверхностные контакты, без проявления настоящей вовлеченности в отношения, потому что повышенные требования и риск, связанные с интимностью, представляют для них угрозу. Препятствуют интимности условия урбанизированного, мобильного, обезличенного технологического общества. Эриксон приводит в примеры антисоциальных или психопатических типов личности (т.е. людей, у которых отсутствует нравственное чувство), встречающихся в условиях экстремальной изоляции, которые манипулируют другими людьми и эксплуатируют их без всякого сожаления.

**Благоприятное разрешение этого конфликта – любовь.**

**Позитивный полюс:** Важным моментом этой стадии является творческая самореализация, а также, забота о будущем благополучии человечества.

**Негативный полюс:** У кого это чувство сопричастности человечеству не выработалось, сосредоточивается на самом себе и главной его заботой становится удовлетворение своих потребностей и собственный комфорт. Трудности в "производительности" могут включать: навязчивое желание псевдоинтимности, сверхидентификация с ребенком, желание протестовать, как путь решения застоя, нежелание отпускать от себя собственных детей, обеднение личной жизни, самопоглощенность.

**Стадия**

**7.**

**Средняя**

**зрелость.**

**Продуктивность – инертность и застой. (26 – 64 лет).**

Седьмая стадия — зрелый возраст, то есть уже тот период, когда дети стали подростками, а родители прочно связали себя с определенным родом занятий. На этой стадии появляется новый параметр личности с общечеловечностью на одном конце шкалы и самопоглощенностью - на другом.

Общечеловечностью Эриксон называет способность человека интересоваться судьбами людей за пределами семейного круга, задумываться над жизнью грядущих поколений, формами будущего общества и устройством будущего мира. Такой интерес к новым поколениям не обязательно связан с наличием собственных детей — он может существовать у каждого, кто активно заботится о молодежи и о том, чтобы в будущем людям легче жилось и работалось. Таким образом, продуктивность выступает как забота более старшего поколения о тех, кто придет им на смену — о том, как помочь им упрочиться в жизни и выбрать верное направление.

**Предмет конфликта развития:** *Что значит моя жизнь к сегодняшнему дню? Что я собираюсь делать с оставшейся жизнью?*

**Благоприятное разрешение этого конфликта – забота.**

## **Стадия 8. Поздняя зрелость.**

**Эго-интеграция (целостность) – отчаяние (безысходность).  
(После 64 лет и до смерти).**

Последняя психосоциальная стадия завершает жизненный путь человека. Это время, когда люди оглядываются назад и пересматривают свои жизненные решения, вспоминают о своих достижениях и неудачах. Практически во всех культурах этот период знаменуется более глубоким возрастным изменением всех функций организма, когда у человека возникают дополнительные нужды: приходится приспособляться к тому, что убывает физическая сила и ухудшается здоровье; появляется уединенность, с одной стороны, с другой – появление внуков и новых обязанностей, переживания по утрате близких, а также, осознание преемственности поколений. В это время фокус внимания человека сдвигается на свой прошлый опыт, нежели на планирование будущего. По убеждению Эриксона, для этой последней фазы зрелости характерен не столько новый психосоциальный кризис, сколько суммирование интеграция и оценка всех прошлых стадий развития эго.

**Предмет конфликта развития:** *Доволен ли я прожитой жизнью?  
Имела ли моя жизнь смысл?*

**Позитивный полюс:** В кульминации здоровое саморазвитие достигает целостности. Это подразумевает принятие себя и своей роли в жизни на самом глубинном уровне и понимание собственного личностного достоинства, мудрости. Основная работа в жизни закончилась, настало время размышлений и забав с внуками. Здоровое решение выражается в принятии собственной жизни и судьбы, где человек может сказать себе: «Я доволен». Неотвратимость смерти больше не страшит, поскольку такие люди видят продолжение себя или в потомках, или в творческих достижениях. Остается интерес к жизни, открытость людям, готовность помочь детям в воспитании внуков, участие в оздоровительных физкультурных программах, политике, искусстве, и т.д., для того, чтобы сохранить целостность своего «Я».

**Негативный полюс:** Кому прожитая жизнь представляется цепью упущенных возможностей и досадных промахов, осознает, что начинать все сначала уже поздно и упущенного не вернуть. Такого человека охватывает отчаяние, ощущение безнадежности, человек чувствует, что его бросили, он никому не нужен, жизнь не удалась, возникает ненависть к миру и людям, полная закрытость, злость, страх смерти. Отсутствие завершенности и неудовлетворенность прожитой жизнью.

Эриксон выделяет два превалирующих типа настроения у раздраженных и негодующих пожилых людей: сожаление о том, что жизнь нельзя прожить заново и отрицание собственных недостатков и дефектов путем проецирования (приписывание другим своих ощущений, эмоций, мыслей, чувств, проблем, и т.д.) на внешний мир. Касаясь случаев тяжелой психопатологии, Эриксон предполагает, что чувства горечи и сожаления могут в конце концов привести пожилого человека к старческому слабоумию, депрессии, ипохондрии, сильной озлобленности и паранойяльностью.

**Благоприятное разрешение этого конфликта - мудрость.**

И завершить эту тему я хочу словами Эрика Эриксона: *«...здоровые дети не будут бояться жизни, если окружающие их старики достаточно мудры, чтобы не бояться смерти...»*.

**Спасибо за внимание !!!!!!!!!!!**

# Лекция 5 Личность как субъект управления

1. Руководство и лидерство.
2. Проблемы личности руководителя .

# 1. Руководство и лидерство.

В науке психологии управления различают **руководство и лидерство.**

**Руководитель** – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности.

**Лидер**- самый авторитетный член группы, за которым она признает преимущества в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях.

**Авторитет-** признание достоинств , преимуществ, способностей личности, группы, организации.

*Качества присущие руководителю и лидеру:*

## ***Руководитель***

1. Специалист с богатым опытом умеющий принимать решения и повышает свой профессиональный уровень
2. Руководитель хорошо понимает особенности системы с ее правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформальными.
3. Руководитель считает, что ему платят за планирование , организацию , набор и управление рабочей силой компании.
4. Не прощает ошибок, редко одобряет риск.

4. Считает что в кризисной ситуации необходимо найти виноватого и заставить людей работать
5. Считает что необходимо создать себе положительный имидж хотя понимает что в основе отношений руководителя и подчиненного всегда будет некоторая конфликтность.
6. Руководитель ищет хороших исполнителей.

# Лидер

1. Не стремится сохранить существующую систему, меньше опирается на общепринятые управленческие методы. Может пренебречь правилами управленческой иерархии.
2. Лидер считает , что простота – главный принцип успеха.
3. В основе работы лидера с подчиненными лежит принцип равенства.
4. Лидеры часто непредсказуемы, изобретательны , их нововведения достигают целей и устраняют препятствия .

5. Лидеры обычно искренне признают свои ошибки и не боятся открыто принять необходимые меры для их исправления .
6. Лидеры признаются и награждают своих сотрудников за успешную работу, а работники обычно знают о том впечатлении, которое складывается об их работе.
7. Лидеры ищут единомышленников и формируют команду.
8. Лидеры постоянные ученики, и они должны развиваться чтобы быть лидерами.

# Классификации лидеров

1. *по содержанию деятельности*
2. *по характеру деятельности*
3. *по направлению деятельности*

## 2. Проблемы личности руководителя .

**Интеллект-** индивидуальные особенности , относимые к сфере познавательной, прежде всего к мышлению , памяти, воспоминаниям.

**Деловые качества** – организаторские способности, требовательность к себе и членам коллектива , творческое отношение к труду, стремление повышать свою деловую квалификацию.

**Статус-** достаточно четко определенное положение в социальной иерархии группы или общества.

**Ключевыми факторами для карьеры часто считаются :**

- 1. желание занять высокий пост**
- 2. умение работать с людьми, способность убеждать других**
- 3. предвидение событий**
- 4. готовность рисковать и брать ответственность на себя**
- 5. физическая выносливость**

# Двенадцать правил хорошего руководства

- Руководитель не должен быть погонщиком.

## Руководитель должен

- верить в свое дело
- знать науку об организации и управлении
- ценить время свое и подчиненных
- быть строгим и требовательным , не доходя до придирчивости и жестокости
- уметь критиковать и принимать критику
- уметь наказывать и прощать
- быть приветливым и тактичным

- обладать чувством юмора. Хорошее настроение способствует производительности труда
- уметь говорить и слушать
- уметь молчать
- знать своих подчиненных

## **Факторы ограничивающие управленческий потенциал руководителя**

1. *Неумение управлять собой*
2. *Размытость личных ценностей*
3. *Остановка в саморазвитии*
4. *Неразвитость креативного подхода к решению проблем*
5. *Неумение влиять на людей*
6. *Неумение обучать*

## Лекция 6. Стили руководства

1. Понятие власти и ее характеристика
2. Понятие стили руководства
3. Ситуационное предпочтения  
определенного стиля

## 1. Понятие власти и ее характеристика

Власть представляет собой возможность и способность оказывать определенное воздействие на поведение других людей или групп через авторитарность .

Сущность власти состоит в том, что влияющий имеет возможность удовлетворять какую-либо потребность того, над кем имеет власть.

Влияние тем сильнее , чем сильнее потребность и чем больше зависимость от влияющего человека.

# **Виды власти**

- 1. Законная**
- 2. Рациональная**
- 3. Социальная**
- 4. Харизматическая**
- 5. Эталонная власть**

## 2. Понятие стили руководства

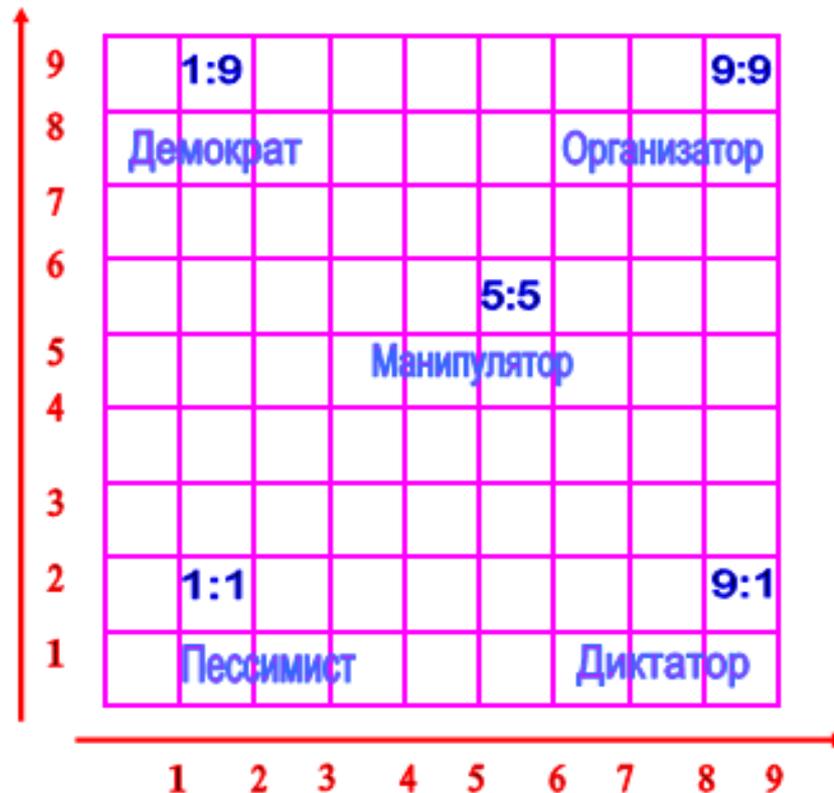
Каждый руководитель вырабатывает свой стиль управления «свой подчёрк», который отличается устойчивостью хотя стиль динамичен.

**Стиль руководства-** типичное для руководителя система приемов деятельности (способов), метод форм воздействий используемых в работе с людьми.

# Выделяют следующие стили руководства:

1. *Демократический стиль*
2. *Либеральный стиль*

«Решетка менеджмента» - разработали Блейк ,  
Моутон



Составители «решетки» дали соответствующие характеристики различным типам менеджеров.

### **Код 9:1 Диктатор.**

Означает стиль управления, полностью ориентированный на производство и уделяющий мало внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из-под давления. Менеджер здесь - плохой управляющий.

### **Код 1:9 Демократ.**

Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Принцип — «Надо быть всюду самим собою». Дела у такого менеджера идут как бы сами собою. Работнику нравится обстановка, но польза небольшая, весь пыл — в дебаты.

### **Код 5:5 Манипулятор**

Менеджера данного типа удовлетворяет средняя производительность. Его девиз: «Не хватать звезд с неба», Главная тактическая линия здесь — «компромисс». Характерная особенность менеджера данного типа — половинная заинтересованность и в производстве, и в людях. Здесь проявляется склонность менеджера к манипулированию людьми.

### **Код 1:1 Пессимист.**

Его девиз: «Не вмешиваться в естественный ход событий». Обычно люди с таким взглядом на руководство — это случайные люди в менеджменте или «спустившиеся с неба», то есть назначенные кем. Польза от таких людей невелика.

### **Код 9:9 Организатор.**

Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Его важнейшая характеристика: устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют такие менеджеры, обычно процветают. В принципе, менеджер данного типа представляет собой эталон современного управляющего.

### 3. Ситуационное предпочтения определенного стиля

Каждый из стилей имеет преимущества и недостатки и применяемый стиль определяется четырьмя параметрами :

1. Руководитель – его личность и предпочитаемый им стиль
2. Подчиненные – их потребности, отношения и навыки
3. Задание – цель и требования работы, которую надо выполнить
4. Ситуация - ситуация , наблюдаемая в организации

Чем выше по уровню развития подчиненный тем более мягкий способ управления возможностями.

Чем менее компетентный подчиненный и менее организован, тем более жесткие стили управления должны применяться .

# Лекция 7 Организация и социальная группа как объект управления

1. Структура в организации
2. Неформальные структуры в организации с точки зрения управления
3. Малая социальная группа
4. Механизмы групповой динамики
5. Феномены групповой жизнедеятельности
6. Психологический климат в коллективе

# 1. Структура в организации

**Организация** – определённый вид социальной системы, характеризующийся многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью.

**Социальная структура** в организации может быть представлена такими категориями, как рабочие (в том числе квалифицированные и не квалифицированные), управленческий персонал (руководители, специалисты и технические исполнители).

**Функциональную структуру** специалисты по управлению обычно представляют таким образом: работники преимущественно физического труда (основные, вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, счетно-конторские работники, производственно-технический персонал).

**Коммуникация** – это связь, в ходе которой происходит обмен информацией между системами в живой и не живой природе. Коммуникативные каналы могут быть разделены на формальные и не формальные, вертикальные (восходящие и нисходящие) и горизонтальные.

Коммуникационные каналы могут быть *формальные и не формальные*, *вертикальные и горизонтальные*

**Неформальные** – это социальные взаимодействия между людьми, основанные на потребности в общении. Они выходят за пределы организации и не совпадают с официально установленными. Часто называют «виноградной лозой», так как информация в ней часто распространяется с помощью слухов.

**Формальные** каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива.

**Вертикальная** коммуникация с нисходящим потоком информации – это та, которая направлена «сверху вниз», т.е. от руководства к подчинённым, с верхних эшелонов управления на нижние.

**Горизонтальная** коммуникация – распространение информации по горизонтальному срезу, и эффективность этого потока доходит до 90 %.

# Причины неудач коммуникации

1. Не оперативность;
2. Безличность;
3. Не системность ;
4. Непонимания важности информирования персонала;
5. Неправильная установка при восприятии информации;
6. Плохое построение сообщения;
7. Неудачные средства обратной связи;
8. Искажение сообщений;
9. Перегрузки;
10. Большое количество передаточных каналов информации;
11. Конфликт между подразделениями организации;

Существует ещё внешний **информационный поток** – это информация, поступающая в организацию извне и уходящая из неё.

## 2. Неформальные структуры в организации с точки зрения управления

**Социометрия** – это экспериментальный метод, социально-психологический тест, обеспечивающий изучение и регуляцию отношений между людьми, применяемый для оценки межличностных, эмоциональных связей в группе.

**Неформальная группа** – реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединённая на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы.

# **Неформальные группы имеют свои особенности:**

- Необычное число людей, что определяется возможностью личных контактов, непосредственных связей лицом к лицу;
- В основе образования лежит чувство симпатии, единства интересов и увлечений, общих черт характера и поведения;
- Наличие авторитетных лидеров;
- Возникновение ритуалов, традиций, правил, обязанностей и санкций.

В каждом коллективе также выделяют структуры:

- 1. «Структура влияния»**
- 2. «Структура ожидания»**
- 3. «Структура симпатий»**

# 3. Малая социальная группа

**Малая группа** – это относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединённых общими целями или задачами.

Наиболее **общими характеристиками малой социальной группы** можно считать следующие:

- ❖ Интегративность;
- ❖ Микроклимат;
- ❖ Эмоциональность;
- ❖ Направленность;
- ❖ Организованность;
- ❖ Референтность;
- ❖ Лидерство;
- ❖ Интрагрупповая активность;
- ❖ Интегрупповая активность;
- ❖ Волевая коммуникативность.

**Сплочённость группы** – характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, людям, идеям, событиям особенно значимым для всей группы в целом.

К числу **основных факторов, формирующих групповую сплочённость**, чаще всего относят:

- Сходство базовых ценностных ориентаций членов группы;
- Ясность и определённость групповой цели;
- Демократический стиль руководства;
- Кооперативная взаимозависимость членов группы в ходе совместной деятельности;
- Относительно не большой объём группы;
- Престиж группы.

## 4. Механизмы групповой динамики

**Групповая динамика** – совокупность внутригрупповых социально психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад.

**К процессам групповой динамики относят:**

- ❖ Руководство и лидерство;
- ❖ Принятие групповых решений;
- ❖ Нормообразование – выработка групповых мнений, правил и ценностей;
- ❖ Формирование функционально-ролевой структуры группы;
- ❖ Сплочение;
- ❖ Конфликты;
- ❖ Групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения.

**На работу группы оказывают особое влияние следующие факторы:**

- ❖ Мотивация (потребности, реализации которых ожидают члены группы);
- ❖ Структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы);
- ❖ Состояние коммуникации (уровень межличностного общения);
- ❖ Ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе;
- ❖ Четкость представлений о цели членов группы;
- ❖ Степень ответственности за результаты деятельности;
- ❖ Свобода деятельности (как условие успеха группы).

## **5. Феномены групповой жизнедеятельности**

**Шесть основных групповых феноменов:**

- ❖ Феномен социальной фасилитации;**
- ❖ Феномен социальной лености;**
- ❖ Феномен деиндивидуализации;**
- ❖ Феномен групповой поляризации;**
- ❖ Феномен влияния меньшинства;**
- ❖ Феномен огруппления мышц;**

**Роль** – это социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений.

Различают:

- **Роли социальные**, обусловленные местом индивида в системе социальных отношений, - роли профессиональные, социально-демографические и пр.;
- **Роли межличностные**, определяемые местом индивида в системе межличностных отношений , - лидер, отверженный и пр.

## 6. Психологический климат в коллективе

**Психологический климат** – это качественная сторона межличностных отношений, проявляемая в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе; это типичный эмоциональный настрой коллектива.

Он зависит от следующих факторов:

- Условий организации труда;
- Стиля руководства;

**Фрустрация** — психологическое состояние переживания неудачи, обусловленное невозможностью удовлетворения некоторых потребностей, возникающее при наличии реальных или мнимых непреодолимых препятствий на пути к цели.

# ЛК 8 ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

1. Понятие делового общения
2. Формы и организация делового общения
3. Публичные выступления

**Общение** – это осуществляемая знаковыми средствами взаимодействие субъектов, вызванное потребностью в совместной деятельности.

Функция общения :

- Контактная
- Информационная
- Побудительная
- Координационная
- Понимание
- Амотивная
- Установление отношений
- Оказание влияния

# 1. ПОНЯТИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

# Особенности делового общения:

- Каждый из партнеров ставит определенные цели и задачи и он не выбирает партнера по деловому общению.
- Если у вашего делового партнера будет возможность выбора, то каждый выберет того делового партнера, с кем приятнее общаться.
- Необходимо помнить, что деловой партнер, вступая с вами в контакт, всегда будет оценивать насколько вы ему полезны, необходимо показать ту пользу, которую он

## **2. ФОРМЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Выделяют 2 формы делового общения:

1. Непосредственное – через личную встречу
2. Опосредованное – через телефон, факс, компьютер, посредника

# Организация делового общения:

1. Определение цели делового общения
2. Подготовка к общению
3. Непосредственное общение
4. Подведение итогов общения

# 3. ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Для удачного выступления нежно знать текст!

Факторы формирования привлекательного для аудитории имиджа:

1. Визуальность
2. Мимика и жесты
3. Голос

Перед началом выступления необходимо: установить контакт с аудиторией, обвести глазами аудиторию с лева на право, выдержать паузу 15 секунд.

Нельзя начинать выступление с извинений и неуверенности.

# Выступление воспринято как неинтересное, если:

- Очень сложное
- Перегруженность информацией
- Говорятся общеизвестные факты
- Излагаются готовые мысли и нет возможности подумать
- Тема не соответствует интересам
- Невыразительная форма выступления

# ЛК 9 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

1. Понятие управленческого общения
2. Принципы управленческого общения
3. Структура общения
4. Основные правила конструктивной критики

# 1. Понятие управленческого общения

Формы управленческого общения:

1. Субординационная
2. Служебно–товарищеская
3. Дружеская

## 2. Принципы управленческого общения

- Делегирование полномочий
- Принцип полномочия и ответственности
- Принцип поощрения и наказания
- Принцип рационального использования рабочего времени

## 3. Структура общения

Состоит из 3-х составляющих:

А) коммуникативная

Б) Интерактивная

В) Перцептивная

## 4. Основные составляющие конструктивной критики

- Критикуйте не личность, а конкретный проступок;
- Не сравнивайте подчиненных друг с другом;
- Не отвергайте мнения с которыми не согласны, так как каждый видит мир по-своему;
- Если вы не правы признайте это, что снимает защиту у вашего оппонента;
- Дайте критикуемому возможность спасти свой престиж;
- Формируйте впечатление, что ошибка легко исправима;
- Старайтесь предотвратить критику – создавать человеку хорошую репутацию;
- Старайтесь не доказывать, а выяснять факты.

# ЛК 10

## ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Подходы к принятию решений.  
Классификация решений
2. Этапы выработки управленческих решений
3. Методы организации групповой дискуссии
4. Модель поведения руководителя в процессе принятия решений

# Требования к решению:

- Эффективность
- Обоснованность
- Непротиворечивость
- Своевременность
- Правомочность
- Реализуемость
- Сочетание жесткости и гибкости
- Конкретность и регламентированность

## 2. Этапы выработки управленческих решений

1. Диагностика проблемы
2. Суть ограничений
3. Альтернативные варианты решений
4. Оценка альтернатив
5. Реализация решения, контроль, результат, оценка его эффективности
6. Коррекция решения (при необходимости)

# 3. Методы организации групповой дискуссии

1. **СОВЕЩАНИЕ** – как один из методов групповой дискуссии.

## Виды совещаний:

- проблемное (поиск оптимального решения)
- инструктивное (для передачи распоряжения)
- оперативное (в случае необходимости сбора информации о текущем состоянии дел)

## 2. МОЗГОВОЙ ШТУРМ

Дискуссия проходит в 2 этапа. На первом этапе действуют генераторы идей и их задача выдвинуть как можно больше идей. На втором этапе действуют критики и их задача выбрать наиболее плодотворные (эффективные) и реалистичные идеи

Разновидность мозгового штурма – МЕТОД 635, когда за круглый стол садятся 6 человек, каждый пишет по 3 идеи на листик, передает свои идеи следующему, тот к этим добавляет еще 3 идеи и передает по кругу. Получается каждый человек 5 раз пишет по 3 идеи. После этого в работу вступают критики, которые и анализируют эти идеи.

# 4. Модель поведения руководителя в процессе принятия решений

Выделяют 5 моделей:

**A1** Руководитель принимает решения самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию.

**A2** Руководитель получает информацию от подчиненных, которые могут и не знать зачем она ему, а затем решает проблему самостоятельно.

**K1** Руководитель сообщает о проблеме подчиненным, выясняет их мнение, а затем принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать их мнение

**K2** Руководитель сообщает о проблеме подчиненным на собрании группы, обсуждает с ними, а затем принимает решение с учетом / без учета группы.

**G2** Руководитель, на собрании группы сообщает о проблеме, координирует обсуждение проблемы, принимает решение которое выдвигает группа

A – авторитарное решение

K – коллегиальное решение

G – групповое решение

# Правила принятия решений:

- Правило информации
- Правило структуризации
- Правило приоритетности одобрения
- Правило совместности целей
- Правило разногласия

# ЛК 11 ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

1. Природа и роль конфликта.
2. Межличностные конфликты. Конфликтогены и как их избежать.
3. Стадии развития конфликта.
4. Управление межличностными и групповыми конфликтами.
5. Конфликтные ситуации связанные с меж гендерными различиями.
6. Правила общения с конфликтными личностями.
7. Регулирование конфликтов с помощью третьей стороны.
8. Общие рекомендации по регулированию конфликтов.

# 1. Природа и роль конфликта.

Конфликт – это столкновение противоборства.

Конфликт – это индикатор проблемы

Элементы, присутствующие в любом конфликте, которые необходимо выявить и описать:

- ❖ Конфликтующие стороны (кто);
- ❖ Предмет разногласий (из-за чего);
- ❖ Свои мотивы у каждой стороны (почему, ради чего);
- ❖ Реальные действия (что происходит)
- ❖ Сильные эмоциональные переживания, хотя бы одной стороны (что чувствуют)
- ❖ Представление ситуации у каждой из сторон (что думают)

# Конфликт – это состояние противоборства, характеризующееся сильными негативными эмоциями

## Негативные функции конфликта:

1. Ухудшение социально-психологического климата;
2. Неадекватное восприятие конфликтующими друг друга;
3. Появление духа конфронтации, затягивающего окружающих;
4. Сложный процесс восстановления деловых отношений.

## Позитивные функции конфликта:

1. Толкает к развитию сложившуюся систему отношений;
2. Открывает дорогу к инновациям, играет информационную и связующую роль;
3. Способствует сплоченности в коллективе;
4. Способствует активности людей, снимает синдром покорности;
5. Стимулирует развитие личности (в критических ситуациях люди лучше проявляются).

# Межличностные причины конфликта

- Информационные факторы, связаны с неприемлемостью информации одной из сторон (например: слухи, неточность, дезинформация);
- Поведенческие факторы (например: грубость, неуместность, эгоистичность, непредсказуемость);
- Факторы отношений (например: разная степень важности отношений, несовместимость в плане целей и общении);
- Ценностные факторы;
- Структурные факторы .

# Причины организационных конфликтов

- Недовольство оплатой труда;
- Неблагоприятные условия труда;
- Недостатки в организации труда;
- Несоответствие прав и обязанностей;
- Неритмичность работы;
- Не гибкий график работы;
- Упущение в технологии;
- Необеспеченность ресурсами;
- Отсутствие четкости в распределении обязанностей;
- Низкий уровень дисциплины;
- Противоречивые цели отдельных подразделений.

## 2. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ. КОНФЛИКТОГЕНЫ И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ.

Основные действия и слова в межличностных отношениях, которые могут привести к конфликту называются – КОНФЛИКТОГЕНАМИ

1. Слова, выражающие недоверие (вы меня обманываете);
2. Слова - оскорбления;
3. Слова - насмешки (лопоухий);
4. Слова, выражающие отрицательное выражение (я не хочу с тобой разговаривать);
5. Слова, содержащие негативные оценки и ярлыки такое может сказать только неуч);
6. Слова долженствования (ты должен!);
7. Слова обвинения (ты все испортил, вы во всем виноваты);
8. Слова выражающие категоричность (никогда, никто);
9. Диагностирование чужих действий (когда я с вами говорю, вы отводите глаза);
10. Отказ от обсуждения вопроса;
11. Смена темы (очень интересно, а вот я вчера...);
12. Соревнования (это ладно, а вот у меня больше..) такой ответ принижает партнера, и он постарается принизить вас;
13. Вопросы, на которые не требуются ответы, или на которые не возможно ответить (вы что с луны свалились?);
14. Обобщения(вы все делаете не так);
15. Успокоение отрицанием (не нервничай).

1. Создание прямых/косвенных помех для реализации планов;
2. Невыполнение своих обязанностей и обязательств;
3. Нанесение прямого или косвенного ущерба имуществу или репутации;
4. Унижающие действия, в том числе и допрос;
5. Угрозы и другие принижающие действия;
6. Приказы, так как любой приказ – демонстрация власти;
7. Критика, так как она приводит к образованию барьера восприятия;
8. Физическое насилие;
9. Стремление к превосходству;
10. Проявление агрессивности;
11. Проявление эгоизма .

# 3. Стадии развития конфликта.

Субъективные представления стимулирующие образование конфликта:

- 1) Иллюзия выигрыша – проигрыша
- 2) Иллюзия самооправдания
- 3) Иллюзия плохого человека
- 4) Иллюзия зеркального восприятия

# Стадии развития конфликта:

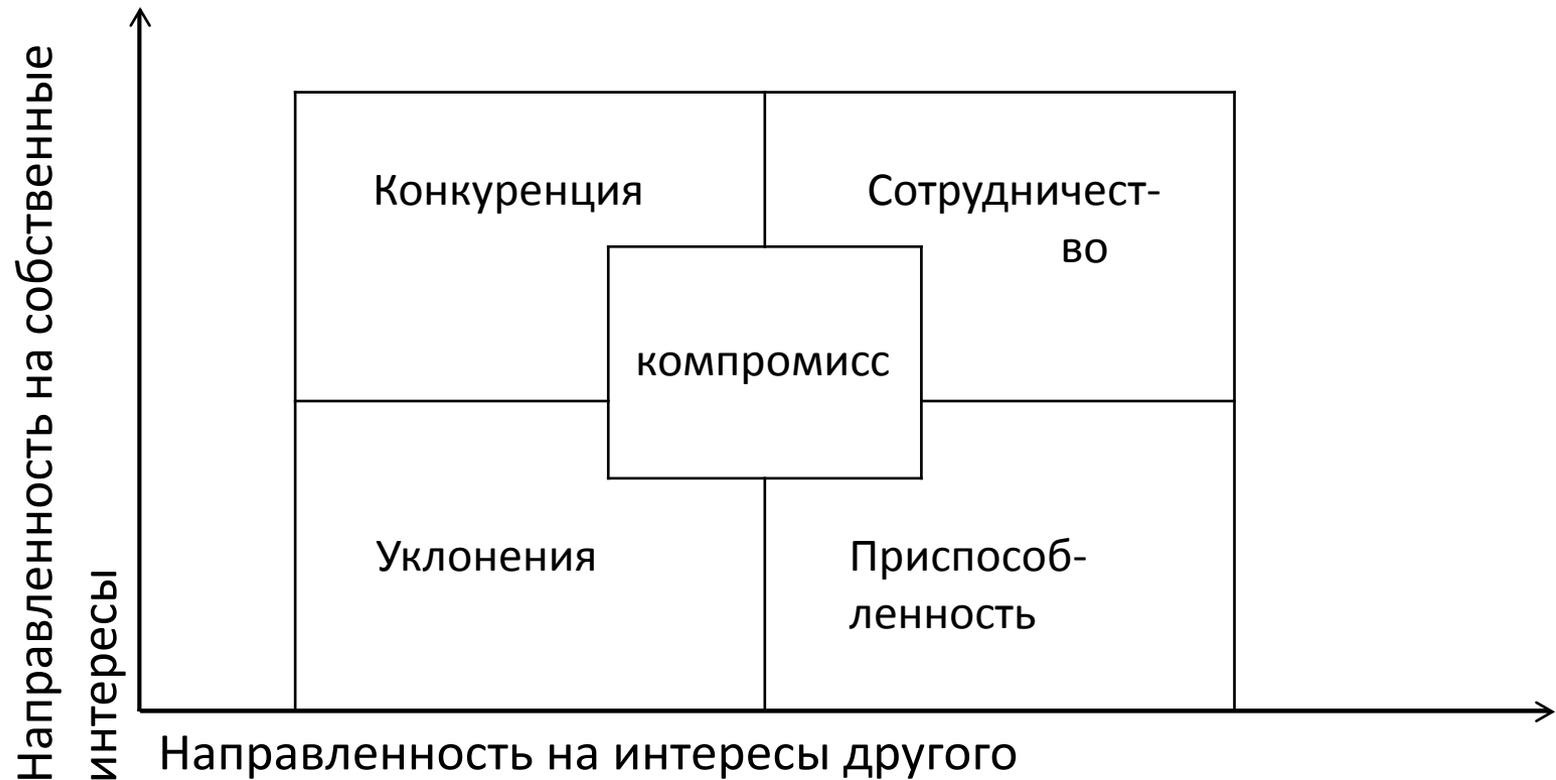
- I. Предконфликтная ситуация;
- II. Инцидент (т.е. повод);
- III. Эскалация (усиление);
- IV. Кульминация;
- V. Завершение конфликта;
- VI. Постконфликтная ситуация.

## 4. Управление межличностными и групповыми конфликтами.

Управление конфликтами можно решать в 2-х плоскостях :

1. Внутренний аспект, который предполагает обучение общению и разрешению конфликтов
2. Внешний аспект, предполагает вмешательство руководителя

# Сетка Томаса – Килмана



## 5. Конфликтные ситуации связанные с межгендерными различиями.

- У мужчин и женщин по-разному проявляются агрессивность;
- По-разному проявляется межполовая агрессия;
- Для мужчин самое ужасное потеря статуса, унижение достоинства;
- У женщин самое страшное потеря эмоциональной близости;
- Женщина может пожертвовать карьерой ради сохранения отношений, мужчина этого сделать не может;
- Разное восприятие желаний друг друга;
- По-разному проявляется отношение к общению;

# Женщина - руководитель

- Не соответствие гендерным ожиданиям
  - Женщина более эмоциональна и лучше чувствует других людей
- «+» в том, что она лучше прогнозирует поведение других людей
- «-» она может руководствоваться эмоциями при принятии решений
- Женщина более практична и предпочитает гарантированный результат
  - Она лучше может контролировать свои и чужие ошибки

## 6. Правила общения с конфликтными личностями

1. Взять под контроль свои эмоции и постараться не говорить все что вы думаете, когда вы в состоянии эмоционального напряжения.
2. Дайте собеседнику выговориться и выдержите паузу, а потом можно спокойно сказать какие чувства вызывают его слова.
3. Скажите собеседнику о том, как воспринимаете его состояние «Вы выглядите взволнованно».
4. Скажите собеседнику о своем состоянии.
5. Если вы были неправы – признайте это.
6. Старайтесь не принимать на свой счет слова конфликтного человека, так как он ведет себя таким образом со всеми.
7. Если Вам трудно с кем-то общаться, подумайте не связано ли это с тем, что вам собеседник напоминает кого-то в прошлом, с кем был конфликт.
8. Если вы чувствуете, что попадаете по влияние трудного человека, отметьте для себя этот факт, и тогда вы сможете остановиться и избавиться от его влияния.

## 7. Регулирование конфликтов с помощью третьей стороны.

Функции, которые может выполнить 3-я сторона при решении конфликта:

- 1) Аналитическая
- 2) Функция активного слушания
- 3) Организатор процесса переговоров
- 4) Генератор идей
- 5) Контролер выполнимости идей и соглашений
- 6) Функция обучающегося

## 8. Общие рекомендации по регулированию конфликтов.

- Признать существование конфликта
- Определить возможность переговоров и решить с посредником / без него как будут проходить переговоры
- Согласовать процедуру переговоров ( где, когда, как???)
- Определить круг вопросов, составляющих предмет конфликта
- Разработать варианты решений, с учетом затрат и последствий по каждому
- Принять согласованное решение, желательно в письменном виде
- Реализовать принятые решения на практике

# **ЛК 12 Психология переговорного процесса**

- 1. Типичные модели поведения на переговорах**
- 2. Психология эффективного переговорного процесса**
- 3. Психологические основы деструктивной тактики на переговорах**
- 4. Деловой протокол**
- 5. Переговоры по телефону**
- 6. Национальные особенности проведения переговоров**
- 7. Другие формы деловой коммуникации**

# Типичные модели поведения на переговорах

**Переговоры** – средства общения между людьми, предназначенные для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие, либо противоположные интересы.

Подготовка к переговорам включает:

- 1) Выявление области взаимных интересов
- 2) Установление рабочих отношений с партнерами
- 3) Решение организационных вопросов
- 4) Нахождение общего подхода
- 5) Подготовка переговорной позиции

# Экспресс вариант подготовки к переговорам (3 положения)

## 1. Подготовка предложений

Вопросы: - какого исхода переговоров мы хотим?

- что мы получим в случае успеха переговоров?

- что мы потеряем в случае неудачи?

- каков диапазон возможных результатов (min и max)?

- какие факты и аргументы мы можем использовать?

## 2. Анализ позиции партнера

## 3. Чистая психология

предварительный анализ личности партнера

# Психологические основы деструктивной тактики на переговорах

**Тактика** – это действие, направленное на решение проблемы, которую устраивают обе стороны, т.е. действия на установление межличностных отношений и действия по управлению эмоциями.

Существуют следующие переговорные тактики:

- А) переговоры с позиции силы;
- Б) переговоры с позиции слабости;
- В) торговые переговоры (компромиссы);
- Г) тактика эффективного переговорного процесса.

# Метод принципиальных переговоров:

Разработали: Роджер Фишер и Уильям Юри

4 основных положения:

## **1) Люди**

5 уровней взаимоотношения с партнерами:

- a) Рациональность
- b) Понимание
- c) Умение слушать
- d) Достоверность
- e) Тон

## **2) Интересы**

## **3) Выделить круг возможностей**

## **4) критерии**

# Качества необходимые переговорщику:

- Умение быстро схватывать суть проблемы и четко мыслить в стрессовой ситуации;
- Привлекательность образа и навыки невербальной коммуникации;
- Умение работать в команде;
- Умение планировать, реально оценивать ситуации;
- Знание предметов переговоров;
- Находчивость – как способность увидеть и схватить суть проблемы;
- Дар убеждения.

# Стадии переговорного процесса:

## 1 ) Стадия предварительного обсуждения

- Формулирование требований
- Предварительная встреча
- Сбор и анализ фатов

## 2 ) Стадия самих переговоров

- Вступительная часть
- Выработка правил и повестка дня
- Конкретизация круга вопросов
- Урегулирование конфликтных вопросов

## 3 ) Послепереговорная стадия

- Проработка соглашений
- Одобрение соглашений
- Административная переработка
- Закрытие переговоров

# Деловой протокол

Деловой протокол – это совокупность норм, правил, традиций, выработанных для делового общения.

# Китай

- Китайцы редко понимают наш юмор. Не обсуждается личная жизнь и доход;
- В Китае не желательно говорить о политике и законах;
- Сувениры дарятся обязательно в конце переговоров;
- Китайцам не дарят водку и шоколад!
- Упаковывают подарки в бумагу красного цвета, (белый цвет в Китае – цвет смерти);
- Обед в Китае с 12 до 13.00 по их времени;
- Китайцы – самые сильные манипуляторы;
- Китай – единственная страна в мире, где вступительное слово дается гостям, а не хозяевам;
- Китайцы очень трепетно относятся к личному пространству, похлопать по плечу может только член семьи

# Гостиницы и чаевые

- Чаевые даются, когда Вам по вашей просьбе оказывают услуги, не предусмотренные обычным порядком или программой;
- Чаевые даются в размере 20% от стоимости услуги;
- Чаевые даются официантам, водителям такси, гардеробщикам, носильщикам;
- В Японии чаевые не даются официантам, т.к. они входят в стоимость блюд;
- Чаевые не даются служащим в бюро обслуживания, переводчику и гиду.

# Визитные карточки

(6 типов)

- 1) Ф.И.О  
Должность  
Город
- 2) Стандартная визитка, на которой не принято писать дом. телефон
- 3) Ф.И.О  
Город
- 4) Ф.И.О
- 5) Семейная визитка  
Ф.И.О супруга/супруги  
Телефон  
Адрес
- 6) Визитка п/п или фирмы  
Адрес  
Телефон

# Проведение переговоров

- Встречает тот кто посылал приглашение, первым дает руку хозяин;
- Предварительные телефонные переговоры;
- Инициатор встречи заранее оговаривает количество участников;
- Каждая встреча 1.5 – 2 часа, не более;
- Заранее договариваются о проблемах, которые будут подняты;
- Готовится протокольный список участников;
- На стол кладутся ручки, листы бумаги, минеральная вода, стаканы;
- Если курят главы делегаций, то кладутся пепельницы;
- Спиртных напитков подавать не рекомендуется;
- Первые лица не представляются, а пожимают руки;
- Нельзя перебивать глав делегации, даже если они не правы;
- По окончании переговоров оформляется запись переговоров.

# прием

**Прием** – это встреча в честь кого-нибудь, или чего-нибудь.

Он считается официальным, если на него приглашены исключительно официальные должностные лица.

Наиболее торжественными формами приема являются завтрак и обед.

Завтрак 1-1.5 часа в промежутке от 12.00 до 15.00

Обед самый торжественный 1.5- 2 часа, от 19.30 – до 21.00

Ужин после 21.00 и позднее.

# Переговоры по телефону

- Прежде чем набрать номер, надо четко знать чего Вы хотите добиться этим телефонным звонком;
- Звонить, только в назначенное время;
- Позвонивший первым имеет психологическое преимущество;
- Если разговор очень важен, проводите его стоя, это увеличивает чувство уверенности в себе ;
- Если Вы не хотите, чтобы вам звонили, не говорите фразу: «Позвоните мне когда-нибудь»;
- Самые не подходящие звонки рано утром и поздно вечером;
- При звонке всегда необходимо представиться и поприветствовать собеседника;
- Секретарь не должен говорить: «у начальника важный посетитель», нельзя говорить чем занят начальник, а необходимо сказать : «У него важный разговор, должен ли я его прервать?».

# торги

**Торги** – способ продажи или закупки товара или размещения заказа на подрядные работы, путем привлечения предложений от нескольких организаций и выбор лучшего из предложений.

# ЛК 13 Имидж как составная часть культуры общения

## Вопросы:

1. Имидж и его слагаемые;
2. Принципы создания имиджа;
3. Формула воздействия имиджа;
4. Создание имиджа.

# 1. ИМИДЖ И ЕГО СЛАГАЕМЫЕ

Имидж – это сложившееся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально-окрашенный образ кого-либо и чего-либо, т.е. имидж – это определяющий психологический образ сильно влияющий на эмоции, а

**Имидж** – английское слово, означающее образ, ареол. Образ – это субъективная картинка мира или его фрагментов.

Имидж как образ ( 2 аспекта):

1. Формирование представления внутренних качеств человека через внешний образ.
2. Побудительная к чему-либо сила образа.

**Имидж** – это манипулятивный психический образ, воздействующий на поведение и выбор человека.

## 2. Принципы создания имиджа

Сила имиджа в его иллюзорности  
(сказочности)!

Принципы:

- 1) Принцип повторения
- 2) Принцип непрерывного усиления
- 3) Принцип двойного вызова

Воздействие имиджа происходит по формуле:

### 3. Формула воздействия имиджа

AIDA

A – внимание

I – проявление интереса

D – потребность

A – побуждение к действию

# Расположение образов по силе воздействия:

- 1) Одежда
- 2) Прическа
- 3) Манеры
- 4) Голос
- 5) Жесты
- 6) Мимика
- 7) Позы
- 8) Осанка

# 4. Создание имиджа

Классификация:

1) Направленность проявления имиджа

- внешний
- внутренний

2) Эмоциональная окраска

- позитивный
- негативный

3) Целенаправленность

- естественный
- искусственный

4) Степень рациональности восприятия

5) Содержание имиджа

# Этапы построения имиджа:

- Изучение объекта построения имиджа  
(изучить себя: видео, аудиозаписи, зеркало, мнение коллег...)
- Отражение психологического портрета во внешнем облике (темперамент, характер, внутренний мир, черты личности)
- Корректировка вашего имиджа в соответствии с той ролью, которую Вы себе выбрали

# Рекомендации по формированию имиджа делового человека:

1. Речь!!!
2. Поборите в себе страх не нравиться другим:  
«Я не американский доллар, чтобы нравиться всем!»
3. Сохраняйте 3 качества характера всегда:  
самоконтроль, самообладание, уверенность в себе
4. Обращайте внимание на интерьер кабинета и аксессуары
5. Относитесь к своей одежде как к вложению капитала
6. Одевайтесь в соответствии с ситуацией
7. Сохраняйте жизненный тонус

# Средства для создания имиджа:

1. **Цвет** – влияет на подсознательном уровне.
2. **Форма**
3. **Структура поверхности ткани**