

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Мизранчи Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 29.07.2022 18:19:50

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d998bae00adcb2178354be1e2abb7c78

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ КОМПЬЮТЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИНФОРМАЦИОННОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ

# Психология управления личностными ресурсами: конспект лекций

Авторы:

Д.п.н., профессор Лызь Наталья Александровна (лекции 1–4)

К.псих.н., доцент Эксакусто Татьяна Валентиновна (лекции 5–9)

Таганрог  
2021

## Оглавление

Предисловие (для преподавателей курса) .....	3
Лекция 1. ВВЕДЕНИЕ. ОБРАЗ СОВРЕМЕННОГО ПРОФЕССИОНАЛА.....	5
Лекция 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ И ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ.....	15
Лекция 3. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	41
Лекция 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И РАЗВИВАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ.....	57
Лекция 5. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ОБЩЕНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ВИДЫ, СТРУКТУРА .....	70
Лекция 6. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ .....	84
Лекция 7. ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БЕСЕДА, ПЕРЕГОВОРЫ, СОВЕЩАНИЕ, ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ.....	101
Лекция 8. ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП: ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА .....	119
Лекция 9. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА: ПРОЦЕССЫ, СОСТОЯНИЯ, ЭФФЕКТЫ .....	135

## Предисловие (для преподавателей курса)

Прогресс современного общества и переход к инновационной экономике в России невозможен без развития информационной техники и технологий, которое, в свою очередь, определяется наличием лично зрелых специалистов, способных компетентно и ответственно принимать решения, творчески реализовать себя и саморазвиваться. Подготовка таких специалистов в вузе представляет собой не просто обучение, а профессионально-личностное развитие, ведущую роль в котором должны играть сами студенты как субъекты этого развития. Переходу студентов от объектной позиции к субъектной, обеспечивающей управление своим развитием, должны способствовать технологии обучения, организация образовательного процесса, вся образовательная среда. Однако наибольшими возможностями в этом обладает специальная психолого-педагогическая учебная дисциплина, позволяющая целенаправленно, концептуально и системно актуализировать личностные механизмы профессионального становления и саморазвития студентов, призванная помочь им в процессах выбора образовательной траектории, профессионального и жизненного самоопределения и саморазвития. Ее необходимость на уровне магистратуры обусловлена противоречием между желаемым образом профессионала, который обладает адекватной самооценкой, целеустремленностью, коммуникативными и лидерскими качествами, с одной стороны, и доказанными в ряде исследований деформациями в личностном развитии ИТ-специалистов. Причиной таких деформаций является то, что студенты, обучающиеся по направлениям, связанным с информационными технологиями, по роду будущей профессии преимущественно оперируют дегуманизированными знаковыми системами, а освоение профессионального опыта осуществляется с использованием информационных технологий и компьютерных средств. В том случае, если и досуг студенты проводят в виртуальных средах (компьютерных играх, социальных сетях), недостаточно развивается социальная перцепция, осознанность, произвольная саморегуляция, что ведет к неспособности управления собственной жизнью, Интернет-зависимости, социальной дезадаптации. Кроме того, актуальность учебного курса «Психология управления личностными ресурсами» связана с вступлением магистрантов во взрослую жизнь – сензитивный период для построения жизненных и профессиональных планов, что требует расширения самосознания личности, поддержки профессионального и жизненного самоопределения, планирования карьеры.

Концепция курса основана на результатах современных научных исследований, где профессиональное развитие понимается как «активное качественное преобразование человеком своего внутреннего мира, приводящее к принципиально новому его строю и способу жизнедеятельности – творческой самореализации в профессии» (Л.М. Митина). Такое преобразование внутреннего мира в юношеском возрасте осуществляется посредством управления своей учебно-профессиональной деятельностью, управления

собственным образованием, управления своей жизнью, управления своим развитием, управления коллективом, управления карьерой. При этом необходимым условием является соблюдение логики: «приобретение опыта – самопознание – самоопределение – саморазвитие».

Исходя из этого, курс «Психология управления личностными ресурсами» реализует новый подход к профессиональной подготовке, основанный на идее ведущей роли личности в ее профессиональном становлении, на активизации механизмов самоорганизации и саморазвития студентов. Он направлен на познание, использование и развитие студентами собственных личностных ресурсов в процессе управления своей учебно-профессиональной деятельностью, управления собственным образованием, управления своей жизнью, управления своим профессиональным развитием, управления коллективом, управления карьерой.

# Лекция 1. ВВЕДЕНИЕ. ОБРАЗ СОВРЕМЕННОГО ПРОФЕССИОНАЛА

## **Введение**

Мир стремительно меняется. В его преобразовании огромную роль играют новые технологии и инновационная экономика, основанная на знаниях и человеческом капитале. Именно человек как ответственный, компетентный, постоянно развивающийся субъект инновационной, высокотехнологичной и природосообразной профессиональной деятельности, реализующий в ней свой уникальный творческий потенциал, будет определять развитие постиндустриального общества.

Понимание себя и других людей, знание психологических особенностей личностно-профессионального развития, возможностей образовательных и развивающих технологий, методов и средств эффективного общения и взаимодействия позволяет человеку осознанно формировать свою позицию, проектировать свою образовательную траекторию и профессиональный путь, управлять своими ресурсами для достижения профессиональных и жизненных целей.

**Цели дисциплины «Психология управления личностными ресурсами» (ПУЛР):** сформировать знания и умения, служащие основой готовности магистрантов к самообразованию и саморазвитию, к эффективной коммуникации, организации групповой работы и межкультурному взаимодействию.

Дисциплина способствует формированию следующих компетенций:

УК-3.1 Вырабатывает командную стратегию достижения поставленной цели, планирует и руководит работой команды, контролирует реализацию стратегии командой

УК-3.2 Организует работу команды с использованием современных технологий деловых коммуникаций и методов управления групповыми решениями

УК-4.2 Осуществляет деловую коммуникацию на русском и иностранном языках

УК-5.2 Учитывает проявления культурного разнообразия в социальном взаимодействии

УК-6.1 Оценивает свои возможности и ограничения, проектирует процесс саморазвития

УК-6.2 Определяет приоритеты своей деятельности, реализует и совершенствует ее на основе самоконтроля результатов

УК-7.1. Использует нормативно-правовую базу, правовые, этические правила, стандарты при решении задач искусственного интеллекта

## **Содержание курса:**

1. Современное образование и профессиональное развитие

1.1. Личностные ресурсы профессионального развития человека

1.2. Образование как средство личностно-профессионального развития

2. Психология делового общения и управление коллективом

2.1. Психология межличностных отношений и делового общения

2.2. Управление трудовым коллективом: организация и принятие решений

**Ключевые вопросы, обсуждаемые на лекциях первой части:**

Что требуется от человека для профессионального успеха?

Что такое личность и зачем она нужна?

Какие стадии проходит человек в своем профессиональном становлении, какие кризисы и противоречия его ожидают?

Почему в одних и тех же условиях могут наблюдаться как позитивные изменения профессионала, так и негативные, ведущие к стагнации и даже деградации?

Как устроена система образования, куда она «движется» и каковы ее возможности для нашего развития?

Какие существуют образовательные технологии и как научиться эффективно учиться?

Что относится к внутренним условиям субъективного благополучия?

Почему одни люди успешны и счастливы в своей жизни, а другие не могут ничего добиться?

**Ожидаемые характеристики деятельности магистрантов:**

– активный поиск, переработка информации, продуктивность познавательной деятельности, самопроизводство знаний;

– личностно значимый и самоуправляемый характер выполняемой магистрантом деятельности;

– групповая работа и выполнение разных ролей (ученика, учителя, проектировщика, организатора, исполнителя и пр.);

– решение реальных жизненных или квазипрофессиональных задач (контекстный характер обучения);

– высокий уровень самостоятельности магистранта как в выполнении учебной деятельности, так и в принятии решений относительно того, что изучать, как изучать и какие средства и ресурсы для этого использовать.

– вовлеченность студентов в выполняемую деятельность, возможность проявить и развить свой интеллектуальный, творческий, личностный, деловой потенциал, возможность рефлексировать свое продвижение, лучше узнать себя, найти новые значимые цели личностно-профессионального развития.

**Зачем нам развиваться?**

Характеристики постиндустриальной цивилизации:

гибкость организационных форм производства и социальной сферы; включение процессов получения и обновления знания во все производственные и общественные процессы;

опора на креативность и инициативность человека как на важнейший ресурс экономического и социального развития;

многократные изменения технологий (в том числе и социальных) за короткие промежутки времени;

смена основ социального позиционирования: от материального капитала и однократно освоенной профессии к человеческому капиталу и способности к образованию в течение всей жизни;

наличие двух инновационных контуров, связанных с порождением и продвижением инноваций, с их отбором и освоением.

Скорость проникновения технологических решений (сколько времени понадобилось техническим изобретениям, чтобы количество пользователей ими превысило 50 млн. чел)



В новом сложном мире:

будет много новых профессий, для которых ещё нет названия и которые будут постоянно меняться;

будет работа, требующая настройки и обучения сложных систем;

будут горизонтальные команды, работающие над общей целью;

будут рабочие места в виртуальной реальности, а дополненная реальность станет привычным явлением;

будет возможность и даже необходимость совмещать творческую и профессиональную реализацию. [«Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире» [http://futuref.org/futureskills\\_ru](http://futuref.org/futureskills_ru)].

Изменения технологий за короткие промежутки времени, включение процессов получения и обновления знания во все производственные процессы повышают требования к уровню квалификации и профессиональной мобильности специалистов, их личностному потенциалу и готовности к самообразованию. Науке и производству необходимы специалисты, обладающие исследовательскими, проектными, креативными компетенциями, умеющие соизмерять свои возможности и управлять своими ресурсами в соответствии с требованиями профессиональной деятельности, способные к профессиональному совершенствованию, в том числе к пересмотру собственных профессиональных установок. Усиливается внимание к таким качествам профессионала, как способность к саморегуляции, толерантность к неопределенности, ответственность, потребность в самореализации, мотивация достижения, рефлексивность, креативность, жизнестойкость, мобилизационный потенциал, способность быть «избыточным».

Что происходит, если человек отказывается от управления своей жизнью? Пример: аддикции (зависимости). 6 – 10 % людей по всему миру испытывают

зависимость от Интернета (журнал «Cyberpsychology, Behaviour and Social Networking»). В России 53% опрошенных признают, что вообще не могут жить без Интернета. Интернет-зависимость связана с проблемами контроля над своими импульсами, невозможностью подавлять желание использовать интернет, оказывающими негативное влияние на основные сферы жизни: межличностные отношения, физическое здоровье и др.

### **Личностные ресурсы**

Современные тенденции выдвигают на первый план личностные ресурсы профессионала. Под **личностными ресурсами** мы понимаем совокупность свойств, определяющих готовность и способность субъекта эффективно управлять своей деятельностью и развиваться.

Такие ресурсы соотносятся с метакогнитивными способностями, ценностями и мотивами, а также субъектными качествами: ответственностью, целеустремленностью, рефлексивностью, самостоятельностью, гибкостью, умениями саморегуляции. Личностные ресурсы обеспечивают возможность успешного освоения профессии и адаптации на рабочем месте, эффективную профессиональную деятельность, саморазвитие и самореализацию профессионала. Кроме того, эти ресурсы оказывают влияние на возможности развития, успешность и удовлетворенность в разных видах деятельности, в том числе в учебно-профессиональной.

### **Образ современного профессионала**

Жизненный успех и субъективное благополучие человека во многом зависят от того, смог ли он удачно выбрать профессию, найти для себя сферу самореализации, стать профессионалом, мастером своего дела.

**Профессионалом** в самом общем смысле можно назвать человека, работающего в определенной сфере, имеющего опыт профессиональной деятельности, позволяющий ему успешно решать профессиональные задачи. В условиях современного динамично развивающегося общества и инновационной экономики от профессионала требуется:

способность эффективно выполнять профессиональные функции в соответствии с нормами, стандартами, требованиями;

владение универсальными (общекультурными) и профессиональными компетенциями;

способность обеспечить направленность деятельности на запланированный результат, в том числе в нестандартных ситуациях и при ограниченности ресурсов;

умения согласовать свои возможности, способности, цели, интересы, ожидания с условиями профессиональной деятельности и требованиями профессионального сообщества;

осознание смыслов и самостоятельное определение целей профессиональной деятельности, принятие ответственности за ее результаты;

стремление определиться, найти себя в профессиональной деятельности, выстроить профессиональную карьеру;



способность критически осмысливать, переоценивать и развивать накопленный опыт, а также прогнозировать результаты деятельности и отношений;

умения результативно общаться, работать в командах, управлять работой исполнителей;

готовность к постоянному личностному и профессиональному развитию.

Одной из тенденций рынка труда является усиление требований к профессионалу как к **субъекту профессиональной деятельности** – субъекту осознаваемой целенаправленной внутренне мотивированной активности, которая имеет для него определенный смысл и относительно которой человек выступает как ее инициатор, координатор, управленец. Субъект проявляется в том, что, обладая некоторыми устойчивыми внутренними ресурсами, он не просто адаптируется к требованиям профессиональной деятельности и следует за складывающимся стечением обстоятельств. Он способен преобразовывать и эти обстоятельства, и профессиональную деятельность, и самого себя.

Ученые выделяют три основных группы профессиональных задач, а соответственно им – три ведущие **формы активности субъекта труда**:

функционирование (реализация, исполнение);

формирование (становление, развитие);

регулирование, включающие преобразование действительности (объектов труда), регулирование деятельности, преобразование самого себя в целях самореализации и повышения эффективности деятельности.

Для реализации этих форм активности человек должен обладать определенными качествами (умениями самоконтроля и саморегуляции, коммуникативными умениями, потребностями самореализации в трудовой деятельности), в том числе инвариантными относительно различных видов деятельности.

*Субъект профессиональной деятельности – это не просто исполнитель, а профессионал, который понимает личностный смысл деятельности и способен управлять как деятельностью, так и своими ресурсами.*

Для обозначения **образа-идеала профессионала** ученые и практики выделяют различные его характеристики (качества):

*профессиональную подготовленность* как совокупность профессиональных знаний, умений и навыков;

*профессионально важные качества* как совокупность психических свойств и черт личности, необходимых для эффективной профессиональной деятельности;

*профессиональную направленность* как совокупность устойчивых интересов и мотивов профессиональной деятельности;

*профессиональную культуру* как владение ценностями, содержанием и способами решения профессиональных задач;

*профессиональную компетентность* как особую форму организации знаний, умений, мотивов и качеств, обеспечивающую принятие эффективных решений в профессиональной сфере;

*профессиональное мастерство* как высший уровень профессионализма, характеризующий субъекта, развивающего себя средствами профессии, обогащающего опыт профессии, вносящего в нее творческий вклад.

В современной науке и практике все более распространяется **компетентностный подход**. Он предполагает не только и не столько информированность работника, сколько умения решать проблемы, возникающие в профессиональной деятельности. Компетентность выражается в корректной оценке сложившейся ситуации, принятии эффективного решения, а также в адекватных действиях, позволяющих достигнуть поставленной цели. Такая деятельность предполагает наличие и актуализацию востребованных ею знаний, умений, навыков, а также внутренних мотивов и личностных качеств.

**Профессиональную компетентность** характеризуют следующим образом:

как особую форму организации знаний, умений, мотивов и качеств, обеспечивающую принятие и реализацию эффективных решений в профессиональной сфере;

способность правильно оценивать сложившуюся ситуацию, принимать адекватное решение, позволяющее достигнуть поставленной цели;

сочетание психических качеств личности, позволяющее действовать самостоятельно и ответственно;

«глубокое, доскональное знание существа выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей», а также наличие соответствующих умений и навыков (Э. Ф. Зеер);

«интеллектуально и личностно обусловленный опыт социально-профессиональной деятельности человека, основывающийся на знаниях» (И. А. Зимняя);

«индивидуальную характеристику степени соответствия требованиям профессии», а также характеристику действий человека (принятие компетентного решения) (А. К. Маркова);

«мотивированные способности» (Дж. Равен);

устойчивую способность к успешной деятельности, включающую помимо опыта чувство ответственности за достигнутые результаты, способность учиться на ошибках и вносить коррективы в процессе достижения целей.

Компетентность отличается от знаний и умений интегральным характером и более широкими функциями. В подготовленности основой являются умения решать профессиональные задачи, а в компетентности – профессионально-личностные качества человека, который будет хотеть и уметь решать такие задачи, используя не только знания, но и весь личностный потенциал.

*Если функционально профессиональная компетентность может быть определена через эффективность профессиональной деятельности, то сущность компетентности лежит в сфере не деятельности, а личности: ее опыта, способностей, отношений, мотивов, качеств (целеустремленности, настойчивости, волевых ресурсов и пр.), умений ставить перспективные цели,*

*проявлять инициативу, брать на себя ответственность, управлять своей деятельностью.*

Формой существования компетентности является деятельность, которая характеризуется высокой степенью адекватности целей, средств и результатов, что обеспечивается высокоэффективной сознательно (и, преимущественно, самостоятельно) выработанной ориентировочной основой деятельности. В ее структуре выделяются следующие элементы:

образ предмета и способов предстоящей деятельности (мыслительных, организационных, коммуникативных и др.);

понятийное знание о сущности создаваемого в этой деятельности предмета или процесса;

набор апробированных в собственном опыте способов деятельности;

опыт выполнения этой деятельности в проблемных условиях – при неполноте задания условий задачи, дефиците информации, невыявленности причинно-следственных связей, непригодности известных вариантов решения;

механизм рефлексии и самоконтроля.

Указанная деятельность отличается высоким уровнем ее ценностно-смыслового принятия, выступает для человека как ведущее средство самореализации. Иными словами, компетентность проявляется и формируется только тогда, когда человек вовлечен в деятельность, заинтересован не только в результатах, но и в процессе, готов оптимизировать процесс и совершенствовать результаты.

Только компетентный специалист может достичь мастерства. Но это произойдет, когда он не только освоит опыт профессии, но и привнесет в нее свою индивидуальность, обогатив этот опыт. Необходимым условием достижения такого уровня является интеграция профессии в жизнедеятельность субъекта, наполнение ее личностным смыслом, реализация всего личностного потенциала в ней. Здесь уже не только человек подстраивается под профессию, «вбирает» ее, но и изменяет ее под себя, творчески преобразуя и совершенствуя способы деятельности, выполняя ее на новом, объективно более высоком уровне.

*Профессиональная компетентность – это комплексная характеристика профессионала, интегрирующая профессиональный опыт и проявления интеллектуального, субъектного, творческого потенциала личности в профессиональной деятельности.*

Эти идеи интеграции профессионального опыта и личностных качеств проявляются и в требованиях к инженеру, в т.ч. ИТ-специалисту. Помимо функциональности специалиста и готовности к прикладным видам деятельности большое внимание уделяется нетехническим – интеллектуальным, метакогнитивным и социально-личностным компетенциям инженера. В частности, отечественные и зарубежные исследователи указывают следующие **характеристики компетентного ИТ-специалиста:**

владение современной методологией осмысления действительности, гибкость и многогранность научного мышления;

умение решать проблемы, мыслить интегративно и глобально, критически и творчески;

владение иностранными языками, информационными технологиями, методами компьютерного моделирования, технологиями обеспечения безопасности и технологиями дизайна, вопросами экономики, менеджмента, интеллектуальной собственности, социально-культурного «конструирования»;

мобильность специалиста, возможность перехода от одного вида профессиональной деятельности к другому;

способность к адаптации в современном глобальном мире, умение реагировать на происходящие перемены;

навыки самооценки, умение обучаться на протяжении всей жизни, способность к самообразованию и саморазвитию в условиях постоянно изменяющихся технологий;

коммуникативные умения, навыки межличностного общения и работы в команде (в т.ч. эмпатия, способность выстраивать позитивные взаимоотношения, преодолевать конфликты);

профессиональная этика.

К числу регуляторов профессиональной деятельности для ИТ-специалистов относится Кодекс этики в сфере технологий искусственного интеллекта. Он устанавливает общие этические принципы и стандарты поведения, которыми следует руководствоваться участникам отношений в сфере искусственного интеллекта в своей деятельности, а также механизмы реализации положений настоящего Кодекса. Кодекс распространяется на отношения, связанные с этическими аспектами создания (проектирования, конструирования, пилотирования), внедрения и использования технологий ИИ на всех этапах жизненного цикла, которые в настоящее время не урегулированы законодательством Российской Федерации и/или актами технического регулирования.

Этические нормы по использованию технологий искусственного интеллекта:

Справедливость (включая недискриминацию, непредвзятость, равенство и т. д.);

Прозрачность (например, прозрачность использования данных, дата сетов, обработки информации);

Ответственность (контролируемость, подотчетность, возмещение вреда, ответственное отношение);

Безопасность – невозможность причинения умышленного вреда;

Конфиденциальность (в том числе, неприкосновенность частной жизни и защиту персональных данных).

**Работодатели различают hard skills** (с англ. жесткие навыки) – профессиональные, технические компетенции, которые можно наглядно продемонстрировать, оценить и проверить и **soft skills** (с англ. мягкие или гибкие навыки) – универсальные социально-психологические качества, которые не зависят от профессии, но непосредственно влияют на успешность

человека. Эти качества могут как зависеть от характера человека, так и формироваться с опытом.

Пример: 10 наиболее важных «мягких навыков», необходимых современному работнику [Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace (M.M. Robles)]

Целостность (Integrity) – честность, этичность, высокая нравственность, имеет личные ценности, делает то, что считает правильным.

Коммуникация (Communication) – ораторское искусство, способность выступать, писать, представлять, слушать.

Вежливость (Courtesy) – манеры, деловой этикет, любезность.

Ответственность (Responsibility) – подотчетность, надежность, находчивость, самодисциплина, добросовестный, здравомыслящий.

Коммуникабельность (Interpersonal skills) – приятный, с чувством юмора, дружелюбный, воспитанный, чуткий, терпеливый, общительный

Позитивный настрой (Positive attitude) – оптимизм, энтузиазм, обнадеживающий, счастливый, уверенный в себе.

Профессионализм (Professionalism) – деловит, соответствующий внешний вид, уравновешенность.

Гибкость (Flexibility) – способность адаптироваться, готовность к переменам, обучению на протяжении всей жизни, принимает новые вещи, обучаемый.

Навыки работы в команде (Teamwork skills) – готов к кооперации с другими, соглашающийся, поддерживающий, полезный для организации совместной работы.

Трудовая этика (Work ethic) – трудолюбие, желание работать, лояльность, инициатива, целеустремленность, пунктуальность.

На Международном экономическом форуме в Давосе определили, что soft skills (гибкие навыки) будут ключевыми для всех отраслей бизнеса. Большой отчет LinkedIn 2018 года показывает, что из всех soft skills самый большой пробел для специалистов любого уровня – именно в коммуникативных навыках. Даже среди ИТ-разработчиков, при найме которых soft skills учитываются меньше всего, в 70% случаях недостаточно развитые гибкие навыки были поводом для отказа кандидату на вакантную позицию (Хабр <https://vc-ru.cdn.ampproject.org/c/s/vc.ru/amp/107070>)



### Оценка работодателями значимости soft skills в профессиональной деятельности и их сформированности у выпускников



Если мы ориентируемся на все необходимые качества профессионала, становится очевидно, что собственно профессиональные характеристики человека неотъемлемы от личностных, более того, личность выступает основой формирования профессиональной компетентности.

## Лекция 2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ И ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ

Личностное и профессиональное развитие можно рассматривать как составляющие целостного развития психики. Психическое развитие человека представляет собой сложное поступательное движение, в ходе которого происходят прогрессивные и регрессивные когнитивные, эмоциональные, мотивационно-смысловые и др. изменения в психике человека. Когда говорят о личностном развитии, акцентируют внимание на формировании функциональных систем, с помощью которых происходит реализация основных видов деятельности (игры, учения, труда, общения) и осуществление целенаправленных форм поведения. При обсуждении профессионального развития рассматривают изменения психики и личности в процессе освоения и выполнения профессиональной деятельности.

В отечественной психологии сложились представления о личности как о внутренней управляющей инстанции, позволяющей человеку в условиях множественности его потребностей и сложности социальной, природной, производственной, бытовой среды делать свое поведение целенаправленным, реализовать свои планы, достигать целей. Иными словами, **личность** можно представить как *систему внутренней регуляции поведения человека*. Становление в ребенке личностных свойств позволяет ему не просто удовлетворять свои непосредственные потребности или делать то, что указывают взрослые, т.е. жить под внешним управлением, но и выбирать важное для себя, понимать смысл своих действий, руководствоваться в своем поведении внутренними мотивами и осмысленными целями, направлять себя на их достижение, несмотря на трудности и соблазны, достигать результатов, строить свою жизнь, самореализоваться.

**В развитии личности** можно выделить две ключевых ступени:

на первой ступени (дошкольный возраст) ребенок приобретает возможность опосредованного поведения, т.е. научается управлять собой и своим поведением на основе соподчинения мотивов;

на второй ступени личностного развития (юношеский возраст) человек приобретает возможности осмысливать свою жизнь как целое и управлять ею на основе осознанных жизненных целей.

Акцент в развитии зрелой личности ставится на самосознании, саморазвитии, развитии самостоятельности в стратегических видах жизнедеятельности, включая целеполагание и планирование.

*Личностная зрелость связана со способностью человека управлять как своим поведением, так и собственной жизнью, и развитием самого себя.*

Основной характеристикой личности выступают ее отношения с миром, взятые с их содержательной стороны – мотивы, интересы, цели, ценности, идеалы, убеждения. Именно **ценностно-смысловая сфера** образует то ядро, которое позволяет человеку быть личностью, поскольку обеспечивает

структурирование отношений человека с миром и подчинение своей жизнедеятельности устойчивой структуре этих отношений, в противовес сиюминутным импульсам и внешним стимулам.

Базовой характеристикой зрелой личности является **субъектность** – способность производить взаимообусловленные изменения в мире и в самом себе, способность к самодетерминации различных сфер своего бытия, к самостоятельному житнетворчеству, к построению своей жизни в соответствии со своими ценностями и принципами.

Основными характеристиками субъекта, обеспечивающими его продуктивную самостоятельность и позволяющими реализовать функции самоорганизации, саморазвития, управления разными видами деятельности и жизнедеятельностью в целом являются ответственность, интернальность, способность саморегуляции, рефлексивность.

**Ответственность** понимается как личностное основание ценностных решений, поступков, как форма внутреннего принятия необходимости и добровольность ее реализации. Ответственную личность характеризует готовность к преодолению трудностей, обращенность требований к самой себе, относительная независимость от окружающих (их оценок, влияний), способность четко оценивать свои возможности и ограничения в разрешении конкретной ситуации, нацеленность на достижение результата, невзирая на трудности и непредвиденные обстоятельства.

Одной из форм организации своих отношений с действительностью, поддержания воспроизводства себя как автора собственного бытия в мире является **субъективный контроль** личности. Обобщенной характеристикой субъективных механизмов контроля считается «локус контроля», отражающий степень, в которой человек полагает себя причиной происходящих событий. При экстернальном локусе контроля человек считает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил – случая, других людей и т.д. При интернальном локусе человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. *Интернальность является основой принятия человеком на себя ответственности за происходящие с ним события, профессиональную карьеру и свою жизнь в целом.*

Основным функциональным механизмом приведения в соответствие событий, требований, задач деятельности, с одной стороны, и личных возможностей, способностей, состояний – с другой, является **саморегуляция**. Этот гибкий, целостный индивидуализированный механизм обеспечивает процессуальную регуляцию деятельности, преодоление трудностей и рассогласования психических составляющих (рост мотивации, усталость и т.д.), мобилизует психические и личностные резервы, обеспечивает результативность активности. Саморегуляция в единстве целеполагания, анализа условий, проектирования, оценки результатов и коррекции деятельности выступает как специфическая для человека наиболее общая функция его психической активности, позволяющая ему реализовывать себя как творца, исполнителя, контролера и судью своих поступков, жизнедеятельности в целом.



**Рефлексивность** – это качество субъекта, определяющее его способность к осознанию других свойств и качеств и к их репрезентации как своих. Она характеризует склонность субъекта к анализу происходящего и себя в нем, а именно: к анализу актуальной ситуации, осмыслению ее элементов; к соотнесению своих действий с ситуацией и координации в соответствии с изменяющимися условиями и собственным состоянием; к анализу уже выполненной в прошлом деятельности и свершившихся событий; к осознанию предпосылок, мотивов и причин произошедшего; к анализу предстоящей деятельности, планированию и прогнозированию вероятных исходов.

*К основным характеристикам личности относятся составляющие ее ценностно-смысловой сферы (мотивы, цели, ценности, идеалы, убеждения) и качества субъекта (ответственность, интернальность, саморегуляция, рефлексивность).*

Таким образом, развитие человека как личности предполагает направленные изменения ценностно-смысловой сферы и качеств субъекта под влиянием социальных взаимодействий, разных видов деятельности и собственной активности, ведущие к становлению некоторой внутренней целостности, исполняющей роль управляющей инстанции. Осознание собственных идеалов и выстраивание жизненных перспектив способствует пониманию необходимости развития собственных качеств, что формирует потребность в саморазвитии и стимулирует активность в данном направлении.

*Личностное развитие – это процесс совершенствования механизмов ценностно-смысловой регуляции жизнедеятельности, повышения уровня осмысленности жизни, расширения способности управлять своей жизнью и своим развитием на основе осознанных целей.*

**Профессиональное развитие** происходит в процессе освоения и выполнения человеком профессиональной деятельности. Оно зависит от социальных факторов, индивидуально-психологических свойств человека, условий социально-профессиональной среды (трудового процесса, особенностей профессиональной карьеры) и даже от случайных событий, но с каждым новым уровнем развития все в большей мере определяется характеристиками личности, ее позицией, стремлениями, жизненными приоритетами.

Профессиональное развитие предполагает:

освоение, применение, субъективное и объективное обогащение профессионального опыта;

формирование продуктивных форм профессиональной активности в соответствии с социальными и профессиональными требованиями и на основе возможностей и притязаний личности;

становление востребованных деятельностью устойчивых психологических качеств и способностей, создающих возможность успешного выполнения деятельности;

совершенствование знания о себе, самоопределение – поиск смыслов профессиональной деятельности;

развитие мотивов профессиональной деятельности;

активизацию процессов саморазвития личности, преодоление кризисов, противоречий и психологических барьеров;

реализацию себя в профессии.

*Профессиональное развитие представляет собой, с одной стороны, становление, рост, интеграцию и реализацию в профессиональном труде профессионально значимых личностных качеств, мотивов и способностей, профессиональных знаний и умений, с другой – активное качественное преобразование человеком своего внутреннего мира, приводящее к принципиально новому его строю и способу жизнедеятельности – творческой самореализации в профессии<sup>1</sup>.*

Индивидуальное профессиональное развитие проходит определенные этапы и имеет свои пределы. Выделяют следующие **стадии профессионального становления личности**<sup>2</sup>.

1. *Зарождение профессионально ориентированных интересов и склонностей* – начало профессионального становления личности; оно происходит под влиянием родственников, учителей, сюжетно-ролевых игр и учебных предметов (0–12 лет).

2. *Стадия оптации* – выбор профессии. Формирование профессиональных намерений завершается осознанным, желанным, а иногда и вынужденным выбором профессии. У школьника складываются познавательные и профессиональные интересы, формируются жизненные планы. Профессиональная активность личности направлена на поиск своего места в мире профессий и проявляется в решении вопроса о выборе профессии.

3. *Стадия профессиональной подготовки*. Начинается с поступления в профессиональное учебное заведение (профессиональный лицей, техникум, колледж, вуз). Социальная ситуация характеризуется новой социальной ролью личности, новыми взаимоотношениями в коллективе, большей социальной независимостью. Ведущая деятельность – учебно-профессиональная, ориентированная на получение конкретной профессии.

4. *Стадия профессиональной адаптации*. Социальная ситуация коренным образом меняется: новая система отношений в разновозрастном производственном коллективе, иная социальная роль, новые социально-экономические условия и профессиональные отношения. Ведущей деятельностью становится профессиональная, которая, как правило, носит нормативно-репродуктивный характер. На этой стадии наблюдается рост профессиональной активности личности, направленной на освоение системы взаимоотношений в коллективе, новой социальной роли, приобретение профессионального опыта и самостоятельное выполнение профессиональной деятельности.

5. *Стадия первичной профессионализации и становления специалиста*. По мере освоения профессии личность все больше погружается в профессиональную среду. Реализация деятельности осуществляется

---

<sup>1</sup> Митина Л.М. Психология личностно профессионального развития субъектов образования. М.; СПб., 2014.

<sup>2</sup> Зеер Э.Ф. Психология профессий: учебное пособие для студентов вузов. М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2006.

относительно устойчивыми и оптимальными для работника способами. Стабилизация профессиональной деятельности приводит к формированию новой системы отношений личности к окружающей действительности и к самой себе. Эти изменения ведут к образованию новой социальной ситуации, а сама профессиональная деятельность характеризуется индивидуальными личностно-сообразными технологиями выполнения.

6. *Второй уровень профессионализации.* Дальнейшее повышение квалификации, индивидуализация технологий выполнения деятельности, выработка собственной профессиональной позиции, высокое качество и производительность труда приводят к переходу личности на второй уровень профессионализации. На этой стадии профессиональная активность постепенно стабилизируется, уровень ее проявления индивидуализируется и зависит от психологических особенностей личности.

7. *Стадия профессионального мастерства и становления акме-профессионалов.* Для нее характерны высокая творческая и социальная активность личности, продуктивный уровень выполнения профессиональной деятельности. Этого достигает лишь часть работников, вовлеченных в деятельность, обладающих творческим потенциалом, развитой потребностью в самореализации. Переход на стадию мастерства изменяет социальную ситуацию, кардинально меняет характер выполнения профессиональной деятельности, резко повышает уровень профессиональной активности личности. Профессиональная активность проявляется в поиске новых, более эффективных способов выполнения деятельности, изменении устоявшихся взаимоотношений с коллективом, попытках преодолеть, сломать традиционно сложившиеся методы управления, а также в неудовлетворенности собой, стремлении выйти за пределы себя. Постигание вершин профессионализма (акме) – свидетельство того, что личность профессионала состоялась.

Стадии целостного процесса профессионального становления личности представлены в табл. 1.

Таблица 1

Стадии профессионального становления личности (по Э.Ф. Зееру)

Название стадии	Основные психологические новообразования стадии
1. Аморфная оптация (0–12 лет)	Профессионально ориентированные интересы и склонности
2. Оптация (12–16 лет)	Профессиональные намерения, выбор пути профессионального образования и профессиональной подготовки, учебно-профессиональное самоопределение
3. Профессиональная подготовка (16–23 года)	Профессиональная подготовленность, профессиональное самоопределение, готовность к самостоятельному труду
4. Профессиональная адаптация (18–25)	Освоение новой социальной роли, опыта самостоятельного выполнения профессиональной

Название стадии	Основные психологические новообразования стадии
лет)	деятельности, профессионально важные качества
5. Первичная профессионализация	Профессиональная позиция, интегративные профессионально значимые качества, индивидуальный стиль деятельности, квалифицированный труд
6. Вторичная профессионализация	Профессиональный менталитет, идентификация с профессиональным сообществом, профессиональная мобильность, корпоративность, гибкий стиль деятельности, высококвалифицированная деятельность
7. Профессиональное мастерство	Творческая профессиональная деятельность, подвижные интегративные психологические новообразования, самопроектирование своей деятельности и карьеры, вершина (акме) профессионального развития

На «стыке» стадий возникают субъективные и объективные трудности, межличностные и внутриличностные конфликты, иницирующие нормативные кризисы профессионального становления личности. Переход от одной стадии профессионального становления к другой означает смену социальной ситуации развития, изменение содержания ведущей деятельности, освоение новой социальной роли, профессионального поведения, а также перестройку личности.

Как правило, **взаимосвязи между личностью и профессией** анализируются исходя из двух положений:

*«проявление личности в профессии»*, т.е. в выборе и овладении профессией, в удовлетворении познавательных и др. интересов, в индивидуальном стиле деятельности;

*«развитие личности в деятельности»*, что отражается в формировании профессионально важных качеств человека, расширении сферы познания окружающего мира, развитии форм и содержания предмета общения.

Профессиональная деятельность человека в процессе адаптации личности к требованиям конкретной деятельности и идентификации личности с профессией в числе других факторов задает направление развития его личности. Каждая профессия формирует сходные интересы, установки, черты личности, манеру поведения и т.д. Однако это упрощенная модель взаимосвязи личности и профессии, не способная объяснить высшие стадии профессионального развития. Так, например, мастерство характеризуется личностной значимостью для работника его труда (что предполагает сформированное самосознание и ранжирование человеком его жизненных ценностей), творческим отношением к своему труду, установкой на совершенствование средств, условий деятельности (что характеризуется как «выход за пределы профессии»), максимальной самореализацией своих возможностей в профессиональной деятельности.

Методологическая позиция, где профессиональное развитие связывается с развитием самосознания и самореализацией человека, приводит исследователей к идеям целостности, единства личностного и профессионального развития человека.

*Личностное и профессиональное развитие человека правомерно рассматривать как единый процесс, объединяющим началом которого служит целостность личности и ее самосознания, единство ее проявлений в разных сферах жизнедеятельности.*

Фундаментальным условием развития интегральных характеристик личности профессионала являются осознание им необходимости изменения, преобразования своего внутреннего мира и поиск новых возможностей самоосуществления в труде, т.е. повышение уровня профессионального самосознания.

Л. М. Митина выделила две **модели профессионального труда**. При *адаптивном поведении* – функционировании в профессии (первая модель) в самосознании человека доминирует тенденция к подчинению профессиональной деятельности внешним обстоятельствам в виде выполнения предписанных требований, правил, норм. Имеются в виду процессы самоприспособления, а также процессы подчинения среды исходным интересам специалиста. В деятельности такой специалист, как правило, руководствуется принципом экономии сил и пользуется, главным образом, наработанными алгоритмами решения профессиональных задач, проблем, ситуаций, превращенными в штампы, шаблоны, стереотипы.

В модели *профессионального развития* (вторая модель) человек характеризуется способностью выйти за пределы непрерывного потока повседневной практики, увидеть свой труд в целом и превратить его в предмет практического преобразования. Этот прорыв дает ему возможность стать хозяином положения, полноправным автором, конструирующим свое настоящее и будущее. Это позволяет внутренне принимать, осознавать и оценивать трудности и противоречия разных сторон профессионального труда, самостоятельно и конструктивно разрешать их в соответствии со своими ценностными ориентациями, рассматривать любую трудность как стимул дальнейшего развития, как преодоление собственных пределов. Осознание человеком своих потенциальных возможностей, перспективы личностного и профессионального роста побуждает его к постоянному экспериментированию, понимаемому как поиск, творчество, возможность выбора. Решающим элементом данной ситуации профессионального развития является необходимость делать выбор: ощущать свободу, с одной стороны, и ответственность за все, что происходит и произойдет, – с другой. «Таким образом, – заключает Л. М. Митина, – профессиональное развитие неотделимо от личностного – в основе и того, и другого лежит принцип саморазвития, детерминирующий способность личности превращать собственную жизнедеятельность в предмет практического преобразования, приводящий к высшей форме жизнедеятельности личности – творческой самореализации».

*Основным фактором личностно-профессионального развития является «внутренняя среда» личности, ее самосознание и ценностные ориентации, способность стать в рефлексивную позицию по отношению к своей жизнедеятельности, потребность в саморазвитии, активность человека в его осуществлении.*

Безусловно, одним из условий личностно-профессионального развития человека является накопление им жизненного, в том числе профессионального опыта. Однако «ядром» и «мерилом» такого развития является становление самосознания, формирование субъектной позиции и ценностных отношений через самоопределение к различным объектам действительности (самому себе, другим людям, профессии и пр.), наращивание потенциала саморазвития.

### **Личностные механизмы и ресурсы развития профессионала**

Начиная с юношеского возраста, человек, обладая характеристиками зрелой личности, способен осознанно управлять своим профессиональным развитием. Психологическое содержание развития личности в этот период раскрывается как осмысление себя, осознание своего места и роли в различных системах (общество, семья, образование, профессия и др.), поиск жизненных смыслов, определение жизненных, в том числе профессиональных перспектив. Основой и результатом такого развития является формирующееся самосознание, а базовым механизмом – самоопределение. Хотя психологическая готовность к самоопределению считается основным новообразованием раннего юношеского возраста, поиск себя, смыслов профессиональной деятельности и конструирование своего жизненного пути – непрерывный процесс, и именно студенческий возраст может считаться периодом наиболее интенсивного самоопределения.

**Самоопределение** предполагает выбор способа, действия, альтернативы, жизненного пути на основе осознания человеком своих целей, идеалов, возможностей, личностных и физических свойств и соотнесения их с внешними требованиями и условиями. В результате самоопределения формируются личностные смыслы тех или иных объектов и явлений реальности, избирательное отношение к миру (выделение важных объектов, сторон жизни, перспектив), другим людям и самому себе.

*Самоопределение – это сознательный акт выявления и утверждения собственной позиции, обусловленный осознанием и интеграцией социокультурных значений, внешних требований и условий, с одной стороны, и внутренних ресурсов, целей, намерений, интересов – с другой.*

Самоопределение понимается двояко: как процесс, а также как результат – избирательное отношение к миру и самому себе. Как процесс оно сопровождается рефлексией ситуации, активным поиском и принятием решения, предполагает самоограничение, уменьшение степени неопределенности в жизни и в многообразных проявлениях реальности. Это не просто выбор из альтернатив, это выявление смысла своих действий, жизни, смысла «Я», конструирование себя, своей системы ценностей и жизненных перспектив. Таким образом, *самоопределение – перманентный процесс, проходящий через всю жизнь человека, связанный с изменениями в ценностно-*

смысловой сфере личности, позволяющий ей сформировать непротиворечивую целостную картину мира, достичь личностной зрелости и постоянно развиваться.

Традиционно выделяют два взаимосвязанных плана самоопределения: личностный – поиск ценностно-смысловых ориентиров жизни и профессиональный – выбор профессии, поиск смыслов и способов профессиональной деятельности. Как механизм самоопределение присутствует во всех актах понимания и наделения личностным смыслом объектов или явлений.

*Профессиональное самоопределение представляет собой самостоятельное и осознанное нахождение смыслов выбираемой или выполняемой профессиональной деятельности (Пряжников Н. С.).*

Высокой эффективности трудовой деятельности человек может достичь тогда, когда профессия приобретает для него смысл, личностную значимость. Для достижения успехов в профессиональной деятельности человек должен иметь пристрастное личностно опосредованное отношение к труду, уметь «видеть» все новые смыслы профессии. Отсутствие такой способности приводит к потере интереса к работе и при малейших трудностях – к падению эффективности деятельности и удовлетворенности трудом.

Профессиональное самоопределение находится в причинно-следственных отношениях с процессом развития личности профессионала, оно является «личностным механизмом формирования и проявления профессиональной пригодности»<sup>3</sup>, а также профессиональной компетентности.

*Личностное и профессиональное самоопределение в части внутренних актов, продуцирующих развитие самосознания и повышение осмысленности жизни, – основной механизм процесса личностно-профессионального развития.*

Профессиональное самоопределение осуществляется в течение всей жизни человека, на всех стадиях профессионального развития и на различных уровнях: как выбор профессии, как самоопределение в конкретной трудовой функции, на конкретном трудовом посту (должности), на уровне конкретной специальности, в конкретной профессии.

Следует особо подчеркнуть, что самоопределение потому и обладает развивающими возможностями, поскольку связано не только с производством отношений к внешней действительности, но и с изменениями в самосознании личности. **Самосознание** характеризуется выделением человеком себя из объективного мира, осознанием и оценкой собственного «Я», себя как личности, своих поступков, действий, мыслей и чувств, желаний и интересов. Образ самого себя всегда эмоционально «окрашивается» человеком, формируя самоотношение и самооценку. Первоначально становление самоотношения происходит под влиянием оценок близких людей, в дальнейшем специфика переживания смысла «Я» производна от реального бытия субъекта, его объективной позиции в социуме, успешности в разных видах деятельности.

---

<sup>3</sup> Бодров В.А. Методологические и теоретические вопросы изучения проблемы профессиональной пригодности субъекта труда // Профессиональная пригодность: субъектно-деятельностный подход / под ред. В.А. Бодрова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004. С. 10–27.

Постепенно формируясь, самоотношение оказывает влияние на все проявления человека.

Так, психологами доказано, что **позитивное самоотношение** и достаточный уровень самоуважения взаимосвязаны с самостоятельностью и чувством собственного достоинства, со способностью преодолевать свои недостатки, со стремлением утверждать себя не за счет других людей, а за счет реализации собственных возможностей и усилий. Частыми следствиями негативного отношения к себе являются закрытость, склонность к психической изоляции, уход от действительности в мир мечты, частые внутриличностные конфликты, ожидание равнодушного или негативного отношения со стороны других людей, недоверчивое и неодобрительное отношение к ним, стремление утвердить себя за счет окружающих, болезненные реакции на критику и замечания социального окружения. Оптимальным вариантом в плане личностного развития считается адекватная и несколько завышенная самооценка, которая стимулирует человека на то, чтобы проявлять свои лучшие качества и ресурсы в поведении. Для того чтобы человек мог эффективно развиваться, он должен позитивно относиться к себе, чувствовать свое достоинство, верить в свои силы.

*Самосознание человека целостно и системно*, имеет компонентное строение и ценностно-смысловой характер. В психологических работах самосознание представлено как сложная система, ведущими компонентами которой выступают когнитивный (представления о себе), эмоционально-оценочный (самоотношение) и регулятивный (поведенческий).

Самосознание рассматривается как результат осознания человеком себя в системе социальных связей, а также в пространстве профессиональной деятельности. На этом основании выделяют самосознание личности (более общее понятие) и профессиональное самосознание.

База **профессионального самосознания** закладывается на стадии выбора будущей профессии и в процессе профессионального обучения, когда происходит предварительное формирование представлений о профессиональном эталоне, идеале профессионала, о требованиях профессии к человеку, о требованиях человека к содержанию и условиям профессиональной деятельности, о нормах профессиональной деятельности и эталонах поведения. Когда уточняются знания о своих профессиональных возможностях, начинают работать механизмы профессионального саморазвития в плане компенсации недостатков и выработки оптимального индивидуального стиля<sup>4</sup>.

*Профессиональное самосознание – это подструктура самосознания личности, включающая представления о профессиональной деятельности, о себе как о настоящем и будущем профессионале, а также определенное отношение к себе как субъекту профессиональной деятельности.*

---

<sup>4</sup> Поваренков Ю.П. Профессиональное становление личности. Автореферат дисс. ... докт. психол. наук. – Ярославль, 1999.



**В структуре профессионального самосознания** выделяются следующие компоненты<sup>5</sup>.

осознание своей принадлежности к определенной профессиональной общности;

знание, мнение о степени своего соответствия профессиональным эталонам, о своем месте в системе профессиональных ролей, на «шкале» общественного положения;

знание субъекта о степени его признания в профессиональной группе;

знание о своих сильных и слабых сторонах, путях самосовершенствования, вероятных зонах успехов и неудач, знание своих индивидуальных способов успешного действия, своего наиболее успешного «почерка», стиля работы;

представления о себе и своей работе в будущем.

Необходимым условием становления профессионального самосознания является осознание внешних требований, с которыми сталкивается человек. Субъективные представления о будущей профессиональной деятельности, ценностях профессии, качествах профессионала в конкретной сфере, с одной стороны, являются отражением социальных представлений и стереотипов, с другой – опираются на индивидуальный опыт субъекта, вследствие обобщения которого формируется собственная концепция профессионала и профессиональной деятельности.

**Индивидуальная концепция профессионала** включает, как минимум, три компонента:

эталонный образ-идеал профессионала (образ должного);

профессиональный аспект «Я-реального» (образ себя реального с точки зрения соответствия образу профессионала);

«Я как будущий профессионал» – «каким профессионалом я стану в результате профессионального развития» (образ себя возможного и желаемого).

Повышение уровня профессионального самосознания в процессе профессионального развития проявляется в создании адекватного образа профессионала как эталонной модели его личности, в построении более корректного представления о себе как о профессионале, в осмыслении расхождения между образами должного, реального и возможного и осознании необходимости преобразования своего внутреннего мира.

*Профессиональное самосознание можно рассматривать как особый личностный ресурс, обеспечивающий целостность личности профессионала, ее становление и развитие.*

Профессиональная «Я-концепция» как продукт развития профессионального самосознания представляет собой целостное психологическое образование, играющее, несмотря на его субъективный характер, центральную роль в профессиональном развитии. Высокий уровень развития профессионального самосознания, адекватная и устойчивая «Я-

---

<sup>5</sup> Климов Е.А. Психология профессионала. – М.: Изд-во «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996.

концепция», как и адекватный образ профессиональной деятельности, обеспечивают эффективное решение профессиональных задач и позволяют специалисту справляться с профессиональными проблемами, трудностями и противоречиями собственного развития и самореализации в профессии.

Таким образом, личностно-профессиональное развитие студентов предполагает становление профессионального самосознания, чему, в свою очередь, способствует построение адекватного представления о профессиональной деятельности, «Я-концепции» профессионала, а также создание эталонного образа профессионала. Соотношение этих двух образов, оценка их рассогласования, выработка стратегии приближения к эталонной модели и стремление к ней определяют путь личностно-профессионального саморазвития студентов.

Поскольку любое развитие человека осуществляется за счет его собственных структур, а значит, может быть признано саморазвитием, необходимо уточнить это понятие. В контексте обсуждаемых вопросов, **саморазвитие** понимается как специфическая активность человека по изменению себя, которая предполагает:

основанное на самопознании, своей жизненной философии, идеалах и ценностях *определение жизненных целей и смыслов выполняемой деятельности*, а также осознанное управление этим процессом со стороны самого субъекта развития;

управление своей образовательно-развивающей деятельностью и самоорганизацию развивающего пространства;

позитивные изменения человека, проявляющиеся в том числе, в ценностно-смысловой сфере и самосознании, ведущие к эволюции целей и характера деятельности по саморазвитию.

*Саморазвитие – это целенаправленная внутренняя и внешняя активность человека по изменению себя в соответствии с собственным идеалом и возможностью реализации жизненных целей.*

При осуществлении саморазвития внешняя активность проявляется в организации развивающих условий жизнедеятельности (образовании, посещении секций, волонтерстве, познавательных увлечениях, участии в разнообразных видах деятельности, конструировании бытовой среды и пр.); внутренняя – в формировании особой позиции по отношению к развивающему потенциалу любых жизненных трудностей, а также в расширении самосознания. Чем более глубоко человек познает самого себя, тем более адекватные представления о своем дальнейшем жизненном пути формируются у него, тем более эффективно он осуществляет свои жизненные планы, и в большей мере стремится к расширению собственных возможностей и реализации своего потенциала.

Саморазвитие тесно связано с понятием субъектности, подразумевающим наличие у человека особого качества, которое позволяет ему быть творцом и автором собственной жизни. В свою очередь субъектом саморазвития может быть активно действующий человек, способный самостоятельно принимать решения, управлять своими мотивами и целями развития. Важнейшим

условием, позволяющим студентам стать субъектом саморазвития, является достижение определенного уровня самосознания, характеризующегося принятием себя, осознанием собственных идеалов и целей и стремлением к повышению собственной эффективности.

**Личностные ресурсы, обеспечивающие профессиональное саморазвитие**, включают:

открытость новому опыту, развитую рефлексивность, способности к самопознанию и самоопределению;

принятие ответственности за свою жизнь и свою профессиональную карьеру, интернальный локус контроля, т.е. восприятие себя как причины происходящего;

осмысленность собственных ценностей, идеалов и жизненных целей, наличие в сознании выстроенной перспективы профессионального будущего;

позитивное самоотношение, адекватную самооценку, наличие «зазора» между профессиональным «Я-реальным» и эталонным образом профессионала;

внутренние мотивы профессионального роста, стремление реализовать в профессиональной деятельности свой потенциал.

Таким образом, личностные ресурсы саморазвития представлены множеством взаимосвязанных параметров. По мере того, как человек познает себя, мир, других людей, развиваются различные стороны его личности, формируются его самосознание, жизненные принципы и ценности, осознается смысл жизни и своя общественная ценность, он саморазвивается, достигает профессионального мастерства и творческой самореализации в профессии.

### **Кризисы и противоречия личностно-профессионального становления**

Профессиональное становление, как и любое другое психическое развитие человека, носит неравномерный и гетерохронный характер, сопровождается преодолением психологических барьеров, внешних и внутренних противоречий, нормативных и ненормативных кризисов. Неуверенность при выборе профессии и трудности адаптации в новом коллективе, потеря интереса к учебе или работе, осознание недостаточного уровня своей компетентности или неудовлетворенность возможностями профессиональной самореализации, крушение профессиональных намерений, утрата перспектив профессионального развития, дезинтеграция профессиональных ориентаций и установок – все это симптомы противоречий и кризисов профессионального становления.

*Кризисы профессионального развития – это изменения его направленности, которые проявляются при переходе от одной стадии профессионального развития к другой (нормативные кризисы) или при кардинальном изменении жизненных обстоятельств (ненормативные кризисы).*

С одной стороны, трудности, противоречия, кризисы при их успешном преодолении обеспечивают развитие профессионала и переход на новую стадию профессионального развития, с другой – могут служить источниками межличностных и внутриличностных конфликтов, породить состояние

профессиональной апатии и пассивности, инициировать профессиональные деформации и психическое выгорание, вести к застою и деградации. Основным фактором успешности преодоления кризисных явлений профессионального становления являются личностные ресурсы.

Выделяют восемь **нормативных кризисов**, характеризующихся следующими психологическими особенностями<sup>6</sup>.

1. *Кризис учебно-профессиональной ориентации.* Ядро кризиса – необходимость выбора профессии и способа получения профессионального образования. В возрасте 15–18 лет, как правило, выбирается вариант продолжения учебы, ориентированной на определенное профессиональное поле, а не на конкретную профессию. Переживание кризиса, рефлексия своих возможностей приводят к коррекции профессиональных намерений. Вносятся также коррективы в оформившуюся к этому возрасту «Я-концепцию». Деструктивное разрешение кризиса приводит к ситуативному выбору направления профессиональной подготовки или профессии, что в дальнейшем может вести и к внутриличностным конфликтам, обусловленным переживанием своей неполноценности, отторгнутости, ненужности.

2. *Кризис профессионального выбора.* На стадии профессиональной подготовки многие студенты переживают разочарование в получаемой профессии, возникает недовольство отдельными учебными предметами, появляются сомнения в правильности профессионального выбора, падает интерес к учебе. Обычно этот кризис преодолевается сдвигом учебной мотивации на социально-профессиональную или сменой направления обучения. Увеличивающаяся год от года профессиональная направленность учебных дисциплин снижает неудовлетворенность. Происходит изменение социальной ситуации развития и перестройка ведущей учебно-познавательной деятельности в профессионально ориентированную.

3. *Кризис профессиональных экспектаций* обусловлен несоответствием профессиональной деятельности ожиданиям. На стадии профессиональной адаптации молодые специалисты приступают к самостоятельной трудовой деятельности. Кардинально изменяется профессиональная ситуация развития: новый разновозрастной коллектив, другая иерархическая система производственных отношений, новые социально-профессиональные ценности, иная социальная роль и новый вид деятельности. Основным психологический фактор возникновения кризиса – несовпадение реальной профессиональной жизни и сформировавшихся представлений и ожиданий. Переживание этого кризиса выражается в неудовлетворенности организацией труда, его содержанием, должностными обязанностями, производственными отношениями, условиями работы и зарплатой. Возможны следующие варианты разрешения кризиса: 1) активизация профессиональных усилий по скорейшей адаптации и приобретению опыта работы; 2) увольнение, смена специальности;

---

<sup>6</sup> Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития: учебное пособие для студентов вузов. М.: Академия, 2009.

3) неадекватное, некачественное, непродуктивное выполнение профессиональных функций.

4. *Кризис профессионального роста.* Возникает на завершающей стадии первичной профессионализации, после 3–5 лет работы. К этому времени специалист освоил и продуктивно (производительно и качественно) выполняет нормативно одобряемую деятельность, определил свой социально-профессиональный статус в иерархии производственных отношений. Осознанно или неосознанно личность начинает испытывать потребность в дальнейшем профессиональном росте, в карьере. При отсутствии перспектив профессионального роста человек испытывает дискомфорт, психическую напряженность, появляются мысли о возможном увольнении, смене профессии. Кризис может временно компенсироваться разного рода непрофессиональными, досуговыми видами деятельности, бытовыми заботами или же кардинально решаться путем ухода из профессии. Стабилизация всех сторон профессиональной жизни способствует профессиональной стагнации личности: смирению и профессиональной апатии. Стагнация может длиться годами, иногда до ухода на пенсию.

5. *Кризис профессиональной карьеры.* К его развитию приводят противоречия между желаемой карьерой и ее реальными перспективами. На стадии вторичной профессионализации специалист становится профессионалом, которому присущи социально-профессиональная позиция, устойчивая профессиональная самооценка, индивидуальный стиль деятельности с элементами творчества. Во многих случаях качественное и высокопродуктивное выполнение деятельности приводит к тому, что личность перерастает свою профессию. Усиливается неудовлетворенность собой, своим профессиональным положением. Личность испытывает потребность в самоопределении и самореализации. При этом ревизии подвергается «Я-концепция», вносятся коррективы в сложившиеся производственные отношения, идет перестройка профессиональной ситуации развития. Возможные сценарии выхода из кризиса: увольнение, освоение новой специальности в рамках той же профессии, переход на более высокую должность. Одним из продуктивных вариантов снятия кризиса является переход на следующую стадию профессионального становления – стадию мастерства.

6. *Кризис социально-профессиональной самоактуализации* – кризис нереализованных возможностей. Стадия мастерства характеризуется творческим и инновационным уровнем выполнения профессиональной деятельности. Движущим фактором дальнейшего профессионального развития личности становится потребность в самореализации, самоосуществлении. Профессиональная самоактуализация личности приводит к неудовлетворенности собой, окружающими людьми. Продуктивный выход из кризиса – новаторство, изобретательство, стремительная карьера, социальная и профессиональная сверхнормативная активность. Деструктивные варианты разрешения кризиса – увольнение, конфликты, профессиональный цинизм, алкоголизм, создание новой семьи, депрессия.

7. *Кризис утраты профессиональной деятельности.* Он обусловлен уходом из профессиональной жизни. Предпенсионный период для многих работников приобретает кризисный характер. Это связано с необходимостью освоения новой социальной роли и поведения. Уход на пенсию означает сужение социально-профессионального поля и контактов, снижение финансовых возможностей. Острота протекания кризиса зависит от характера трудовой деятельности (работники физического труда переживают его легче), семейного положения и здоровья.

8. *Кризис социально-психологической адекватности.* После ухода на пенсию начинается социально-психологическое старение. Снижается темп психической деятельности, появляется настороженность к нововведениям, наблюдается погруженность в прошлое и ориентация на прошлый опыт. Эта неудовлетворенность современной жизнью обусловлена укорочением жизненной перспективы, аморфностью профессиональной идентичности, социальной изоляцией и одиночеством. Условием преодоления развивающегося кризиса может стать определение областей приложения накопленного опыта, в которых можно получить подтверждение своей полезности, нужности.

Каждый из рассмотренных кризисов отличается своеобразием профессиональной ситуации развития и индивидуально окрашенными способами выполнения профессиональной деятельности. Решающее значение в возникновении кризисов на первых стадиях профессионального становления имеют объективные факторы: смена ведущей деятельности, кардинальное изменение социальной ситуации. На последующих стадиях все большую роль играют субъективные факторы: изменение «Я-концепции», перестройка профессионального сознания, возрастание уровня притязаний и самооценки, проявление потребности в самоутверждении и самоосуществлении. Нормативные кризисы профессионального развития представлены в табл. 2.

*Индивидуальная траектория профессионального развития* может быть относительно плавной и бескризисной; с ускоренным развитием на одних стадиях становления с последующими стагнацией и спадом; ступенчатой, скачкообразной, со сменой профессии; сопровождающаяся выраженными кризисными явлениями; приводящая к вершинным достижениям и т.п.

Таблица 2

Кризисы профессионального развития личности (по Э.Ф. Зееру)<sup>7</sup>.

Кризис	Факторы, обуславливающие кризис	Способы преодоления кризиса
Кризис учебно-профессиональной ориентации	Формирование профессиональных намерений и их реализация. Становление «Я-	Выбор профессионального учебного заведения или

<sup>7</sup> Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2006.

(14–15 или 16–17 лет)	концепции» и ее коррекция. Случайные судьбоносные моменты жизнедеятельности	способа профессиональной подготовки
Кризис профессионального выбора (16–18 лет)	Неудовлетворенность профессиональным образованием и профессиональной подготовкой. Изменение социально-экономических условий жизнедеятельности. Перестройка ведущей деятельности	Смена мотивов учебно-профессиональной деятельности. Коррекция выбора профессии

Кризис	Факторы, обуславливающие кризис	Способы преодоления кризиса
Кризис профессиональных ожиданий (18–23 лет)	Трудности профессиональной адаптации. Освоение новой деятельности. Несовпадение профессиональных ожиданий и реальной действительности	Активизация профессиональных усилий. Корректировка мотивов труда и «Я-концепции». Увольнение, смена специальности и профессии
Кризис профессионального роста (23–28 лет)	Неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и карьерой. Потребность в дальнейшем повышении квалификации. Создание семьи и ухудшение финансовых возможностей	Повышение квалификации. Карьера. Смена места работы, вида деятельности. Хобби, семья, быт
Кризис профессиональной карьеры (30–33 года)	Стабилизация профессиональной ситуации. Неудовлетворенность собой и своим профессиональным статусом. Ревизия «Я-концепции». Новая иерархия профессиональных ценностей	Переход на новую должность или работу. Освоение новой специальности и повышение квалификации. Уход в быт, семью, досуговые занятия
Кризис социально-профессиональной самоактуализации (40–42 года)	Неудовлетворенность возможностями реализовать себя в сложившейся профессиональной ситуации. Коррекция «Я-концепции». Недовольство своим социально-профессиональным статусом. Психофизиологические	Переход на инновационный уровень выполнения деятельности (творчество, изобретательство, новаторство). Сверхнормативная социально-

	изменения, ухудшение здоровья. Профессиональные деформации	профессиональная деятельность. Переход на новую должность или работу. Смена профессиональной позиции
--	---	--

Кризис	Факторы, обуславливающие кризис	Способы преодоления кризиса
Кризис утраты профессиональной деятельности (55–60 лет)	Уход на пенсию и новая социальная роль. Новый способ жизнедеятельности. Сужение социально-профессионального поля. Снижение финансовых возможностей. Психофизиологические изменения и ухудшение здоровья	Социально-психологическая подготовка к новому виду жизнедеятельности. Организация социально-экономической взаимопомощи пенсионеров. Вовлечение в общественно-полезную деятельность
Кризис социально-профессиональной адекватности (65–70 лет)	Социально-психологическое старение, утрата профессиональной идентификации, неудовлетворенность жизнью	Социально-психологическая активность, освоение новых социально полезных видов деятельности

Как известно, движущей силой любого развития являются противоречия. Для таких сложных систем, как «человек» характерны противоречия, возникающие не только во взаимодействии со средой, но и внутри самого человека.

*На профессиональное становление, развитие и функционирование профессионала влияют как внешние противоречия социальной среды, несоответствия между субъективной и объективной реальностью, так и внутренние противоречия между психическими подструктурами субъекта профессиональной деятельности.*

К **внешним противоречиям** относятся противоречия самой социальной среды, влияющие на социализацию, становление личности и личностно-профессиональное развитие.

Парадокс современного социума заключается в том, что, с одной стороны, оно предъявляет больше требований к профессионалу для достижения



успеха и предоставляет многообразие сложных условий для развития, с другой – расширяет возможности легкого существования, тормозящего или искажающего личностно-профессиональное становление.

Можно выделить следующие **противоречивые общественно-культурные трансформации**, имеющие непосредственное отношение к личностно-профессиональному становлению человека:

«сетевое общество» и глобальная взаимозависимость повышают значимость морально сообразных действий каждого человека для выживания и развития человечества, однако средствами массовой информации стимулируется потребление и материальное обогащение, расширяется легкий мир соблазнов, ведущих к наркотическим, игровым, технологическим зависимостям;

в силу урбанизации и технизации информационных обменов происходит все большее отчуждение человека от природы и от других людей, социальные связи становятся обезличенными и мимолетными, тогда как развитие человека во многом обусловлено эмоционально насыщенными контактами со значимыми другими;

при наличии огромного объема доступной информации самого разного содержания от человека требуется способность к логическому анализу, отбору и интерпретации информации, однако современные формы представления информации ориентированы на образное восприятие и «клиповое» мышление – использование его оперативных, унифицированных, упрощенных схем;

повышение роли каждого человека в развитии общества усиливает значимость принятия обдуманных и ответственных решений, однако многомерность, неопределенность социальных процессов, а также «сжатие» социального времени, обусловленное повышением объемов и скорости информационных обменов, в условиях временного дефицита способствуют алгоритмизации деятельности, включению человека в механистически организованные процессы, затормаживающие развитие;

динамика социальных изменений и переход общества к новому инновационному укладу, в котором особо ценится человеческий капитал, требуют развития интеллектуального, духовного, творческого потенциала человека, готовности к постоянному самообразованию и саморазвитию, однако все более распространяющиеся онлайн-игры и виртуальное общение (в социальных сетях, чатах, дистанционных форумах) предоставляют возможности для ухода от сложности и неопределенности мира путем псевдоудовлетворения потребностей в признании, в достижениях, в свободе, в самореализации, что позволяет человеку поддерживать некоторый уровень субъективного благополучия в виртуальной реальности, порождая инфантилизм в реальной жизни.

*Новая информационная среда, включающая обилие и многообразие информации, информационные технологии, виртуальные игровые миры, сетевые сообщества и т.п., может рассматриваться как существенный фактор личностно-профессионального развития человека.*

В современных исследованиях доказано, что *новая информационная среда существенно изменяет содержание социализации и личностного развития* человека в следующих аспектах:

закономерное при активном интернет-пользовании доминирование аудиовизуального канала и опыта «клипового мышления» приводит к снижению рефлексивности, в результате чего ведущей составляющей представлений о социальном мире становится образ;

особенности интернет-коммуникации формируют у активного пользователя новый коммуникативный опыт, включающий своеобразные нормы, отличающиеся от норм реального общения;

расширенные возможности ролевого экспериментирования (например, посредством компьютерных сетевых игр) и увеличение количества управляемых самопрезентаций (через создание личных профилей и страниц в блогах и социальных сетях) могут задавать пользователю как новые основания для самокатегоризации, так и новые причины для Я-изменений.

Существует мнение о том, что информационная эволюция «оглушает» человека: снижается способность концентрировать внимание, которое становится поверхностным, «порхающим»; востребуется способность к сканирующему чтению, умению выхватывать нужную деталь или идею в многозадачном тексте, не заботясь о логике изложения; у постоянных интернет-пользователей сокращается время, в которое они не испытывают стресса от отсутствия визуальных и других раздражителей<sup>8</sup>. Однако такие характеристики современной информационной среды, как доступность информации, множественность контактов, условия для творчества и «пробы себя» в различных качествах, могут представлять собой дополнительные возможности для личностно-профессионального развития человека.

На стадии профессиональной подготовки существенным фактором, порождающим внешние противоречия развития, является образовательная среда, включая содержание и технологии обучения. Так, например, студенты, обучающиеся по техническим направлениям, по роду будущей профессии оперируют дегуманизированными знаковыми системами. Такие системы характеризуются тем, что в них утрачено специфическое содержание – знания о человеке, человечестве и человечности. Кроме того, в техническом вузе освоение профессионального опыта осуществляется студентами преимущественно с использованием информационных технологий и компьютерных средств обучения. Такая среда (названная технизированной) обладает значительными возможностями в развитии рационального, логического мышления, но с точки зрения личностного развития ущербна: в ней ограничено межличностное взаимодействие, а процесс общения сужается за счет уменьшения в его структуре удельного веса перцептивных и интерактивных аспектов. Специфика среды оказывает определенное влияние на особенности личностного ресурса будущего инженера. Наши исследования показывают, что даже при высоком интеллектуальном потенциале у многих

---

<sup>8</sup> Вешняковская Е. Информационная эпоха: в кого мы превращаемся? // Наука и жизнь. 2012. № 1. С. 2–9.

студентов технических вузов недостаточно сформированы качества интернальности, рефлексивности и саморегуляции, не выражены позиции субъекта выбора профессии, субъекта учебно-профессиональной деятельности<sup>9</sup>.

Очевидно, что влияние среды на человека не является тотальным. Оно опосредуется его позицией и личностными характеристиками. Так, результаты исследований роли технизированной образовательной среды в личностном развитии обучающихся показали, что наличие осознанных жизненных целей, направленность на их достижение позволяет человеку эффективно использовать предоставляемые средой возможности во благо развития. При достаточном уровне развития мировоззрения, самосознания, рефлексивности и саморегуляции субъект способен самостоятельно управлять влиянием информационных технологий на собственную жизнь. Однако далеко не каждый человек даже в юношеском возрасте достигает необходимого уровня личностной зрелости. В результате противоречия трансформирующегося общества порождают различные субъективные миры, обуславливая существенную «поляризацию» молодежи, часть которой в своем личностном развитии существенно опережает предыдущие поколения, а другая часть – отказывается от управления собственной жизнью, которое в современных условиях «перехватывают» внешние агенты.

*Для эффективного личностно-профессионального развития человеку необходимо понимать себя и свои цели, различать, в чем он свободен и за что ответственен; ему необходим опыт самоопределения, накопление которого в информационно насыщенных, динамичных и виртуальных средах может возрастать в объемах, но искажаться, замедляться в рефлексии, давать поверхностные результаты в форме инородных установок, а не действительного осмысления жизни и профессии как сферы самореализации.*

Внутри структуры профессионала как субъекта деятельности выделяют следующие противоречия<sup>10</sup>.

#### **Противоречия в структуре компетентности:**

*между специальной компетентностью и коммуникативной* – знает свое дело, но плохо, неверно понимает руководителей, подчиненных (если таковые есть), коллег; неудачно или с трудом строит с ними отношения, часто вступает в конфликты; не ориентирован в вопросах социальной психологии, не интересуется ими;

*между специальной компетентностью и личностной* – знает свое дело, но плохо знает и рефлексивует себя, свои психические состояния, свойства; не использует средства сознательной саморегуляции и самопознания; отсутствует выраженный интерес к самому себе, считает это ненужным «копанием в душе»;

*между однобокой личностной компетентностью и социальной* – придавая значение своим психическим состояниям, переживаниям, плохо представляет себе внутренний мир других людей, приписывая им свои

---

<sup>9</sup> Лызь Н.А. Особенности структуры субъектных качеств будущих специалистов ИТ-сферы // Известия ЮФУ. Технические науки. 2012. № 10 (135). С. 231–236.

<sup>10</sup> Климов Е.А. Введение в психологию труда. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1988.; Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Междунар. гуманит. фонд «Знание», 1996.

возможные состояния и некритически принимая за истину собственные стереотипы и установки, что закономерно ведет к затяжным и трудно преодолимым межличностным конфликтам на работе;

*между неравномерным освоением человеком отдельных умений, действий и общей системой профессиональной деятельности* – некоторые действия могут быть освоены очень хорошо, что порождает у человека на основании отдельных «точечных» успехов иллюзию своей высокой профессиональной успешности; другие умения, освоенные плохо, рано или поздно дают о себе знать; если это недостаточно осознается, в результате получаются как бы «неожиданные» неудачи, «срывы», травмирующие самого работника, дающие задержки или регресс в росте мастерства.

## **2. Противоречия в структуре личностных ценностей, ценностных ориентаций:**

*между ориентацией «на себя в деле» и «на дело в себе»* – может слишком преобладать ориентация на показ себя, демонстрацию себя другим, тогда как реальный уровень мастерства и продукт работы могут мало волновать, поскольку истинные причины не слишком высокого успеха могут вытесняться из сознания или видеться ложно – «помешали», «не дают ходу» и пр. Как следствие, происходит замедление роста мастерства или даже «застой» и деградация. В случае преобладания крайне выраженной ориентации «на дело», наблюдается сниженная забота о здоровье, о поддержании себя в порядке, что также может вести к снижению продуктивности и качества деятельности, а также к трудоголизму;

*между ориентацией на результат работы и на ее процесс* – преобладание плохо сознаваемой установки на результат, (достижение, показатели) при недооценке процессуальной стороны работы. «Результат любой ценой» ведет к развитию специалиста либо как халтурщика, либо как человека, неосмотрительно или даже неэтично пользующегося любыми средствами. Если же человек слишком застревает, увязает в процессуальной стороне работы, то при обычно высоком итоговом качестве результата человек платит слишком большую «психологическую цену»: им могут быть недовольны в ходе работы, его могут считать недостаточно продуктивным, торопить, недооценивать; это, в свою очередь, вызывает неприятные переживания;

*между ориентацией на саморазвитие и самосохранение* – установка на саморазвитие связана с тенденцией брать на себя все новые и новые нагрузки, ограничивать отдых, сон, что может в пределе привести к переутомлению, невротическим состояниям и последующему снижению работоспособности с такими следствиями, как неудовлетворенность собой вплоть до зачисления себя в категорию неудачников. Установка на преобладание самосохранения на деле приводит не к сохранению себя, а к задержкам профессионального развития, поскольку способности, умения развиваются в напряженной, активной, внутренне мотивированной деятельности, а в покое они скорее утрачиваются;

*между ориентацией на профессиональные образцы, эталоны (результата, процесса работы, стиля жизни), задаваемые ближайшим социальным окружением, культивируемые в нем, и ориентацией на оригинальные образцы, построенные самим человеком; при этом человек испытывает противоречивые переживания, которые могут усугубляться, если он склонен считаться с мнением других и недооценивать себя;*

*между деловой ориентацией на узкую специальность и склонностью к универсализму, выраженными интересами ко многим областям жизни и деятельности. Иногда человеку просто жалко тратить время на то, что прямо не связано с его узкой специальностью, он запрещает себе посторонние занятия, что ведет к ограничениям профессионального развития.*

### **3. Противоречия в структуре человека как субъекта деятельности:**

*между стойкими особенностями психики человека, которые по случайному стечению обстоятельств оказались трудно совместимыми с работой именно по данной профессии. Например, хорошая память на знаково-символические объекты, цифры, формулы, а также общительность, непоседливость, хорошие организаторские способности у человека, занятого программированием. При относительной успешности в профессиональной деятельности, неизбежны переживания неудовлетворенности, что будет стимулировать поиск себя в другой сфере;*

*между особенностями проявлений активности в профессиональной и внепрофессиональной областях. Например, человек находит в себе силы быть сдержанным, внимательным к людям на работе, но невольно «выпускает пар» дома, среди родных, где он вспыльчив и бестактен;*

*между темпами развития мотивационных и операционных составляющих деятельности – человек еще не овладел техникой исполнения дела, а уже берет на себя творческие функции, в результате высока вероятность неуспеха с сопровождающими это переживаниями. Возможно и обратное – человек уже технически перерос те задачи, которые он решает, но у него еще не сложились побуждения к более сложным видам деятельности, например, по причине заниженной самооценки – так называемой «ложной скромности», или из-за того, что он не склонен к бескорыстной инициативе в условиях, когда не ожидается поощрение;*

*между процессами развития и компенсации личных качеств, содействующих или препятствующих успеху в работе. По разным причинам человек может осознавать или не осознавать, использовать или не использовать свои сильные стороны, хорошо развитые качества или соответственно не преодолевать, оставлять без внимания слабые. Это затрудняет его деятельность, снижает ее эффективность, требует больших затрат усилий и времени.*

*Внутренние противоречия, влияющие на личностно-профессиональное становление, отражают сложность, гетерохронность такого становления и многогранность личности профессионала и включают противоречия в*

*структурах компетентности, ценностных ориентаций, субъекта деятельности.*

Третья группа противоречий профессионального становления – **противоречия между личностью и профессиональной средой и/или жизненными условиями**, иными словами, между объективной и субъективной реальностью. К ним относятся несоответствия ценностей, целей, интересов, потребностей, стремлений, способностей, психофизиологических возможностей, личностных качеств человека материальным и социальным условиям жизни, финансовому обеспечению деятельности, требованиям и условиям профессиональной деятельности в целом или конкретного трудового поста (должности), ценностям трудового (учебного) коллектива, социально-профессиональным возможностям развития и т.п.

*Многообразие целей, желаний и потребностей человека, с одной стороны, ограниченность его возможностей, наличие внешних требований и условий, с другой стороны, постоянно актуализирует множество противоречий и ставит человека перед необходимостью их разрешения, что способствует его самоопределению и личностно-профессиональному развитию.*

Сложность заключается в том, что всегда присутствуют противоречивые тенденции во внутреннем мире человека, избыток мотивов и недостаток информации, не позволяющие предвидеть все последствия того или иного выбора и найти оптимальное решение, что может приводить к внутренним конфликтам.

На основе анализа конфликтующих реальностей, обусловленных взаимодействием личности и мира профессий, выделены следующие виды конфликтов:

мотивационно-потребностные – конфликты выбора профессии, профессионального роста, профессиональной карьеры;

когнитивно-деятельностные – конфликты профессиональных ожиданий, неудовлетворенности содержанием и способами деятельности, статусно-ролевые конфликты;

поведенческие – адаптационный, социально-ролевой конфликт, конфликт неудовлетворенности трудовыми взаимоотношениями;

смысловые – конфликты нереализованных возможностей, самонеприятия и безысходности.

В процессе переживания конфликтов происходят изменения в ценностно-смысловой сфере личности, в ее самосознании (преобразуется отношение человека к ситуации, конфликту, деятельности, другим людям, самому себе) и/или в условиях профессиональной деятельности, жизнедеятельности в целом. При наличии противоречий и конфликтов между субъективной и объективной реальностями в зависимости от жизненной стратегии человека выделяются защитный, пассивный, депрессивный, аффективно-агрессивный и инициативный способы поведения.

Защитный и пассивный способы свойственны адаптивным личностям, подчиняющимся внешним обстоятельствам в виде выполнения социальных

требований, ожиданий, норм. Для многих людей, прибегающих к данному способу поведения в ситуации конфликта, характерны заниженная самооценка, повышенная вспыльчивость, склонность к фатализму. Уход или бегство из трудной ситуации могут осуществляться не только в практической, но и в чисто психологической форме – путем внутреннего отчуждения от ситуации или подавления мыслей о ней.

Депрессивный способ поведения в ситуации конфликта характерен для людей, которые уже пережили неудачи в жизни. Неадекватное осознание ситуации способствует формированию мрачных, пессимистичных прогнозов на будущее.

Аффективно-агрессивный способ поведения в ситуации конфликта является наиболее деструктивной формой, как правило, он свойственен невротизированному типу личности. Низкий уровень самосознания не позволяет ей выйти за пределы непрерывного потока повседневной жизни, освободиться от собственных эгоцентрических установок.

Инициативный способ поведения в конфликте основан на стремлении усовершенствовать ситуацию, внести позитивные изменения в свои отношения и обусловлен наличием в структуре личности таких характеристик, как интернальность, готовность к саморазвитию и др. Для личности, стремящейся к конструктивному разрешению конфликтов, характерны стремление к относительной независимости от воздействия извне, принятие ценностей самореализации, рефлексивные умения, потребность в самоуважении.

Внешние противоречия социальной среды, несоответствия между субъективной и объективной реальностью, внутренние противоречия между психическими подструктурами субъекта профессиональной деятельности по-разному проявляются на разных стадиях профессионального становления и оказывают различное влияние на развитие и функционирование профессионала.

На начальных стадиях профессионального становления большое значение имеют противоречия социальной среды и несоответствия между личностью и внешними условиями жизнедеятельности, включая требования обучения и профессиональной деятельности. В дальнейшем личностно-профессиональное развитие приводит к формированию личностных ресурсов саморазвития, которые *превращают человека в основной фактор самоизменения и преобразования объективных обстоятельств*. Поэтому на стадиях профессионализации и особенно профессионального мастерства ведущее значение приобретают противоречия внутрисубъектного характера, обусловленные потребностью в дальнейшем саморазвитии и самореализации<sup>11</sup>.

*Результат разрешения противоречий и личностно-профессионального развития в целом определяется не столько средой и внешними условиями, сколько личностными характеристиками, опосредующими и/или преодолевающими влияние среды.*

---

<sup>11</sup> Зеер Э.Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2006.

В одних и тех же условиях и при одинаковых внутренних конфликтах могут наблюдаться как позитивные изменения профессионала, повышающие эффективность профессиональной деятельности и субъективную удовлетворенность ею, так и негативные, ведущие к стагнации и даже деградации. Только через личность и субъективную реальность может быть понята неоднозначность влияния среды на развивающегося человека, поскольку он является «совокупностью внутренних условий, через которые преломляются внешние воздействия» (С.Л. Рубинштейн) и на основе собственных целей, смыслов, возможностей и ожиданий отбирает из среды то, что им соответствует, а также преобразует среду и себя самого.

**Негативный вариант развития**, неспособность человека продуктивно преодолеть противоречия и кризисы профессионального становления определяется следующими особенностями:

преимущественная ориентация на материальные ценности и потребительский образ жизни, препятствующая духовно-нравственному развитию, поиску и реализации себя в общественно ценной деятельности;

убежденность в собственной компетентности и превосходстве, закрытость для нового опыта;

экстернальность – возложение ответственности за происходящие с собой события на внешние обстоятельства, начальство, других людей;

чрезмерный консерватизм, нежелание изменять что-то в себе и собственной жизни;

неверие в свои силы, отсутствие волевых ресурсов, мобилизационного потенциала;

узость кругозора, недостаток информации о профессиональном развитии, способах преодоления кризиса, неадекватность представлений о себе;

стереотипность мышления, восприятия мира и профессиональной деятельности, «черно-белый» образ мира, двумерное оценивание событий: «хорошо – плохо», «правильно – неправильно».

Противоречия ведут к **позитивному варианту развития**, если вовремя осознаются и сопровождаются разумными тактиками, стратегиями выхода из складывающихся стечений внешних и внутренних обстоятельств. Основным фактором успешности преодоления противоречий и кризисов профессионального становления являются те же личностные ресурсы, которые обеспечивают профессиональное саморазвитие: открытость новому опыту, способности к самопознанию и самоопределению, интернальность, осмысленность собственных ценностей, идеалов и жизненных целей, позитивное самоотношение, стремление реализовать в профессиональной деятельности свой потенциал. Также человеку необходимо сформированное мировоззрение, понимание себя в этом мире и мира в себе, адекватные представления о профессиональной деятельности и личностно-профессиональном развитии, знание путей и средств преодоления трудностей, кризисов, внешних и внутренних противоречий.



## Лекция 3. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### **Характеристики системы образования**

В современном мире образование является подлинным капиталом человека, общества, человечества, поскольку выполняет три важнейших функции:

культурную – трансляция культурных ценностей от одних поколений другим, воспроизводство и развитие культуры как совокупности материальных и духовных ценностей;

общественную – подготовка субъектов профессиональной деятельности, новых членов общества, опережающих в своем развитии предыдущее поколение и тем самым обеспечивающих научно-технический и общественный прогресс;

гуманистическую – развитие личности, раскрытие ее творческого потенциала, создание возможностей для самореализации и благополучия человека.

Любое общество вне зависимости от государственного устройства с целью реализации данных функций создает комплекс институтов образования. Основным типом института образования являются образовательные организации (учреждения). Для управления ими создаются специальные органы. Государство определяет структуру всей системы в целом, принципы ее функционирования и направления развития.

### **Система образования в России включает<sup>12</sup>:**

федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различных вида, уровня и (или) направленности;

организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные им консультативные, совещательные и иные органы;

организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

---

<sup>12</sup> Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2015–2016 гг. <http://zakon-ob-obrazovanii.ru/>

Образование подразделяется на общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение, обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование). К **уровням профессионального образования** относятся:

- 1) среднее профессиональное образование;
- 2) высшее образование – бакалавриат;
- 3) высшее образование – специалитет, магистратура;
- 4) высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации.

Средством регламентации обучения на каждом уровне и по каждому направлению подготовки являются образовательные стандарты. Они определяют требования к объему и структуре основных образовательных программ; к кадровым, финансовым, материально-техническим и иным условиям реализации образовательных программ; к результатам освоения программ.

**Федеральный государственный образовательный стандарт** – совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

*Образовательный стандарт – это система обязательных требований к образованию определенного уровня и инструмент контроля качества образования.*

Для каждого конкретного уровня и вида образования на основе соответствующего федерального государственного образовательного стандарта образовательная организация (школа, колледж, университет и т.п.) разрабатывает **образовательную программу**, которая определяет объем и содержание образования, планируемые результаты обучения и организационно-педагогические условия реализации. В образовательной программе обязательно отражаются ее цели, учебный план, календарный учебный график, рабочие программы (по учебным предметам, курсам, дисциплинам, модулям), оценочные и методические материалы.

Все образовательные программы подразделяются по двум критериям:

- 1) на основные и дополнительные;
- 2) на общеобразовательные и профессиональные.

*Общеобразовательные программы* направлены на формирование общей культуры подрастающего человека, его адаптацию к жизни в обществе и создание основы для осознанного выбора и освоения профессиональных программ. *Профессиональные программы* направлены на приобретение обучающимися знаний, умений и навыков и формирование компетенций, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессиям или специальностям.

К *основным профессиональным* относятся программы профессионального обучения (программы подготовки по профессиям рабочих, должностям

служащих), среднего профессионального образования (программы подготовки квалифицированных рабочих или специалистов среднего звена), а также высшего образования трех его уровней: 1) программы бакалавриата, 2) программы специалитета, магистратуры, 3) программы подготовки научно-педагогических кадров (аспирантуры, адъюнктуры, ординатуры).

*Дополнительное образование* направлено на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании. Дополнительные образовательные программы, в отличие от основных, расширяют знания, умения, навыки, компетенции обучающихся, но не дают повышения образовательного уровня. Дополнительные общеобразовательные программы нацелены на общее развитие (предпрофессиональное, в сфере искусства, спорта, конструирования и пр.), а профессиональные реализуют повышение квалификации и профессиональную переподготовку кадров.

Система образования в России обладает рядом взаимосвязанных **характеристик**, которые определяют ее существенные черты и возможности. К наиболее важным из них можно отнести стандартизацию, вариативность, многоуровневость и непрерывность.

Понятие **стандарта**, как образца, нормы, «мерила», пришло в область образования из производства, где государственный или отраслевой стандарт является инструментом контроля качества продукции. Федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС) представляют собой нормативные правовые акты, обязательные для образовательных организаций России, выдающих документы государственного образца.

В профессиональном образовании кроме стандартов по уровням, направлениям (специальностям) подготовки, утвержденных на федеральном уровне (ФГОС), существуют образовательные стандарты высшего образования, разработанные и утвержденные ведущими университетами России, имеющими на это право (федеральные и национальные исследовательские университеты).

Федеральные государственные образовательные стандарты выполняют следующие *функции*:

обеспечивают единство образовательного пространства России, где гарантируется единый уровень и качество образования, получаемого в различных образовательных организациях;

обеспечивают преемственность основных образовательных программ, возможность перехода с одного уровня образования на следующий;

представляют собой основу для формирования образовательных программ различных уровня, сложности и направленности с учетом образовательных потребностей и способностей обучающихся;

представляют собой основу для объективной оценки уровня образования и квалификации выпускников независимо от форм получения образования.

**Вариативность** означает создание в системе образования многообразия образовательных организаций, сред, условий и предоставление каждому субъекту возможности выбора индивидуальной образовательной траектории в

соответствии со своими интересами, склонностями, способностями. На практике вариативность реализуется в следующих аспектах. Во-первых, это разнообразие типов образовательных организаций и их организационно-правовых форм (государственные, частные). Во-вторых, разнообразие форм получения образования (очная, очно-заочная, заочная, дистанционное образование, самообразование (экстернат)). В-третьих, вариативность содержания образования, которое предлагается различными образовательными организациями (учреждениями). Так, каждым вузом по определенному направлению подготовки на основе федерального государственного образовательного стандарта разрабатывается собственная образовательная программа, в которой учитываются запросы региона и конкретных работодателей, с которыми сотрудничает вуз, особенности научных исследований в данном вузе, специфика лабораторной базы и преподавательского потенциала. В-четвертых, даже обучающимся по единой программе должны обеспечиваться условия для построения индивидуализированного образовательного маршрута (например, посредством перехода на индивидуальный учебный план или выбора учебных дисциплин, образовательных технологий, тематики проектов и пр.).

**Многоуровневость** – это организация многоэтапного образовательного процесса, обеспечивающего возможность достижения того уровня образованности, который соответствует возможностям и интересам человека. Каждый уровень имеет свои цели, сроки обучения (они могут различаться в зависимости от формы обучения), образовательную программу, основанную на соответствующем образовательном стандарте. После успешного освоения образовательной программы определенного уровня (например, общего среднего образования) обучающийся получает соответствующий документ и возможность осваивать ряд программ более высокого уровня (например, среднего профессионального или первого уровня высшего образования).

Свойство **непрерывности** отражает многообразие и согласованность, преемственность образовательных программ различных уровней. Это дает возможность продолжения и смены направленности (профиля) образования на разных жизненных этапах развития человека в соответствии с меняющимися потребностями и интересами. Кроме того, непрерывность означает ориентацию системы образования на постоянное повышение уровня образованности каждого члена общества. Такая система должна обеспечить человеку на протяжении жизни, в любой ее отрезок свободный доступ к образованию для получения основной и дополнительной подготовки, смены профессии, повышения своей квалификации. Это достигается путем развития организаций основного и дополнительного образования, расширения перечня образовательных программ (от обучения каким-либо умениям, например, в домашнем хозяйстве, до получения новой профессии), внедрения дистанционных и других безотрывных (от работы или основной учебы) форм обучения, а также создания условий для самообразования каждого человека в течение всей жизни.

*Система образования в России создана таким образом, чтобы, с одной стороны, гарантировать определенный стандартный уровень подготовки всех обучающихся, с другой – обеспечивать им возможности выбора собственного образовательного маршрута и непрерывного повышения своего образовательного уровня.*

### **Тенденции развития высшего образования**

Очевидно, что традиционное понимание высшего образования как средства трансляции профессионального опыта (научных знаний и типовых способов деятельности) не отвечает современным требованиям. Для того чтобы эффективно выполнять общественную, культурную и гуманистическую функции, образование должно ориентироваться на личность и все время быть в инновационном поиске, развитии, совершенствовании.

Особое внимание в процессе реформирования образования уделяется высшей школе, которая должна заниматься не только подготовкой профессиональных кадров, но и проведением научных исследований, созданием технических и технологических инноваций, развитием профессионального и личностного потенциала людей всех возрастов. Как было показано выше, в новых условиях изменяются цели и требования к основным результатам высшего образования: инновационной экономике необходим не просто носитель знаний, а компетентный, креативный, саморазвивающийся профессионал.

В свете нового осмысления функций и целей высшего образования наиболее актуальными признаются **направления модернизации**, обеспечивающие:

построение системы непрерывного образования, характеризующейся многоуровневостью, гибкостью организационных форм и многообразием образовательных программ;

индивидуализацию образовательных траекторий, ориентацию на обучающегося, его способности, потребности и запросы;

социальное партнерство, взаимодействие вуза с корпоративной (отраслевой) наукой, производством, бизнесом, социальной сферой, предполагающее как ориентацию вуза на решение задач развития региона, так и участие работодателей в разработке и реализации образовательных программ;

интеграцию учебного процесса, научных исследований и практической деятельности при подготовке специалистов, повышение конкурентоспособности выпускников и продвижение их на рынке труда;

разработку и внедрение образовательных технологий, дающих новое качество образовательных результатов: профессиональных и общекультурных компетенций, культуры инновационной деятельности, способности к самосовершенствованию и др.

Среди всех характеристик и **тенденций развития высшего образования** можно выделить те, которые существенно расширяют возможности студентов в управлении собственным личностно-профессиональным развитием:

многообразие и вариативность образовательных траекторий, обеспечивающие непрерывность и индивидуализированный характер образования;

кредитно-модульная система, позволяющая выстраивать собственную образовательную траекторию и реализовать академическую мобильность;

инновационные образовательные технологии, обеспечивающие единство профессионального и личностного развития;

гуманизация образования, предоставляющая возможности личностно-профессиональной самореализации в образовании.

Как указывалось выше, в современном динамичном мире залогом прогресса общества и успешной профессиональной карьеры человека становится **непрерывное образование в течение жизни**. В соответствии с лозунгом «от одного образования на всю жизнь – к образованию через всю жизнь» в системе образования реализуется непрерывность, многоуровневость, вариативность, расширяется охват обучающихся путем развития дистанционных форм и различных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Системой образования предусмотрено удовлетворение разнообразных образовательных потребностей и индивидуализация образовательных траекторий. С этим связаны новые **организационные условия высшего образования**, предполагающие:

формирование открытого рынка образовательных программ и модулей основного и дополнительного образования;

развитие образовательных интернет-порталов, массовых открытых онлайн-курсов и пр.;

предоставление студентам возможностей выбора курсов, вариативных дисциплин, преподавателей, методов обучения и пр.

*Многообразие и вариативность предлагаемых системой образования образовательных траекторий обеспечивают индивидуализированный характер образования, его непрерывность в течение жизни и удовлетворение образовательных потребностей обучающихся на разных этапах профессионального пути.*

Для построения обучающимся собственной образовательной траектории и обеспечения академической мобильности необходимо не только многообразие образовательных программ и модулей, но и прозрачная и понятная для всех система признания результатов образования в каждом модуле, на каждой ступени образования, в конце освоения каждой образовательной программы. Этому служит **кредитно-модульная система** организации образовательного процесса, основанная на блочно-модульном принципе представления содержания образовательной программы и построения учебных планов, использовании системы зачетных единиц (кредитов) и соответствующих технологий и оценочных средств.

Система зачетных единиц применяется для определения объема учебной нагрузки и временных затрат, необходимых для освоения учебного курса, дисциплины, модуля или образовательной программы в целом. Зачетная

единица (кредит) представляет собой унифицированную единицу измерения трудоемкости учебной нагрузки обучающегося, которая включает все виды его учебной деятельности, предусмотренные в учебном плане, в том числе аудиторную и самостоятельную работу, стажировки, практики и др.

Особые возможности обучения открывают сетевые образовательные программы, позволяющие осваивать часть дисциплин в ведущих вузах и научных центрах. Кредитно-модульная система обеспечивает возможности студентов продолжать образование по другим образовательным программам (в том числе в других образовательных учреждениях) с учетом ранее освоенных модулей и накопленных зачетных единиц.

Вхождение России в мировое образовательное пространство, эквивалентизация образовательных программ высшего образования, введение кредитно-модульной системы создают предпосылки для более широкой академической мобильности – возможности студентов начинать, заканчивать или повышать определенный уровень образования в университетах разных стран. Это способствует подготовке более гибкого, широко мыслящего, мобильного профессионала.

*Кредитно-модульная система организации образовательного процесса позволяет студенту оптимально по затратам времени выстраивать собственную образовательную траекторию и реализовать академическую мобильность.*

В русле тенденций цивилизационного развития новые цели образования и компетентностный подход требуют для их реализации иных **образовательных технологий**, иного характера деятельности студентов и взаимодействия с преподавателем.

Традиционные образовательные технологии, использующиеся в рамках лекционно-семинарской системы, в основном ориентированы на передачу студентам готовых знаний и формирование типовых способов деятельности (умений и навыков). При ориентации на формирование профессиональной компетентности необходимо учитывать следующее:

наиболее важные составляющие компетентности (склонность анализировать явления, учитывать прошлый опыт, предвидеть препятствия, проявлять инициативу и др.) можно развивать только в процессе стремления к значимым целям (Дж. Равен);

профессиональная компетентность развивается в специально организованной учебной деятельности студентов, имитирующей профессиональную, дающей опыт самостоятельного решения проблем;

компетентность невозможно навязать, невозможно сформировать извне в обход смыслов, намерений, интересов самого человека;

компетентность является следствием саморазвития индивида, его не столько «технологического», сколько личностного роста, «целостной самоорганизации и синтеза деятельностного и личностного опыта» (В.В. Сериков).

В связи с этим в современном высшем образовании предпочтение отдается **инновационным образовательным технологиям**, которые обеспечивают:

формирование компетенций, осознанное усвоение знаний, качественное освоение умений их применять и формирование заинтересованного отношения к изучаемым объектам в единстве;

продуктивность познавательной деятельности, творческий поиск, создание субъективно и объективно новых знаний, технологий или других продуктов;

ориентацию на студентов, стимулирование их активности, самостоятельности, инициативы и ответственности;

контекстный характер обучения, т.е. привязку к реальным жизненным и профессиональным задачам;

вовлеченность студентов в выполняемую деятельность, возможность проявить и развить свой интеллектуальный, творческий, личностный, деловой потенциал, возможность рефлексировать свое продвижение, лучше узнать себя, найти новые значимые цели личностно-профессионального развития.

Наиболее характерными *особенностями деятельности студентов* при использовании инновационных образовательных технологий являются:

активный поиск, переработка информации и самопроизводство знаний;

групповая работа и выполнение разных ролей (ученика, учителя, проектировщика, организатора, исполнителя и пр.);

высокий уровень самостоятельности студента как в выполнении учебной деятельности, так и в принятии решений относительно того, что изучать, как изучать и какие средства и ресурсы для этого использовать.

При этом новые образовательные технологии обеспечивают не вынужденный и исполнительский, а *лично значимый и самоуправляемый характер выполняемой студентом деятельности*. Тогда, во-первых, происходит активизация личностных механизмов профессионального становления: интеллектуальный потенциал и волевые качества студента оказывают влияние на результативность обучения; профессиональные интересы выступают в качестве побудительной силы освоения необходимого опыта, а жизненные цели и личностные ресурсы – в качестве залога успешности применения накопленного опыта и дальнейшего профессионального развития. Во-вторых, человек развивается только в той деятельности, которая побуждается внутренними мотивами, которую он выполняет с интересом и увлечением. Только в этом случае он проявляет в ней свои личностные ресурсы, совершенствует способности управлять собой и своей деятельностью, добиваться результатов.

Высоким лично-развивающим потенциалом также обладают конструктивные взаимоотношения между студентами. В процессе достижения не индивидуальных, а общих целей формируются умения работать в команде, открываются возможности для определения и проявления собственной позиции, своего места и роли в групповой работе, формируется командная культура поиска.



*Инновационные образовательные технологии, ориентированные на продуктивность деятельности, групповую работу и высокий уровень самостоятельности студентов, обеспечивают единство профессионального и личностного развития, а также единство образования и самообразования.*

**Гуманизация образования** предполагает преобразование системы образования, а также всех компонентов образовательного процесса (цели, содержания, форм, методов, стиля взаимодействия между его субъектами) на основе взглядов, признающих ценность любого человека, его право на свободу, развитие и самореализацию. Такой подход подчеркивает ценность каждого момента жизни образующегося человека, представленного не в контексте подготовки к общественно полезной деятельности, а с позиции его развивающего потенциала, самостоятельного творения своего жизненного пути, безопасности и субъективного благополучия. С этой точки зрения профессиональная и общекультурная подготовка студентов должна служить личностному развитию и раскрытию их творческого потенциала; в вузе должна осуществляться поддержка и помощь в самопознании, самоопределении, саморазвитии, самореализации как в образовании, так и в будущей профессии.

Такая личностная направленность образования проявляется и в процессе, и в его содержании. В содержании расширяется объем знаний о человеке, человечестве и человечности с целью развития духовного начала, формирования гуманитарной культуры личности: нравственности, толерантности, понимания себя, культуры общения и жизненного самоопределения. В процессуальной части значимыми становятся совместное творчество, диалоговые, проектные, контекстные методы обучения, создание личностно-развивающих ситуаций и условий для самореализации.

Очевидно, что личностно-профессиональное развитие специалиста происходит также и за пределами непосредственных взаимодействий между педагогами и студентами: в самоорганизуемой образовательной деятельности, во взаимодействии с управляющими подструктурами вуза, во внеучебной деятельности (научные и творческие объединения, волонтерская деятельность, художественная самодеятельность, студенческое самоуправление). Систематизации и управлению всеми влияниями на личность служит соответствующая образовательная среда.

*Гуманизация образования, предполагающая уважение обучающегося как самоценной личности, его поддержку в реализации потребностей и достижении жизненных целей, а также создание избыточной развивающей образовательной среды, способствует разностороннему развитию студента, его личностно-профессиональному самоопределению и самореализации в образовании.*

Таким образом, современное высшее образование носит гуманистический характер, обеспечивает многообразие и вариативность образовательных траекторий, кредитно-модульную организацию образовательного процесса и использование инновационных образовательных технологий. Это предполагает активную включенность самих студентов в осуществление и регулирование собственного образования, делегирование им ряда полномочий, разделение

прав, инициативы, ответственности между педагогом и обучающимся, изменение отношений между ними и совершенно иную позицию студента, отличную от традиционной «пусть меня научат».

*Современное высшее образование ориентировано на активного, инициативного обучающегося, устремленного к личностному и профессиональному росту, владеющего навыками самообразования, способного осознанно и ответственно управлять своей образовательной деятельностью и собственным развитием.*

### **Студент как субъект учебно-профессиональной деятельности**

В полной мере использовать интеллектуально, личностно и профессионально развивающие возможности высшего образования может только субъект учебно-профессиональной деятельности. Исполнитель учебно-профессиональной деятельности, в отличие от ее субъекта, не принимает ответственность за ее ход и результаты. Ответственное отношение к выполняемой деятельности определяется смыслом этой деятельности для субъекта и реализуется в его обращенности к своим внутренним ресурсам, возможностям выбора целей и средств осуществления деятельности, ее контроля и коррекции. Исполнитель, выполняя заданные извне действия, не всегда понимает их смысл, поэтому не вовлекается в этот процесс и не всегда проявляет имеющиеся качества и интеллектуальный потенциал. В такой деятельности определенные знания и умения могут формироваться, но достижение высокой эффективности деятельности и развитие личностных качеств маловероятно.

Следует отметить, что характерная для обучающегося *учебная деятельность* в вузе приобретает профессиональную направленность, новые формы и содержание (моделирование и решение профессиональных задач, исследовательская и проектная деятельность, производственная практика и пр.), становясь учебно-профессиональной. Студент как **субъект учебно-профессиональной деятельности** обладает следующими характеристиками:

личностно заинтересован в овладении профессиональным опытом, а также ориентирован на ценности познания, развития, творчества, являющиеся источниками соответствующей внутренней мотивации учебно-профессиональной деятельности;

владеет умениями саморегуляции для ее планирования, организации и контроля;

осознает свои возможности и ограничения, себя как творца преобразований в самом себе;

способен ставить задачи профессионального и личностного развития;

не только ориентирован на результат, но и увлечен самим процессом познания и саморазвития, что открывает возможности для творческого поиска как подходов к решению учебных задач, так и новых способов осуществления учебно-профессиональной деятельности.

Студенты, являющиеся субъектами учебно-профессиональной деятельности, критично и осмысленно (в сопоставлении с имеющимся опытом и перспективными целями) воспринимают учебный материал; проявляют

познавательную инициативу, активно участвуют в занятиях; ищут способы интенсификации и рациональной организации учебной деятельности; с интересом берутся за учебные и научные проекты, стараются максимально проявить в их выполнении свой творческий потенциал. Предоставляемые вузом свободы (например, посещения занятий) и возможности выбора (вариативных дисциплин, модулей академической мобильности, направлений специализации или дополнительной подготовки) ответственно используются ими для собственного развития. С психологических позиций такие характеристики объясняются высокой мотивацией учебной деятельности, основанной на познавательных мотивах, мотивах личностного и профессионального развития, а также осознанном и удачном (с точки зрения соответствия собственным интересам, особенностям) профессиональном выборе. В учебной деятельности такие студенты и реализуют свой интеллектуальный, творческий, личностный потенциал, и развивают его. Эта деятельность для них ценна, интересна, увлекательна как сама по себе, так и с точки зрения внутренней необходимости саморазвития, овладения избранной профессией.

Позиция субъекта предполагает *изменение отношений между преподавателем и студентом*, реализацию им роли соавтора учебного процесса, а также изменение учебно-профессиональной деятельности, которая приобретает самоуправляемый характер, включает определение собственных целей, оценку степени их достижения, коррекцию и решение задачи повышения эффективности собственной деятельности.

*Самоуправляемая учебно-профессиональная деятельность – это такая деятельность, которая иницируется и поддерживается внутренними мотивами, осуществляется в русле реализации собственных целей студента, направленных на развитие, совершенствование, личностный и профессиональный рост, рефлексруется и осознанно регулируется самим студентом.*

Именно **самоуправляемая учебная деятельность** является звеном между позицией обучаемого и позицией субъекта деятельности: сначала учебной, затем профессиональной. Способность ставить цели, делать осознанный выбор, управлять своей учебной деятельностью, проявлять инициативу и нести ответственность за результаты, постепенно формирующиеся в рамках одной деятельности, становятся личностными образованиями и могут переноситься на другие виды деятельности.

Развитию субъекта учебно-профессиональной деятельности в значительной мере способствует накопление им не только образовательного, но и практического профессионального опыта. Это реализуется в процессе практик и стажировок, во временной трудовой занятости, а также в **совмещении образования с трудовой деятельностью**. Работающий студент представляет собой определенный социальный тип, который обладает высокой трудовой мотивацией, он более адаптирован к нынешним условиям развития рыночной экономики, это активный субъект трансформации нашего общества. Работа обеспечивает студентов материальными средствами, а выполняемая профессиональная деятельность предоставляет возможность «выхода» за рамки

образовательной среды с целью «пробы» себя в новом качестве, получения нового опыта, развития своего профессионализма. Кроме того, работающие студенты в том случае, если работа связана с направлением обучения, осваивают опыт жизни в мире будущего, где сливаются сфера образования и сфера труда.

Но не всегда совмещение учебы с работой у студентов определяется мотивами самореализации и саморазвития; в определенных жизненных условиях студенты вынуждены заниматься трудовой деятельностью, чтобы обеспечить себя средствами к существованию. При отрицательном отношении к выполняемой деятельности, высокой нагрузке и недостатке личностных ресурсов для того, чтобы справиться с трудностями, у студентов может падать результативность учебной деятельности, снижаться субъективное благополучие, появляться проблемы со здоровьем.

*Эффективность личностно-профессионального развития студентов, совмещающих учебу и работу, определяется, во-первых, имеющимися личностными ресурсами, во-вторых, характером и мотивацией трудовой деятельности, возможностями проявить и развить в ней свой потенциал.*

Работающие студенты, успешно совмещающие учебно-профессиональную и трудовую деятельности, в большей степени характеризуются следующими особенностями:

самостоятельностью, ответственностью, независимостью, готовностью к поиску собственных ресурсов и путей преодоления противоречий;

способностью к самоуправляемой учебной и практической деятельности, достаточным уровнем саморегуляции, необходимым для совмещения двух основных видов деятельности;

достаточной жизнестойкостью, трудоспособностью, мобилизационным потенциалом;

способностью к оправданному риску, к изменению устоявшихся форм поведения в условиях вариативной социально-экономической среды;

способностью адаптироваться и самореализоваться в разных видах деятельности.

Таким образом, в современном высшем образовании студент выступает как самоорганизующийся субъект свободного выбора, субъект учебно-профессиональной деятельности и личностно-профессионального развития. Поэтому для получения качественного образования большое значение имеет сформированность образовательной компетентности, наличие соответствующих ценностных приоритетов и развитость личностных качеств обучающихся.

Вовлеченность в деятельность, определяющаяся мотивацией, и способность управлять ею, включающая умения саморегуляции, являются ключевыми характеристиками субъектности человека, обеспечивающими его продуктивную самостоятельность и позволяющими реализовать функции самоорганизации, управления разными видами деятельности и жизнедеятельностью в целом.

*Мотивация учебно-профессиональной деятельности – это совокупность побуждающих к соответствующей активности факторов, базирующаяся на познавательных потребностях, интересах, ценностях развития, жизненных и профессиональных целях, стремлении к достижениям, социальных установках и пр.*

Система мотивов придает учебной деятельности активный и направленный характер, входит в ее структуру и определяет ее содержательно-смысловые особенности. В ценностно-смысловой сфере личности можно выделить три **источника мотивов учебно-профессиональной деятельности**:

познавательные потребности: интерес к получению знаний, любознательность, стремление к творчеству и решению познавательных задач, получение удовольствия от интеллектуальной деятельности и др.;

социальные смыслы: удовлетворение ожиданий близких людей, потребность быть принятым ими, желание пользоваться авторитетом среди коллег, стремление к социально одобряемым действиям, профессиональным достижениям, общественному признанию, определенному социальному статусу и др.;

личностные ценности и установки: чувство долга, самоуважения и честолюбия, стремление к самопознанию, самореализации и саморазвитию и др.

Характер потребностей и мотивов, лежащих в основе деятельности, определяет направление и содержание активности личности, в частности вовлеченность – отчужденность, активность – пассивность, удовлетворенность – неудовлетворенность происходящим. При этом вовлеченность в деятельность, активность и инициативность в ней, удовлетворенность собой и своим результатом обеспечивают переживание осмысленности, значимости происходящего, являются основой для дальнейшего развития и самореализации человека. Переживание отчужденности, пассивности и неудовлетворенности приводит к избеганию деятельности и порой к деструктивным формам поведения. Такое отношение к учебно-профессиональной деятельности не способствует ее результативности. Кроме того, значительные учебные нагрузки студентов и отсутствие удовлетворенности процессом и результатами своей деятельности могут являться причиной нервно-психического перенапряжения, хронического невроза и психосоматическими заболеваниями.

В этой связи особое значение имеет **соотношение внутренних и внешних мотивов** в системе мотивации учебно-профессиональной деятельности. Внешние мотивы характеризуются тем, что повышение профессионального уровня, освоение знаний и умений, выполнение учебных проектов и пр. не является целью, а выступает средством достижения других целей. Это может быть сохранение статуса студента, получение хорошей оценки (диплома, стипендии), подчинение требованиям преподавателей или родителей и др. Внутренние мотивы обусловлены стремлением к личностно-профессиональному развитию, познавательной потребностью субъекта,

удовольствием, получаемым от процесса познания и реализации своего интеллектуального и личностного потенциала.

*Взаимодействие познавательных, социальных и личностных источников учебной мотивации, внешних и внутренних мотивов оказывает влияние на отношение студента к учебно-профессиональной деятельности, во многом определяет ее характер и результаты.*

Мотивация учебно-профессиональной деятельности системна, характеризуется направленностью, относительной устойчивостью и динамичностью. Как правило, каждому студенту характерно *многообразие мотивов разных уровней*: обучения в вузе, освоения дисциплины, конкретных учебных действий (изучения литературы, выполнения заданий и проектов, подготовки презентаций и пр.).

Среди мотивов, обуславливающих включенность студентов в разные формы учебно-профессиональной деятельности и стимулирующих к необходимым учебным действиям, можно условно выделить следующие *виды*:

*учебно-познавательные*, основанные на соответствующей потребности и поддерживаемые любознательностью («желание узнать новое», «расширение своего кругозора», «стремление получить профессиональные знания», «повышение эрудиции» и т.д.);

*социальные*, основанные на потребности в социальных контактах, внешнем признании, одобрении («стремление к общению», «уважение со стороны окружающих», «признание со стороны товарищей, преподавателей, значимых лиц», «повышение социального статуса» и т.д.);

*лично-развивающие*, основанные на потребности в самопознании и саморазвитии («испытать себя», «стремление к самосовершенствованию», «развитие самостоятельности», «возможность самореализации» и т.д.);

*эмоциональные*, основанные на получении положительных эмоций от самого процесса обучения («занимательность материала», «интерес к занятиям», «привлекательность личности преподавателя» и т.д.);

*достижения* («достигнуть успехов в учебе», «сделать что-то лучше других», «занять первое место» и т.д.);

*избегания* нежелательных событий («чтобы не отчислили», «избежать осуждения», «не провалить экзамен» и т.д.);

*перспективные* («стать квалифицированным специалистом», «быть руководителем», «получить хорошую специальность», «зарабатывать много денег», «получить возможность обучения или работы за границей» и т.д.);

*формальные*, основанные на чувстве долга и ответственности («выполнять требования», «быть готовым к очередным занятиям», «получать стипендию» и т.д.).

Некоторые из перечисленных мотивов (например, эмоциональные, формальные, ряд социальных, мотивов достижения и избегания) являются факторами, обеспечивающими учебную деятельность в конкретной ситуации, в рамках отдельного учебного предмета или даже выполнения конкретного задания. Перспективные, лично-развивающие, познавательные, социальные мотивы представляют собой отображение соответствующих

потребностей, целей, ценностей личности и являются устойчивыми внутренними личностными причинами деятельности, источниками ситуативной мотивации.

Факторами, способствующими формированию **устойчивой внутренней мотивации** учебно-профессиональной деятельности студентов, выступают:

осознание роли знаний и умений, а также личностных качеств в успешности будущей профессиональной деятельности;

осмысление студентами перспективных целей обучения в связи с собственными ценностями, целями и планами на будущее;

актуализация личностной значимости учебно-профессиональной деятельности и приобретаемых знаний через соотнесение студентами выполняемой деятельности со своими интересами, способностями, жизненными задачами.

Помимо интенции на выполнение учебно-профессиональной деятельности студент должен обладать возможностями управления ею. Основным механизмом, обеспечивающим самоуправляемый характер любой деятельности человека, является механизм **саморегуляции**. Способности студентов к саморегуляции являются важнейшим фактором эффективности учебно-профессиональной деятельности и фактором развития в данной деятельности.

*Саморегуляция учебно-профессиональной деятельности – это осознанная активность студента по инициации, построению, поддержанию, контролю и коррекции этой деятельности, обеспечивающая достижение поставленных учебных целей.*

Результативность саморегуляции учебно-профессиональной деятельности во многом определяется соответствующими знаниями, умениями, установками студента, интегрированными в индивидуальную систему осознанной саморегуляции. Высокий уровень сформированности такой системы позволяет студентам гибко и адекватно реагировать на изменение условий деятельности. Выдвижение и достижение цели у них в значительной степени осознанно, их планы реалистичны, детализированы, иерархичны и устойчивы. Они способны формировать такой индивидуальный стиль управления своей деятельностью, который позволяет компенсировать влияние личностных, характерологических особенностей, препятствующих достижению цели, что и обеспечивает эффективность учебно-профессиональной деятельности.

Однако как показывают результаты исследований, очень мало студентов не испытывают особых трудностей, оптимально используя свои ресурсы и добиваясь учебной эффективности без существенных перегрузок. К основным **причинам трудностей**, испытываемых студентами в связи с самоуправлением учебно-профессиональной деятельностью, относятся следующие:

внешняя мотивация учебно-профессиональной деятельности, являющаяся одной из причин ее прекращения или дезорганизации при отсутствии внешнего контроля;

слабое развитие целенаправленности, ответственности (экстернальный локус контроля), волевых качеств, приводящее к нарушению процессов целедостижения;

недостаточная рефлексия собственных личностных ресурсов, индивидуальных особенностей, опыта, проблем и трудностей, что негативно сказывается на выборе оптимальных стратегий и тактик учебно-профессиональной деятельности и затрудняет совершенствование системы саморегуляции;

неадекватность субъективных критериев успешности выполнения элементов учебно-профессиональной деятельности педагогическим требованиям;

недостаток опыта самостоятельного планирования деятельности, самоконтроля и преодоления возникающих трудностей.

Неэффективная саморегуляция учебно-профессиональной деятельности студентов во многом обусловлена не только недостатком регулятивных умений, но и внешней мотивацией, отчужденностью от выполняемой деятельности, а также недостатком личностных качеств.

Ключевые «мишени» развития:

Целеустремленность – нравственно-волевое качество личности, отражающее способность ставить перед собой цели и направлять себя на их достижение, невзирая на трудности и соблазны.

Ответственность – форма внутреннего принятия необходимости и добровольность ее реализации; как личностное качество предполагает внутреннее основание принимаемых решений и способность отвечать за результат деятельности.

Инициативность – качество, выраженное в стремлении к активности, самостоятельным начинаниям, способности сделать первый шаг, самостоятельно принять решение.

Саморегуляция и тайм-менеджмент – способность планировать и контролировать свою деятельность, владение техниками управления временем.

Эмоциональный интеллект – способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные, а также способность управлять своими эмоциями и эмоциями других людей в целях решения практических задач.

*Внутренняя мотивация, интерес к учебно-профессиональной деятельности, система осознанной саморегуляции и личностные качества студентов являются ключевыми ресурсами, которые обеспечивают эффективность и самоуправляемый характер деятельности, а также способствуют личностно-профессиональному развитию в этой деятельности.*



## Лекция 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И РАЗВИВАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Понятие **технологии** в самом общем смысле означает совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата или операционализированное знание о том, как решать практические задачи. Технология обеспечивает переход от научного проектирования к воспроизведению действий, гарантирующих достижение цели.

*Образовательные технологии представляют собой теоретически обоснованную совокупность способов, приемов и средств обучения, а также планомерную систему действий (взаимодействия) обучающихся и педагога, позволяющих достигать образовательные цели и получать запланированные результаты.*

**Образовательные технологии** относят к группе социальных, которые решают задачи по управлению деятельностью (развитием, поведением) людей, вырабатываются и используются в процессе социального планирования и социального проектирования. Образовательные, как и другие социальные технологии, обладают такими характеристиками, как целостность, оптимальность, гибкость, результативность, применимость в реальных условиях, вероятностный характер результата, сложность реализации.

В силу индивидуальных различий между людьми, в образовании не может быть одинаковых исходных данных, идентичных ситуаций и точной копии действий обучающихся и педагогов. Поэтому описание образовательных процессов не формализуемо полностью, и образовательные технологии – это не столько точные предписания, сколько *принципы организации деятельности обучающихся* и учебного процесса в целом.

В современном высшем образовании получают распространение образовательные технологии, дающие наиболее ценные результаты с точки зрения *достижения образа компетентного саморазвивающегося профессионала*. Как указывалось выше, при ориентации на формирование профессиональной компетентности и личностно-профессиональное развитие студентов необходимо включение их не столько в пассивные виды деятельности (слушание, запоминание, воспроизведение), сколько в **активные**, которые обеспечивают:

продуктивность познавательной деятельности, творческий поиск, самопроизводство знаний;

лично значимый и самоуправляемый характер выполняемой студентом деятельности;

решение реальных профессиональных или квазипрофессиональных задач (контекстный характер обучения);

групповое взаимодействие и выполнение разных ролей;

актуализацию и развитие личностных ресурсов студентов.

При всем многообразии образовательных технологий в наибольшей мере такую направленность позволяют реализовать проектные, интерактивные, информационные, контекстные и личностно-развивающие методы и технологии.

Одним из наиболее распространенных подходов, позволяющих изменить характер познавательной деятельности студента и характер взаимодействия с коллегами и преподавателем, а также обеспечить компетентностную направленность обучения, является применение **проектных образовательных технологий**.

Под учебным проектированием понимают специально организованный педагогом и самостоятельно выполняемый обучающимися на основе субъективного целеполагания комплекс действий, завершающихся созданием продукта и его представлением (защитой). В качестве продукта может выступать модель объекта, процесса, явления (в том числе теоретическое описание, схема), действующий образец, программа, методика, информационный ресурс и пр. Проектирование может использоваться как один из методов организации учебно-профессиональной деятельности обучающегося, включенный в традиционную лекционно-семинарскую систему в рамках лабораторной или контролируемой самостоятельной работы студентов, а может выступать в качестве самостоятельной образовательной технологии освоения конкретного учебного курса в рамках небольших совместно действующих групп. В любом случае добытие и применение знаний носят не репродуктивный, а проблемно-поисковый характер.

Технологию проектов рассматривают как специальную организацию самоуправляемой учебно-профессиональной деятельности малой группы студентов через совокупность поисковых, проблемных, творческих, оргдеятельностных методов, активизирующих познавательную, созидательную и коммуникативную деятельности, развивающих профессиональные умения и личностные качества обучающихся в процессе создания конкретного продукта.

В процессе выполнения проекта студенты сами выбирают (ставят) проблему, разрабатывают план работы, руководят групповыми мероприятиями, выполняют задания, анализируют результаты решения задач, корректируют работу. Преподаватель обеспечивает направленность работы студентов в соответствии с целями курса, поддерживает интерес и мотивацию, стимулирует самостоятельное мышление и рефлекссию, консультирует и оказывает помощь в преодолении трудностей, контролирует результаты решения задач и оценивает итоги проекта.

*Использование проектных образовательных технологий* актуализирует самообразование и позволяет:

интегрировать знания и умения студентов, развивать способности решения целостных проблем;

развивать умения нахождения, систематизации и интерпретации информации;

активизировать и индивидуализировать процесс обучения;

повышать внутреннюю мотивацию студентов к овладению профессиональным опытом;

совершенствовать коммуникативную компетентность обучающихся, умения работать в группе и публично представлять результаты работы;

развивать личностные качества студентов, их творческий потенциал, инициативу, ответственность, самостоятельность, саморегуляцию, уверенность в себе.

**Интерактивные образовательные технологии** – это технологии, в которых приобретение опыта происходит в активном взаимодействии всех обучающихся между собой и с преподавателем. При этом основной формой становится взаимообучение, а преподаватель выполняет функции организатора, фасилитатора, помощника. Создается среда развивающего и обучающего общения, которая характеризуется открытостью, продуктивным взаимодействием участников, равенством их позиций, накоплением совместного опыта, возможностью взаимной оценки и контроля.

*Интерактивные образовательные технологии позволяют, опираясь на индивидуальный опыт каждого студента, организовать процесс совместного обучения, в ходе которого идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности.*

К интерактивным можно отнести дискуссионные и игровые методы обучения, в случае коллективного участия – проектные и тренинговые образовательные технологии, а также информационные, позволяющие организовать дистанционное взаимодействие.

*Дискуссионные методы обучения* основаны на групповой коммуникации по поводу какого-либо спорного вопроса или проблемы. Они дают возможность путем использования системы логически обоснованных доводов в процессе публичного спора воздействовать на мнения, позиции и установки участников дискуссии. К дискуссионным методам относят:

*дискуссию* – аргументированное обсуждение спорного вопроса, проблемы;

*«круглый стол»* – разностороннее рассмотрение и анализ конкретной проблемы на основе разных позиций;

*«мозговой штурм»* – способ генерации, отбора и критической оценки большого количества идей по конкретной теме за короткий период времени;

*дебаты*, представляющие собой формализованный спор, построенный на основе выступлений и опровержений представителей двух противостоящих групп, и другие.

*Игровые методы обучения* способствуют накоплению целостного опыта через воссоздание (с определенной долей условности) и включение обучающихся в те или иные практические ситуации и систему взаимоотношений. Игра создает новую модель мира, в рамках которой задается воображаемая ситуация, изменяются смыслы предметов и действий. Она образует противоречивое единство свободы и необходимости, заданности и гипотетичности, жесткости игровых обстоятельств и условности поведенческих

границ<sup>13</sup>. Студент предстает в игре не только в роли обучающегося, но и в многообразных ролях, позволяющих апробировать и реализовать себя как личность и профессионала с широким кругом потребностей, собственными смыслами и ценностями.

В *ролевой игре* участникам предлагается «сыграть» другого человека или «разыграть» определенную проблему или ситуацию с использованием или имитацией известных, устоявшихся процедур. *Деловая игра*, как правило, воссоздает предметное и социальное содержание будущей профессиональной деятельности специалиста, моделирует характерную для нее систему отношений. *Организационно-деятельностные игры* являются формами коллективной деятельности, в процессе которой происходит обучение и проектирование новых деятельностных образцов.

Интерактивные образовательные технологии способствуют:

интенсификации процесса понимания, усвоения и творческого применения знаний при решении конкретных задач;

разностороннему анализу профессиональной реальности, формированию представлений о том, что большинство проблем имеет множество решений;

освоению студентами нового опыта, новых ролей, ситуаций, апробации своих профессиональных качеств, «примериванию» новых позиций;

развитию активности, повышению мотивации, созданию атмосферы интеллектуального соперничества;

развитию толерантности, коммуникативных способностей, умений слушать, понимать, аргументировать и отстаивать свою позицию, умений принимать обоснованные решения;

принятию группового решения, производящего убеждающее воздействие, способствующего переосмыслению знаний, изменению установок и отношений;

удовлетворению потребностей студентов в творческой самореализации и самоутверждении.

Новые возможности в реализации интерактивного характера обучения связывают с применением информационных и коммуникационных технологий.

**Информационные образовательные технологии** основаны на использовании в обучении компьютера, мультимедийных средств (аудиовизуальных, гипертекстов, гипермедиа), ресурсов Интернета, электронных учебников и справочников, работы в режиме on-line и др. Они становятся фактором расширения пространственных, временных, коммуникативных и других границ обучения.

В плане *возможностей личностно-профессионального развития* информационные образовательные технологии способствуют:

организации электронного обучения (e-Learning), в т.ч. в интерактивном и/или дистанционном форматах;

---

<sup>13</sup> Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга. Психотехники: учебное пособие. М.: Изд-во «Ось-89», 2003.

обеспечению дистанционного взаимодействия между субъектами образования посредством электронной образовательной среды, чатов, виртуальных конференций, вебинаров и пр.;

переходу студентов к индивидуализированной и самоуправляемой учебной деятельности: самостоятельной постановке целей, выбору ресурсов, планированию и организации работы, оценке собственных достижений;

формированию профессиональных умений и навыков с помощью компьютерных симуляций – интерактивных имитаторов реальных ситуаций, развивающих быстроту ответной реакции, способность решать профессиональные задачи, способность оценивать полученную информацию и соответственно распоряжаться ею<sup>14</sup>;

управлению непрерывным самообразованием посредством использования социальных сетей и сервисов как источника советов и рекомендаций, участия в неформальных профессиональных группах, открытых сетевых онлайн-курсах (например, MOOC – Massive open online course), поддерживающих генерацию знаний и обмен ими, в отличие от традиционных дистанционных курсов, предоставляющих знания в готовом виде.

Однако информационные образовательные технологии имеют свои ограничения, связанные со спецификой инструментов, опосредующих как учебно-профессиональную деятельность, так и межличностное взаимодействие. К наиболее существенным отрицательным моментам относят: акцентирование внимания на форме представления информации, а не на содержании; формирование «искусства компиляции» взамен «искусства выработки креатива»; возможность деформации личностного развития и появления интернет-зависимости в случае значительного погружения в виртуальный информационный мир.

*Информационные образовательные технологии обладают значительными возможностями в интенсификации процесса обучения, в активизации перехода студентов к индивидуализированной и самоуправляемой учебной деятельности, а также в организации самообразования. Однако они существенно изменяют характер деятельности, а потому при тотальном применении могут исказить личностное развитие.*

**Контекстные образовательные технологии реализуют обучение, в котором моделируется предметное и социальное содержание профессиональной деятельности, используются профессионально ориентированные ситуации, задачи и проблемы.**

Воссоздание контекста профессиональной деятельности привносит в традиционный образовательный процесс ряд новых моментов<sup>15</sup>:

пространственно-временной контекст «прошлое – настоящее – будущее»; возможности динамической развертки содержания обучения, которое обычно дается в статике;

---

<sup>14</sup> Активные и интерактивные образовательные технологии (формы проведения занятий) в высшей школе: учебное пособие / сост. Т.Г. Мухина. Н. Новгород: ННГАСУ, 2013.

<sup>15</sup> Вербицкий А.А. Компетентностный подход и теория контекстного обучения. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.

сценарный план деятельности специалистов в соответствии с технологией производства;

системность и межпредметность знания;

должностные функции и обязанности, ролевая «инструментовка» профессиональных действий и поступков;

профессиональные и личностные интересы будущих специалистов.

Так же, как деловые и ролевые игры, большинство контекстных методов относятся к имитационным технологиям, в которых учебно-познавательная деятельность построена на моделировании деятельности, а не на передаче информации, что обеспечивает компетентностную направленность обучения.

*При контекстном обучении, используя профессионально ориентированные ситуации, задачи и проблемы, расширяются возможности личностно-профессионального развития студентов, обеспечиваются условия трансформации учебной деятельности студента в профессиональную деятельность специалиста.*

В настоящее время из контекстных образовательных технологий интенсивно распространяются **кейс-методы**: ситуационные задачи и упражнения, анализ конкретных ситуаций (кейс-стади) и пр. Кейс-методы представляют собой способы активного обучения, основанные на моделях реальных ситуаций, их проблемно-ситуационном анализе и решении конкретных задач (кейсов). Чаще всего используются сложные, слабоструктурированные проблемы, активизирующие интеграцию знаний, интеллектуально-творческий поиск, принятие решений в условиях неопределенности. Студенты должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшие из них.

*Использование кейс-метода* позволяет:

развивать способность мыслить логично, ясно и последовательно, а также понимать смысл исходных данных и предположенных решений;

отрабатывать умение востребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения исходной ситуации, т.е. формулировать вопросы «на развитие», «на понимание»;

наглядно представлять особенности принятия решений в ситуации неопределенности, а также различные подходы к разработке плана действий, ориентированных на достижение конечного результата;

вырабатывать умения ясного и точного изложения собственной точки зрения в устной или в письменной форме, обосновывать и защищать свою позицию;

отрабатывать навыки конструктивного критического оценивания точки зрения других;

развивать умение оперативно и самостоятельно принимать решения на основе группового анализа ситуации;

формировать способность к саморазвитию и профессиональному росту на основе анализа (рефлексии) своих и чужих ошибок, опираясь на данные обратной связи.

*Кейс-метод как способ обучения через решение конкретных профессиональных задач-ситуаций (кейсов) предполагает различные методы познания и взаимодействия (моделирование, системный анализ, проблемный метод, мысленный эксперимент, дискуссию, «мозговой штурм» и др.), как следствие способствует интенсивному накоплению профессионального опыта, интеллектуальному и личностному развитию студентов.*

**Личностно-развивающие образовательные технологии** предполагают развитие личностных качеств студентов, поддержку самопознания, самоопределения и самореализации, актуализацию личностных механизмов профессионального развития. Это не столько самостоятельные технологии, сколько определенный акцент, ориентация в различных технологиях обучения.

*Необходимость использования личностно-развивающих образовательных технологий* в профессиональной подготовке обусловлена следующим:

ориентацией вуза на формирование профессиональной компетентности, опирающейся на личностный потенциал субъекта;

значимостью личностных ресурсов студентов в самоуправлении учебно-профессиональной деятельностью и профессиональным развитием;

непрерывным процессом личностного и профессионального самоопределения, активно происходящем в студенческом возрасте;

важной ролью личностной позиции, ответственности, мотивации и умений саморегуляции для действий в сложной среде, в условиях практически неограниченного доступа к информации;

неоднозначным влиянием информационных технологий на развитие личности, необходимостью компенсировать их «деформирующее» воздействие.

В реализации личностно-развивающих образовательных технологий используются: рефлексивный метод, методы развивающей диагностики, тренинги личностного роста, социально-психологические тренинги и др. Высоким личностно-развивающим потенциалом обладают интерактивные, контекстные, проектные и др. технологии при соблюдении следующих условий:

объединение всех субъектов взаимодействия (студентов, преподавателей) на основе общих целей и обеспечение не столько формально-ролевого, сколько личностного взаимодействия, в котором востребованы взгляды, идеи, знания, интеллектуальный и личностный потенциал каждого участника;

вовлеченность обучающегося в деятельность, производство новых идей, знаний, продуктов, приносящих ему удовлетворение, чувство гордости собой, понимание собственных возможностей и своего продвижения, что усиливает веру в себя, повышает мотивацию достижения и саморазвития;

моделирование ситуаций с использованием рефлексивных вопросов и заданий, помогающих студентам лучше узнать себя, осознать свои жизненные приоритеты, найти новые значимые цели личностно-профессионального развития.

*Личностно-развивающая ориентация образования, предполагающая развитие личностных качеств и поддержку самопознания, самоопределения, самореализации студентов, реализуется посредством рефлексивных,*

*диагностических и тренинговых методов, а также в интерактивных и проектных образовательных технологиях.*

Рассмотренные образовательные технологии – проектные, интерактивные, информационные, контекстные, личностно-развивающие – получают все большее распространение в высшем образовании, поскольку позволяют ориентировать процесс обучения на компетентностные результаты, обеспечивать направленность не только на знания и умения, но и на личностные ресурсы профессионального развития. Эти технологии характерны для современной образовательной реальности, они достаточно инвариантны, чтобы сохраниться и в будущем. Однако тенденции развития информационной цивилизации позволяют ожидать более существенные изменения в образовании.

*Целостное представление о тенденциях развития образовательных технологий* дает сопоставление так называемых моделей образования 1.0, 2.0, 3.0<sup>16</sup>.

Традиционная модель **«Образование 1.0»** предполагает трансляцию знаний и умений, наличие нескольких учеников и одного учителя, которые представляют два разных уровня. При этом взаимодействие между учениками практически отсутствует, а коммуникация между уровнями осложнена.

Электронное обучение **«Е-обучение 1.0»** – традиционное электронное обучение с использованием компьютера (проектора, интерактивной доски и пр.), предполагает один источник и несколько получателей информации. Использование компьютера добавляет наглядность к традиционным характеристикам учебной деятельности, но не меняет модели обучения 1.0 и отношений учитель-ученик.

Модель **«Образование 2.0»** представляет собой обучение в группе, где каждый является специалистом в каком-либо вопросе и хочет узнать нечто новое. Здесь под руководством учителя организуются сообщества по интересам / целям, каждый участвует в производстве контента, каждый может быть учителем и учеником одновременно. Появляются такие характеристики, как свобода выбора, взаимопомощь, самопроизводство и самопотребление информации, быстрая коммуникация и распространение информации, возможность индивидуального обучения.

М. Балабан охарактеризовал *различия образования 1.0 и 2.0* на примере содержания крупного рогатого скота: при стойловом содержании мы составляем «наиболее полезный», с нашей точки зрения, рацион и скармливаем его животным; при выпасном содержании мы должны заботиться лишь о том, чтобы разгонять животных по лугу и обеспечивать наличие на этом лугу разнообразной растительности (т.е., возвращаясь к образованию, организовывать интенсивное и разнообразное взаимодействие обучающихся с миром культуры, накопление их личного опыта и его дальнейшее структурирование)<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Сапегин К.В. Образование 1.0, 2.0, 3.0: миф и реальность [Электронный ресурс]. URL: [http://ioc.rybadm.ru/project/s\\_17\\_01\\_13/obrazovanie.pdf](http://ioc.rybadm.ru/project/s_17_01_13/obrazovanie.pdf)

<sup>17</sup> Там же.



В будущем прогнозируется переход к модели «Образование 3.0», которое сохраняет те же тенденции, но усиливает самоорганизацию, почти нивелируя управляющую роль педагога. Возрастает роль самостоятельного выбора и самоуправления студентов, являющихся производителями содержания обучения и организаторами собственного образования. На этом этапе образование превращается в самообразование.

По предположению К.В. Сапегина модель «Образование 3.0» базируется на следующих принципах<sup>18</sup>:

принцип «Торрента» – равный обмен информацией.

принцип «Социальной сети» – организация широкой сети контактов по функциональному признаку (хобби, решение задачи).

принцип «Твиттера» – короткая, емкая информация с возможностью раскрыть тему при необходимости.

принцип «Блога» – обучение через личный опыт и практику.

принцип «Вики» – возможность дополнить и откорректировать информацию.

принцип «Поисковика» – легкий доступ к необходимой информации.

принцип «Комментов» – возможность видеть оценку информации другими членами сообщества.

Образование 3.0. изменяет не только роли студентов и их работу со знаниями, но и организационные форматы (табл. 3).

Таблица 3

Характеристики образования 1.0, 2.0, 3.0 в высшей школе<sup>19</sup>

Характеристики	Образование 1.0	Образование 2.0	Образование 3.0
Главная роль профессора	Источник знаний	Руководство и источник знаний	Руководитель создания совместных знаний
Соглашения о содержании	Традиционные авторские материалы	Авторское право и открытые образовательные ресурсы для студентов в рамках дисциплины, редко межуниверситетские	Бесплатные / открытые образовательные ресурсы, создаваемые студентами во многих вузах, дополненные оригинальными материалами
Учебная деятельность	Традиционная, эссе, задания, тесты,	Более открытые технологии; усиление сотрудничества в	Открытая, гибкая учебная деятельность, возможности для студенческого

<sup>18</sup> Сапегин К.В. Образование 1.0, 2.0, 3.0: миф и реальность [Электронный ресурс]. URL: [http://ioc.rybadm.ru/project/s\\_17\\_01\\_13/obrazovanie.pdf](http://ioc.rybadm.ru/project/s_17_01_13/obrazovanie.pdf)

<sup>19</sup> Keats D., Schmidt J. Ph. The genesis and emergence of Education 3.0 in higher education and its potential for Africa //First Monday. 2007. V. 12. №3.

	некоторая групповая работа в аудитории	учебной деятельности, ограниченной институциональным и аудиторными границами	творчества; социальные сети за пределами традиционных границ дисциплины, учреждения, страны
Институциональные механизмы	Принадлежность студентов к университету, проводящем обучение и оценку	Принадлежность студентов к одному университету; увеличение сотрудничества между университетами	Свободные отношения и принадлежность студентов к разным организациям; распад региональных и институциональных границ
Деятельность студентов	Во многом пассивное усвоение того, что предлагается преподавателями	От пассивного к активному усвоению, формирующему чувство сопричастности к образованию	Реализация собственной причастности к образованию, созданию ресурсов и возможностей, активный выбор

Несмотря на то, что реализация образования 2.0 и 3.0 во многом основана на информационных технологиях, это не снижает значимости проектных, интерактивных, личностно-развивающих и других образовательных технологий, в рамках которых также организуется взаимодействие обучающихся и обучающихся.

*Будущее образование основано на развитии информационных и коммуникационных технологий, расширении виртуального образовательного пространства, а также на готовности студентов использовать эти возможности для производства собственных знаний и интеллектуально-творческих продуктов, организации своего образования и саморазвития.*

### **Самообразование и саморазвитие**

«Вызовы», актуализирующие «пересборку» образования [П. Лукша, Д. Песков Будущее образования: глобальная повестка. Доклад Global Education Futures]:

Развитие цифровых технологий и телекоммуникационных систем меняет способы, которыми фиксируется, передается и создается знание, а также формируются навыки.

Значительная часть новых решений для образования реализуется в виде технологических стартапов.

Экономическая динамика в промышленно развитых странах задает спрос на новые типы компетенций и новые формы подготовки.

Образование все больше воспринимается как нематериальный инвестиционный актив, процесс формирования, фиксации и капитализации которого нужно сделать максимально управляемым.

Изменение ценностей в обществе потребления предъявляет образовательной системе новый тип «человеческого материала».

В связи с этим образование выходит за рамки определенного времени жизни и становится «образованием всю жизнь». Образование выходит за рамки учебных учреждений и становится «образованием везде». Образовательные компоненты включаются в реальную и досуговую деятельность, становятся частью ежедневной практики. Провайдерами образования могут выступать любые группы и индивиды, готовые предложить содержание или образовательные технологии заинтересованным ученикам. Держателем единых правил игры этого образовательного рынка выступает ряд технологических платформ, соединяющих заинтересованных учеников и образовательные ресурсы.

Формальное образование, предполагающее освоение образовательных программ, дополняется неформальным и информальным. Неформальное образование способствует удовлетворению устойчивых образовательных интересов, потребностей личностного и профессионального развития; иницируется обучающимся и осуществляется при участии преподавателей, наставников, профессионалов. Информальное образование сопровождает повседневную деятельность человека, решение жизненных и профессиональных задач; способствует стихийному накоплению опыта. Эти виды образования, по сути, представляют собой **самообразование**.

**Саморазвитие** – это целенаправленная деятельность человека по преобразованию самого себя. Как указывалось выше, этот процесс предполагает наличие у субъекта активной жизненной позиции, жизненных целей и стремления к реализации и расширению собственных возможностей.

К способам саморазвития относятся<sup>20</sup>:

самоутверждение – подтверждение своей личности, обнаружение в деятельности и усиление определенных качеств, черт характера, взглядов, принципов, способов поведения;

самосовершенствование – сознательное управление процессом приближения к некоторому идеалу путем развития определенных качеств, овладения новыми видами деятельности и пр.;

самоактуализация – реализация своих стремлений, смыслов и целей, выявление в себе определенного потенциала, раскрытие и использование его в жизни.

Саморазвитие можно рассматривать как определенное отношение к себе, характеризующееся принятием и творческим преобразованием, и как особую жизненную стратегию, в которой осуществляется поиск адекватных своим возможностям путей самореализации, выбор приоритетов личностного роста, расширения ресурсов для достижения жизненных целей.

Саморазвитие осуществляется через взаимодействие с собой, предметным миром и другими людьми. Взаимодействие с миром позволяет человеку не только актуализировать, реализовать накопленный потенциал, но и приобрести

---

<sup>20</sup> Маралов В.Г. Основы самопознания и саморазвития. М.: Издательский центр «Академия», 2004.

новый опыт, расширить свои возможности, получить эмоциональную поддержку. Взаимодействие с собой – это внутренний диалог, форма существования сознания, направленного на самого себя. Оно предполагает «встраивание» нового опыта в собственную картину мира, рефлексию, принятие и осмысление собственного опыта с позиции «Я-идеального» (личностного и профессионального), а также трансформацию представлений об идеале через изменение или обогащение представлений о себе в мире и о мире в себе. Суть и сложность саморазвития заключается в том, что это работа внутреннего мира по преобразованию самого внутреннего мира.

В процессе взаимодействия с миром и собой человек накапливает опыт, позволяющий ему развиваться и формирующий его как субъекта саморазвития:

опыт автономности и самостоятельности, проявляющийся в принятии ответственных решений, в свободе самовыражения, в отсутствии конформистской зависимости от мнения окружающих;

опыт самопознания, самопонимания и самоопределения, предполагающий рефлексию и развитие образа «Я», формирование позитивного самоотношения, а также нахождение и осознание смыслов своей деятельности и жизни в целом;

опыт самоконтроля и самоуправления, постановки целей, реализации принятых решений и возможности быть руководителем самого себя;

опыт соотнесения своих идеалов с духовно-нравственными ценностями, опыт моральных выборов;

опыт самореализации, проявляющийся в утверждении своей позиции, своих ценностей и смыслов в деятельности и жизненных выборах, в созидании объектов материальной и духовной культуры, в преобразовании среды, во влиянии на других людей.

Наиболее продуктивно накопление такого опыта происходит в следующих ситуациях:

самостоятельное совершение жизненного выбора с осознанием и принятием ответственности за его последствия и свое будущее;

самостоятельная постановка важной для себя жизненной цели, планирование своих действий и их реализация с использованием и развитием собственных ресурсов;

отстаивание собственных позиций и/или творческая реализация собственных идей с получением лично значимого результата;

преодоление трудностей и противоречий, требующих мобилизации ресурсов и проявления своих лучших качеств;

достижение важной цели, переживание успеха, гордости собой, признание со стороны значимых лиц;

совершение благородного поступка, ощущение собственной значимости для других людей;

принятие опыта неудачи, невозможности достичь поставленных целей, недовольства собой, при этом уход от поиска внешних «виновников», осознание недостаточности собственных ресурсов и выбор возможностей личностного роста.

В профессиональной деятельности саморазвитие человека реализуется посредством планирования и реализации личной карьеры. Планирование карьеры и профессионального развития предполагает самопознание, оценку жизненной ситуации, соотнесение жизненных и профессиональных целей, осознание карьерных ориентаций, постановку карьерных целей, анализ факторов, критических пунктов, ресурсов, разработку частных задач и планов деятельности, способствующих достижению целей карьеры, определение путей и способов личностно-профессионального развития.

Планирование карьеры целесообразно осуществлять в следующей последовательности действий:

- 1) прогнозирование профессионального будущего;
- 2) определение карьерных ориентаций;
- 3) SWOT-анализ;
- 4) план личностно-профессионального развития;
- 5) поиск ресурсов.

*Личность способна интенсивно развиваться, когда она принимает ответственность за свою жизнь, имеет достаточно осмысленные жизненные цели, направлена на профессиональные достижения и реализацию собственного потенциала.*

Результаты саморазвития проявляются в повышении эффективности деятельности, более осознанных выборах, благоприятных взаимоотношениях с другими людьми. Субъективными индикаторами успешности саморазвития являются: общее ощущение осмысленности жизни и полноты своего бытия, удовлетворенность собой, своими достижениями и карьерой, отношениями с близкими, жизнью в целом.

Самообразование, самопознание, самоопределение и саморазвитие – это тесно взаимосвязанные перманентные процессы. Познавая себя, личность совершает более осознанные и ответственные жизненные выборы. Определяясь в отношении своего будущего, она лучше узнает себя и стремится к самообразованию и саморазвитию, совершенствуя свои качества, умения, способности. Новый опыт самореализации вновь «запускает» процессы самопознания, самообразования и саморазвития. Эти механизмы существования в системе «человек – мир» обеспечивают жизненный успех и развитие личности профессионала.

## Лекция 5. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ОБЩЕНИЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ВИДЫ, СТРУКТУРА

### 5.1. Психология межличностных отношений

Категория отношений для психологии в целом и тем более для психологии межличностных отношений является системообразующей. Действительно, прежде чем понять, как строится общение, каким образом используются методы и технологии эффективной коммуникации, необходимо понять, что такое отношение вообще и как отношения соотносятся с общением.

В целом, с позиций психологии отношений (А. Ф. Лазурский, 1921; В. Н. Мясищев, 1995; Б. Г. Ананьев, 1980; А. А. Бодалев, Г.А. Ковалев, 1992), человек рассматривается как «ансамбль отношений». Отношение рассматривается, с одной стороны, как потенциал, проявляющийся в сознательной активной избирательности переживаний и поступков (основанной на социальном опыте); с другой – как потенциал психической реакции личности (в связи с каким-либо предметом, процессом или фактом действительности). Таким образом, человек (*личность*) рассматривается как *система отношений к действительности и отношений с действительностью*.

Г. М. Андреева выделяет два вида отношений: общественные и межличностные. По мнению автора, межличностные отношения обусловлены объективными общественными отношениями. Общественные отношения – это официальные, формально закрепленные, объективизированные, действенные связи. Они являются ведущими в регулировании всех видов отношений, в том числе и межперсональных.

В свою очередь *межличностные отношения* – это объективно переживаемые, в разной степени осознаваемые взаимосвязи между людьми. В их основе лежат разнообразные эмоциональные состояния взаимодействующих людей.

Таким образом, в условиях, когда каждый человек взаимосвязан со множеством других, возникает система – система отношений. В этих отношениях человек стремится быть и оставаться (в той мере, которую он определяет для себя сам), внося свой вклад в устойчивость системы. Интегральное взаимоотношение с другими определяет внутреннюю целостность как самой личности, так и всей системы.

#### ***Структура межличностных отношений***

Традиционно в психологии выделяют три компонента в структуре отношений: когнитивный (информационный), аффективный (эмоции чувства, аффекты) и поведенческий (практический, регулятивный)<sup>21</sup>.

При этом специфической чертой межличностных отношений является их эмоциональная основа. Другими словами можно сказать, что межличностные отношения возникают и складываются на основе определенных чувств, эмоций,

---

<sup>21</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб: Питер, 2002. 544 с.

переживаний, возникающих у людей по отношению друг к другу. Соответственно базовым компонентом межличностных отношений является именно аффективный компонент.

Рассматривая содержание каждого компонента, важно отметить следующее.

*Когнитивный* элемент представлен мнениями, суждениями, убеждениями человека относительно своих взаимоотношений с другими, это осознание своих межличностных отношений.

*Аффективный* аспект проявляется в различных эмоциональных переживаниях людей, связанных с межличностными отношениями. Эмоциональное содержание межличностных отношений включает весь диапазон переживаний и чувств человека: *от конъюнктивных* (позитивных, сближающих) через *индифферентные* (нейтральные) к *дисъюнктивным* (негативным, разделяющим) и наоборот<sup>22</sup>. Конъюнктивные чувства (объединяющие) могут проявляться в различных формах эмоциональных состояний, которые отражают готовность к сближению и развитию отношений. Индифферентные чувства предполагают проявления нейтрального отношения к партнеру. Дисъюнктивные чувства (разъединяющие) проявляются в таких эмоциональных состояниях и переживаниях, что приводит к отдалению в отношениях и прекращению общения.

*Поведенческий* компонент межличностных отношений реализуется в конкретных действиях, поведенческих паттернах. В случае если один из партнеров вызывает симпатию, поведение будет доброжелательным, направленным на сотрудничество, взаимодействие. Если же объект не симпатичен, то интеракция будет направлена на соперничество, конкуренцию, конфликт<sup>23</sup>.

Межличностные отношения строятся по «вертикали» (между людьми, имеющими разный социальный статус: руководитель – подчиненный, лидер – последователь, высокостатусный субъект – низкостатусный субъект) и «горизонтали» (между людьми, имеющими одинаковый социальный статус: отношения между коллегами, партнерами, субъектами взаимодействия).

Соответственно и «вертикальные» и «горизонтальные» межличностные отношения могут формироваться с позиций:

- доминирования – равенства – подчинения;
- зависимости – независимости.

### ***Динамика межличностных отношений***

Межличностные отношения развиваются во временном континууме и имеют определенную динамику. Развитие межличностных отношений проходит в несколько этапов: знакомство, приятельские, товарищеские и дружеские отношения<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.

<sup>23</sup> Там же.

<sup>24</sup> Обозов Н.Н. Межличностные отношения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1979. 151 с.

Длительность каждого этапа зависит от многих факторов как объективных (время, территория, ситуация и т.п.), так и субъективных, психологических (индивидуально-психологические особенности партнеров, их мотивы, ценности, аттитюды и т.п.).

*Процесс знакомства* предполагает установление контакта между партнерами и осуществляется в зависимости от различных норм общества: социальных, культурных, профессиональных.

*Приятельские отношения* – на этом этапе происходит формирование готовности/неготовности к дальнейшему развитию межличностных отношений между партнерами.

*Товарищеские отношения* – на данном этапе закрепляются межличностные отношения, они становятся более устойчивыми и доверительными.

*Дружеские (доверительные) отношения* характеризуются общностью интересов, целей, взаимной привязанностью, доверием, чувством безопасности, возникающих у партнеров друг к другу (Н. Н. Обозов, И. С. Кон, Т. П. Скрипкина).

В заключении важно подчеркнуть, что главным в межличностных отношениях остается вопрос их «реализации». Другими словами, посредством чего субъекты устанавливают отношения, как отношения формируются? Г. М. Андреева отмечает, что межличностные отношения раскрываются и реализуются именно в общении. Общение и есть реализация всей системы отношений человека<sup>25</sup>.

Общение в системе межличностных отношений обусловлено совместной жизнедеятельностью людей, оно осуществляется при самых разнообразных межличностных отношениях, т.е. общение существует и в случае положительного, и в случае отрицательного отношения одного человека к другому. Общение выступает в социуме как способ объединения индивидов и вместе с тем как способ развития самих этих индивидов.

## **5.2. Общение: понятие, функции, структура**

*Общение – сложный, опосредованный множеством факторов процесс установления и развития контактов между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга.*

### ***Характеристики процесса общения***

Основными характеристиками процесса общения выступают *содержание, цель и средства.*

1. *Содержание* – это информация, которая в межиндивидуальных контактах передается от одного живого существа к другому. Содержанием общения могут быть сведения о внутреннем мотивационном или эмоциональном состоянии живого существа.

2. *Цель* общения – это то, ради чего у человека возникает данный вид

---

<sup>25</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.



активности. У человека в процессе развития количество целей общения увеличивается. В них включаются передача и получение объективных знаний о мире, обучение и воспитание, согласование разумных действий людей в их совместной деятельности, установление и прояснение личных и деловых взаимоотношений.

3. *Средства* общения – можно определить как способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения от одного живого существа к другому.

### ***Виды общения***

В зависимости от содержания, целей и средств общение можно разделить на несколько видов<sup>26</sup>.

1) По содержанию оно может быть представлено как

- *материальное* (обмен предметами и продуктами деятельности). При материальном общении субъекты, обмениваются продуктами деятельности, которые, в свою очередь, служат средством удовлетворения их актуальных потребностей.

- *кондиционное* (обмен психическими или физиологическими состояниями). При кондиционном общении люди оказывают влияние друг на друга, рассчитанное на то, чтобы привести друг друга в определенное физическое или психическое состояние. Например, поднять настроение или, напротив, испортить его; возбудить или успокоить друг друга, а в конечном счете – оказать определенное воздействие на самочувствие друг друга.

- *мотивационное* (обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями). Мотивационное общение имеет своим содержанием передачу друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении.

- *деятельностное* (обмен действиями, операциями, умениями, навыками)

- *когнитивное* (обмен знаниями)

Иллюстрацией *когнитивного* и *деятельностного* общения может служить общение, связанное с различными видами познавательной или учебной деятельности. Здесь от субъекта к субъекту передается информация, расширяющая кругозор, совершенствующая и развивающая способности.

2) По целям общение делится на *биологическое* и *социальное* в соответствии с обслуживаемыми им потребностями:

- *биологическое* – это общение, необходимое для поддержания, сохранения и развития организма. Оно связано с удовлетворением основных органических потребностей.

- *социальное общение* преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития отношений, личностного роста индивида.

---

<sup>26</sup> Немов Р.С. Психология: учеб. для студ. высш. учеб. заведений: в 3 кн., 4-е изд. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – Кн. 1: Общие основы психологии. 688 с.

3) По средствам общение может быть *непосредственным и опосредствованным, прямым и косвенным*.

- *Непосредственное общение* осуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу природой: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.п.

- *Опосредствованное общение* связано с использованием специальных средств и орудий для организации общения и обмена информацией. Это или природные предметы (палка, брошенный камень, след на земле и т.д.), или культурные (знаковые системы, записи символов на различных носителях, печать, радио, телевидение и т.п.).

- *Прямое общение* предполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения, например, телесные контакты, беседы людей друг с другом, их общение в тех случаях, когда они видят и непосредственно реагируют на действия друг друга.

- *Косвенное общение* осуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди (скажем, переговоры между конфликтующими сторонами на межгосударственном, межнациональном, групповом, семейном уровнях).

Среди видов общения можно выделить также *личностное и деловое*. *Личностное общение* предполагает такой контакт между индивидами, который затрагивает глубокие чувства и переживания человека, его интересы и потребности: определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего/внешнего конфликта и т.п. *Деловое общение* обычно включено как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Содержанием такого общения является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

### **Функции общения**

Под функциями общения понимаются те роли или задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека.

Функции общения многообразны. Существуют разные основания для их классификации. Б.Ф. Ломов<sup>27</sup> выделяет три функции: *информационно-коммуникативную, регуляционно-коммуникативную и аффективно-коммуникативную*.

*Информационно-коммуникативная функция общения* заключается в обмене информацией или приеме/передаче информации между людьми.

*Регуляторно-коммуникативная функция общения* заключается в регуляции поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия.

*Аффективно-коммуникативная функция общения* связана с регуляцией эмоциональной сферы человека. Общение становится важнейшим фактором, определяющим эмоциональные состояния человека: весь спектр эмоций

---

<sup>27</sup> Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М., 1984. С. 242-251.

возникает и развивается в условиях общения людей.

Существуют и другие виды функций общения:

- прагматическая функция – отражает мотивационно-потребностные причины вступления в общение;
- функция формирования и развития – отражает возможность совершенствования личности, познания себя в процессе общения;
- познавательная функция – отражает возможность в процессе общения узнавать и познавать окружающий мир, партнера, социальное пространство;
- эмотивная функция – позволяет человеку выражать свои чувства и переживания в процессе общения;
- функция самовыражения – способствует проявлению индивидуальности человека, его личностных особенностей;
- координационная функция – способствует координации действий партнеров в общении, их взаимопониманию и др.

### ***Виды потребностей, реализуемых в общении***

В процессе общения личность может реализовать свои различные потребности, причем степень выраженности этих потребностей у каждого человека будет разной.

*Потребность в безопасности* проявляется в том, что, находясь в сообществе других людей, человек чувствует себя защищенным от различного рода угроз и опасностей.

*Потребность в аффилиации* заключается в стремлении быть включенным в доверительные, эмоционально-значимые отношения с другими людьми.

*Потребность в престиже* заключается в стремлении человека иметь определенный социальный статус в обществе, пользоваться уважением других людей.

*Потребность в доминировании/подчинении* проявляется в том, что одни люди стремятся главенствовать в отношениях, управлять другими, а другие – хотят быть ведомыми и не стремятся к лидерским позициям.

*Потребность в проявлении индивидуальности* заключается в стремлении человека раскрыть свои индивидуально-личностные особенности, подчеркнуть свою уникальность и неповторимость.

### ***Структура общения***

Структуру общения можно рассмотреть с разных точек зрения: как посредством выделения уровней анализа явления, так и посредством основных его функций. Наиболее распространенной в социальной психологии является структура, предложенная Г.М. Андреевой<sup>28</sup>, включающая три взаимосвязанные стороны: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

*Коммуникативная* сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.

*Интерактивная* сторона заключается в организации взаимодействия

---

<sup>28</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.

между общающимися индивидами, т.е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями.

*Перцептивная сторона* общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

### **5.3 Общение как коммуникация: обмен информацией**

#### ***Специфика обмена информацией в коммуникативном процессе***

В условиях общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается. Соответственно, выделяют (Г.М. Андреева, В.Н. Куницына и др.) специфические особенности обмена информацией в случае коммуникации между двумя людьми. Рассмотрим данные особенности содержательно.

1. Процесс передачи информации характеризуется как *интерсубъектный* процесс ( $S \leftrightarrow S$ ). Другими словами, каждый участник коммуникации, проявляя активность в процессе общения, предполагает наличие соответствующей активности и у своего партнера: в ответ на посланную информацию будет получена новая информация, исходящая от партнера. Поэтому в коммуникативном процессе происходит не простое движение информации, а активный обмен ею с целью выработки общего замысла (понятого обоим партнерам) (А. Н. Леонтьев).

2. Посредством передачи информации партнеры, так или иначе, оказывают влияние друг на друга. Коммуникативное влияние представляет собой психологическое воздействие одного собеседника на другого с целью изменения его мнения, поведения и, возможно, социальных установок. Эффективность коммуникации измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие. Соответственно, при обмене информацией происходит изменение *типа отношений*, который сложился между участниками коммуникации.

3. Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь тогда, когда человек, направляющий информацию (коммуникатор), и человек принимающий ее (реципиент), обладают *единой или сходной системой кодификации и декодификации*. Другими словами, процесс коммуникации и взаимного влияния партнеров возможен лишь при условии того, что знаковые системы, которыми владеют участники коммуникации, известны и понятны их партнеру. Только принятие единой системы значений обеспечивает возможность партнеров понимать друг друга.

4. В условиях процесса коммуникации могут возникать специфические *коммуникативные барьеры*. Под барьерами понимается достаточно кратковременное психическое состояние, возникающее в межличностной ситуации, субъективным сигналом появления которого являются психологический дискомфорт, негативные эмоциональные переживания, сопровождающиеся ростом нервно-психической напряженности, изменением коммуникативного поведения, влияющих на успешность общения.

#### ***Средства коммуникации: вербальная и невербальная знаковые системы***

Передача любой информации возможна лишь посредством знаков, точнее,

знаковых систем. Выделяют два основных вида знаковых систем, которые используются в коммуникативном процессе: *вербальную и невербальную*.

Благодаря различным знаковым системам возникает и многообразие видов коммуникативного процесса, что требует отдельного рассмотрения каждой из этих систем.

*Вербальная* коммуникация использует в качестве знаковой системы *человеческую речь*, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, так как в процессе передачи информации при помощи речи в меньшей степени теряется смысл сообщения. Именно при помощи речи осуществляются кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию.

Важнейшими принципами вербальной коммуникации в социально-ориентированном общении (когда собеседники заинтересованы в общении друг с другом, ориентированы на взаимодействие) принято считать *принцип кооперации и принцип уважения собеседника*. Стоит отметить, что эти принципы соблюдаются не всеми и не всегда, однако большинство коммуникаций начинается, опираясь именно на эти два посыла (трудно предположить, что кто-либо сознательно вступает в общение с другим, только для того, чтобы начать конфликт и унизить собеседника).

1. *Принцип кооперации*. Данный принцип включает требование к собеседникам действовать совместными усилиями в соответствии с принятой целью и направлением разговора. В этом случае исходными условиями начала вербальной коммуникации и осуществления совместной деятельности являются:

- наличие у участников взаимодействия хотя бы кратковременной ближайшей общей цели (даже если их конечные цели отличаются или противоречат друг другу, на период взаимодействия всегда должна присутствовать какая-то общая цель);

- ожидание, что взаимодействие будет продолжаться до тех пор, пока оба участника не решат его прекратить (мы не отходим от собеседника, не говоря ни слова, и не начинаем заниматься чем-то другим, пока наш собеседник беседует с нами).

2. *Принцип уважения или вежливости*. Данный принцип выдвигает к собеседникам требование соблюдения в общении таких условий, как:

- тактичность,
- уважение,
- великодушие,
- скромность,
- благожелательность и др.

Основные правила речевой коммуникации, обусловленные этими

принципами, могут быть следующими<sup>29</sup>.

1) высказывание должно содержать столько информации, сколько требуется для выполнения текущих целей общения; излишняя информация может вводить в заблуждение, вызывая не относящиеся к делу вопросы у собеседника;

2) высказывание должно по возможности быть правдивым: важно не говорить того, что изначально содержит ложную информацию; не говорить того, для чего нет достаточных оснований;

3) высказывание должно быть релевантным, т.е. соответствовать предмету разговора: важно не отклоняться от темы беседы, следуя намеченной стратегии;

4) высказывание должно быть ясным: важно избегать непонятных слов и выражений, неоднозначности, многословия.

*Нормы вербальной коммуникации* в межличностном общении зависят от того, в каких условиях происходит беседа, каких культурных норм придерживаются собеседники и пр. Однако принято говорить об основных нормах повседневного общения, которые заключаются в следующем<sup>30</sup>.

1. *Персональность адресации* предполагает индивидуальное обращение собеседников друг к другу, учет взаимных интересов и возможностей понимания темы сообщения.

2. *Спонтанность и непринужденность*. Поскольку спланировать повседневное общение достаточно сложно, допускается спонтанность речи: собеседники могут вмешиваться в разговор друг друга, уточняя или меняя его тему, возвращаясь к уже сказанному.

3. *Эмоциональность*. Для повседневной речи важнее не столько регулярность утверждений и ответов, не их грамматическая и синтаксическая стройность и даже содержание сообщения, сколько его эмоциональная модальность. Другими словами не важно, что говорится, но важно – как говорится.

4. *Ситуативность* предполагает непосредственный контакт говорящих, с учетом возникающих условий, обстоятельств, переживаний собеседников.

Таким образом, вербальная коммуникация, являясь естественным средством человеческого общения, носит главенствующий характер в человеческой жизни и деятельности. Именно вербальная коммуникация во многом определяет устойчивость системы межличностных отношений. Тем не менее, вербальная коммуникация неразрывно связана с невербальной коммуникацией, которая будет рассмотрена в следующем параграфе.

*Невербальная коммуникация* – это коммуникация без использования слов, т.е. без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме. Инструментом общения является тело человека, обладающее

---

<sup>29</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с. С. 54.

<sup>30</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

широким диапазоном средств и способов передачи информации.

Невербальная коммуникация может быть осознанной и неосознанной. Большинство людей, как правило, не осознают или мало осознают свое невербальное поведение. Однако, как показывают социально-психологические исследования, невербальный коммуникативный канал по сравнению с вербальным несет *большую* информационную нагрузку: при помощи языка тела люди передают от 60 до 70 % всей информации в процессе общения. Именно поэтому невербальное общение является важным компонентом процесса общения.

При анализе невербальной коммуникации используются понятия «знак» и «сигнал». Знак – это элемент поведения, внешности, движений индивида, который несет в себе информацию, воспринимаемую реципиентом независимо от воли и намерений коммуникатора. Сигнал – это знак, который коммуникатор использует осознанно с целью передать какую-то определенную информацию реципиенту.

Если быть внимательным наблюдателем, то благодаря невербальной коммуникации можно получить достаточно много информации<sup>31</sup>.

*Информация о личности коммуникатора.* Она включает сведения:

- о темпераменте партнера;
- его эмоциональном состоянии в данной ситуации;
- его личностных особенностях (общительности, застенчивости, агрессивности, эмпатии и т.п.);
- его коммуникативной компетентности;
- социальном статусе;
- его принадлежности к определенной группе или субкультуре.

*Информация об отношении участников коммуникации друг к другу.* Она включает сведения:

- об уровне общения (социальная и эмоциональная близость или отдаленность);
- характере или типе отношений (доминирование/зависимость, расположение/нерасположение);
- динамике взаимоотношений (стремление поддерживать общение, прекратить его и т.д.).

*Информация об отношении участников коммуникации к самой ситуации общения.* Она включает сведения о включенности в данную ситуацию (комфортность, спокойствие, интерес) или стремлении выйти из нее.

Невербальная и вербальная коммуникация находятся в сложном взаимодействии. Выделяют несколько *функций*, которые невербальные сообщения выполняют при взаимодействии с вербальными<sup>32</sup>.

*Функция дополнения* означает, что невербальные сообщения делают речь

---

<sup>31</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

<sup>32</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

более выразительной, уточняют и проясняют ее содержание (так, привлечь внимание слушателя можно повышая громкость голоса, делая перед словами паузы или жестулируя определенным образом).

Функция *опровержения* вербальных сообщений означает, что невербальное сообщение противоречит вербальному (например, партнер утверждает, что заинтересован в разговоре с вами, но при этом не поддерживает контакт глаз, использует «закрытые» позы и т.п.).

Функция *замещения* вербальных сообщений означает использование невербального сообщения вместо вербального (во время дискуссии ведущий может без слов, с помощью взгляда или поощряющего жеста предложить кому-то из участников выступить).

Функция *регулирования* разговора предполагает использование невербальных знаков для координации взаимодействия между людьми (прикосновение к кому-то, выражающее желание о чем-то спросить; одобрительный или неодобрительный кивок головой в адрес выступающего).

Невербальная коммуникация осуществляется с участием разных сенсорных систем: зрения, слуха, кожно-тактильного чувства, вкуса, обоняния. С учетом полисенсорной природы невербальной коммуникации выделяют (В. А. Лабунская, В. Н. Куницына) различные ее виды или как говорят – каналы невербальной коммуникации.

1. *Акустический канал* – включает звуковое оформление речи (это не сами слова, а то, как они произносятся человеком) (вздохи, паузы, смех, а также темп, тембр, громкость и т.п.).

2. *Опико-кинестический канал* – включает выразительные движения тела человека (контакт глаз, мимика, жесты, позы, походка).

3. *Проксемический канал* – расстояние между общающимися.

4. *Тактильно-кинестезический (такесический) канал* – прикосновения, которыми обмениваются партнеры в процессе общения (рукопожатия, похлопывания, поглаживания и т.п.).

5. *Ольфакторный канал* – запахи, которыми сопровождается процесс коммуникации (запах тела, запах косметики).

Каждый из представленных каналов имеет свои особенности и специфику проявления в процессе общения, что важно знать и необходимо учитывать для эффективного взаимодействия.

#### **5.4. Общение как интеракция: взаимодействие партнеров**

*Интерактивная сторона общения* – отражает те компоненты общения, которые связаны с взаимодействием людей, с организацией их совместной деятельности.

Можно сказать, что в процессе общения происходит не только обмен информацией (реализуется коммуникативная сторона), но и обмен действиями, способствующий взаимодействию партнеров, что вызывает изменения их поведения, отношений, установок.

В зависимости от степени личной вовлеченности в ситуацию общения можно выделить три ситуации взаимодействия: *социально-ролевую ситуацию*,



деловую и интимно–личностную.

На социально-ролевом уровне контакты ограничиваются ситуативной необходимостью: на улице, в транспорте, в магазине, на приеме в официальном учреждении. Основной принцип взаимоотношений на этом уровне – знание и реализация норм и требований социальной среды участниками взаимодействия,

На деловом уровне людей объединяют интересы дела и совместная деятельность, направленная на достижение общих целей. Основной принцип деловых взаимоотношений – рациональность, поиск средств повышения эффективности сотрудничества.

Интимно-личностный уровень характеризуется особой психологической близостью, сопереживанием, проникновением во внутренний мир других людей, прежде всего близких. Основной принцип такого общения – эмпатия.

Любая ситуация взаимодействия включает следующие обязательные элементы, по которым она распознается<sup>33</sup>:

- 1) роли участников взаимодействия, т.е. нормативные предписания того, как человек должен вести себя, если он занял определенную позицию;
- 2) набор и порядок действий;
- 3) правила и нормы, регулирующие взаимодействие и характер отношений участников социальной ситуации.

Соответственно, каждая ситуация обуславливает определенный стиль поведения участников, определенную стратегию взаимодействия. Для обозначения стилей и стратегий взаимодействия используется множество классификаций. Рассмотрим самые распространенные из них.

1. По стилю действий, совершаемых участниками, стратегия взаимодействия может быть:

- ритуальной;
- манипулятивной;
- гуманистической.

2. По результативной направленности взаимодействия различают стратегии *кооперации* и *конкуренции*.

*Кооперация* - такое взаимодействие, которое предполагает наличие совместных действий, координацию единичных сил участников для достижения общих целей. *Конкуренция* - это соперничество, борьба нескольких субъектов в достижении схожей цели, что зачастую приводит к возникновению конфликта.

Для того чтобы правильно оценить стиль, стратегию взаимодействия в общении используют пять основных критериев (рис. 35): характер активности в позиции партнеров, характер выдвигаемых целей, характер ответственности, характер отношений, характер функционирования механизма идентификации.

## **5.5. Общение как перцепция: восприятие и понимание в общении**

### ***Понятие социальной перцепции***

---

<sup>33</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

*Социальная перцепция* предполагает процесс восприятия и понимания социальной действительности и человека человеком в общении. В ходе перцепции человек оценивает и анализирует внешний облик, психологические особенности, поведение собеседника, в результате чего у него складывается определенное отношение к наблюдаемому и формируются представления о возможном его поведении.

На точность, глубину, объективность, всесторонность восприятия и понимания субъектами своих партнеров по общению оказывают влияние антропологические, индивидуально-типологические, личностные, социально-психологические особенности субъекта социальной перцепции<sup>34</sup>.

Очевидно, что в процесс восприятия и понимания включены как минимум два человека, каждый из которых является активным участником общения. Соответственно, каждый из участников общения должен принимать во внимание не только свои собственные интересы, потребности, мотивы, социальные установки, но и потребности, интересы, установки своего партнера. Для того чтобы понять собеседника, правильно оценить его интересы и мотивы, используются специфические механизмы социального восприятия и познания. Данные механизмы опираются на когнитивные (познавательные) и аффективные (эмоциональные) процессы (Бодалев А.А., 1995). От того, насколько субъект чувствителен к своему и чужому внутреннему миру, зависит успешность работы этих механизмов<sup>35</sup>.

#### ***Механизмы межличностного восприятия и познания***

***Интерпретация*** (соотнесение, отождествление) своего личностного опыта познания людей с воспринимаемым человеком. Этот механизм функционирует как осознанно, так и бессознательно. Для понимания своего партнера человек опирается на предшествующий опыт, полученный в предыдущих процессах общения, в познании других: чем больше сходства между воспринимающим и воспринимаемым, тем легче и быстрее данный механизм срабатывает.

***Идентификация*** – процесс познания посредством сравнения, сопоставления, отождествления себя, своих характеристик с партнером (например, предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место). Очень близким по содержанию к идентификации явлением является эмпатия. Эмпатия понимается как сочувствие, сопереживание человека человеку путем попытки поставить себя на его место.

***Рефлексия*** – это осознание субъектом того, как он воспринимается партнером по общению. Рефлексию называют процессом зеркального отражения: «что я думаю, что обо мне думает мой партнер».

***Каузальная атрибуция*** (приписывание причин). Механизм приписывания причин начинает функционировать тогда, когда у человека недостаточно

---

<sup>34</sup> Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций. 3-е изд. М.: Омега-Л, 2006. 352 с.

<sup>35</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. М.: Аспект Пресс, 2001. 384 с.; Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

информации для понимания причин поведения партнера по общению. Это достаточно сложный перцептивный механизм, который предполагает приписывание воспринимаемому партнеру определенных мотивов и причин, объясняющих его поступки и другие особенности.

**Межличностная аттракция** – особая форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. Межличностная аттракция – привлекательность партнера для субъекта восприятия. Выделяют различные уровни аттракции:

- симпатия,
- дружба,
- любовь.

Соответственно, понимание партнера по взаимодействию возникает благодаря появлению симпатии к нему, дружеского или интимно-личностного отношения.

**Эвристики** – особые приемы образования суждений в условиях недостаточной или неопределенной информации (А. Тверски, Д. Канеман, 1974). В процессе межличностного познания человеку приходится делать выводы при отсутствии нужной информации и времени для логически выстроенного, систематизированного рассуждения, а ситуация требует быстрых решений. В этом случае используется механизм эвристик. Эвристики как умозаключения/суждения полученные индуктивным путем, (т.е. из единичных или частных суждений выводятся общие суждения) или на основе интуиции, являются в этих обстоятельствах единственно доступным методом осмысления ситуации.

Выделяют и механизмы, искажающие адекватность образа воспринимаемого (*эффекты восприятия*). Особенностью этих механизмов является то, что они ограничивают возможность объективного познания людей. К этим механизмам относятся: функционирование имплицитной структуры личности, влияние первого впечатления, проекция, стереотипизация, упрощение, идеализация и этноцентризм и т.п.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций. 3-изд. М.: Омега-Л, 2006. 352 с.

## Лекция 6. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ

### 6.1. Понятие делового общения и его особенности

#### *Понятие и характеристики делового общения*

Деловое общение – контакты, имеющие цель за пределами общения, что способствует организации и оптимизации определенного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д. (т.е. люди вступают в общение для достижения конкретной цели, связанной с организацией деятельности). Соответственно, центральным понятием и предметом делового общения становится *дело*.

Такая специфика делового общения определяется характеристиками организационной структуры, в рамках которой это общение протекает<sup>37</sup>.

1. В любой организации за каждым сотрудником нормативно закреплён стандарт поведения, что определяет характер обмена сведениями между сотрудниками, который подчинен совместному решению служебной задачи. Это делает общение формальным, эмоционально-удаленным, отстраненным.

2. Отношения иерархичности предполагают в некоторой степени неравенство и подчинение сотрудников/собеседников, что зачастую приводит к снижению эффективности процесса обратной связи, передачи точной информации по звеньям иерархии.

3. Каждый сотрудник организации должен быть мотивирован на выполнение деятельности, что будет обеспечивать устойчивый характер деятельности. В свою очередь данная деятельность будет поддерживаться высокой включенностью личности в деловое общение, заинтересованностью в нем.

Исходя из описанных характеристик организационной структуры, деловое общение приобретает ряд специфических особенностей:

- иерархичность
- асимметричность (т.е. отсутствие обратной связи)
- монологичность
- другой субъект выступает в качестве объекта (например, при жестко авторитарном стиле руководства отношение начальника к подчиненному выступает в основном как отношение субъекта к объекту)
- право принятия решения предоставлено управляющему субъекту
- отсутствие свободы действия

Для того чтобы деловое общение протекало эффективно, важно помнить о процессах *совместимости и сработанности* с партнером<sup>38</sup>. Совместимость – оптимальное сочетание особенностей участников взаимодействия, обеспечивающее их возможность взаимодействовать бесконфликтно и

---

<sup>37</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

<sup>38</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погорьша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

согласованно, создавая условия для эффективной совместной деятельности. Сработанность – согласованность в работе между участниками совместной деятельности

Как отмечает В.Н. Куницына, и совместимость, и сработанность служат для обозначения объективного соответствия характеристик взаимодействующих, людей по отношению к целям их взаимодействия. Для *сработанности* ведущим является поведенческий компонент: высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность успешностью работы и отношениями с партнером. Ведущий компонент *совместимости* – эмоциональный: удовлетворенность общением с партнерами, высокие эмоционально-энергетические затраты. Соответственно, совместимость в большей степени выявляет ориентацию на хорошие межличностные отношения, а сработанность – нацеленность на результативность взаимодействия.

Принято выделять 4 уровня совместимости (К.К. Платонов)<sup>39</sup>:

- *физиологический* - сочетание особенностей биоритмов, выносливости, функциональных состояний и т.п.
- *психофизиологический* - сочетание особенностей темперамента, основных психических процессов (восприятие, память, мышление, внимание), эмоционально-волевой устойчивостью и т.п.
- *психологический* - соответствие характера, мотивов, личностных особенностей
- *социально-психологический* - согласование социальных ролей, интересов, ценностных ориентации, культурного и общеобразовательного уровней.

К основным формам делового общения относят беседу, переговоры, совещание публичное выступление. Этим формам делового общения будет посвящена отдельная лекция.

Таким образом, для делового общения характерно:

- ориентация участников на статусно-ролевые позиции друг друга,
- значимость группового и организационного членства партнеров,
- рациональный подход к проблеме совместимости.

***Особенности деловой коммуникации с учетом культурных, конфессиональных и этнических особенностей партнеров по взаимодействию***

Национальные особенности деловых культур наиболее ярко проявляются в ситуациях кросс-культурных контактов и часто служат причиной непонимания, неприязни, негативного отношения. Соответственно, важно понимать деловую культуру различных стран, влияние различных факторов национальной культуры на развитие деловой культуры и коммуникации<sup>40</sup>.

Ключевые культурные различия их знание и понимание это ключ к успеху деловой коммуникации. К таким культурным маркерам относят (Г.

<sup>39</sup> Практикум по социальной психологии // Под ред. И.С. Клециной. СПб.: Питер, 2008. 256 с.

<sup>40</sup> Михельсон С. В. Влияние культурных и национальных факторов на деловую культуру и коммуникацию// Молодой учёный, № 15 (119), 2016. С.570-57.

Хофстеде): индекс дистанцированности от власти; индивидуализм и коллективизм; индекс избегания неопределенности; «мужской» и «женский» тип; краткосрочная и долгосрочная ориентация на будущее; потворство своим желаниям и сдержанность. Например, работники в Азии, Африке, Латинской Америке и арабском мире, скорее всего выкажут гораздо большее уважение своим менеджерам, чем их коллеги в странах таких как Дания, Израиль и Австрия, где подчиненные, как правило, часто ждут команды «сверху» и не проявляют собственной инициативы.

Большой проблемой, на сегодняшний день, является недопонимание между Западной и Восточной деловыми культурами. Например, западные бизнес-мены, при общении думают в основном о себе. Им важно донести свою точку зрения до собеседника, а иногда даже навязать ее. Такая тенденция наблюдается и в России. В Японии бизнесмен всегда подчеркивает, что ему хочется узнать вашу точку зрения. Что же касается Китая, то они уважают чужие культуры и их достижения, но не считают их равными своей культуре и достижениям, во всем стремятся доминировать. Собственные приоритеты и ценности китайцы ставят гораздо выше чужих, и редко слушают мнение других людей, делают все по-своему.

То, как люди ведут себя в общении, как убеждают других и какие аргументы приводят, на прямую зависит от национальных религиозных, философских, образовательных традиций. Западный руководитель выстраивает цепочку четких доводов и аргументов, интересуется мнением коллег и служащих. В Японии принят коллективный порядок принятия решений, все люди разделяют ответственность за результат и чувствуют свою сопричастность. В Китае руководитель – главное лицо и принимает решения самостоятельно, в дальнейшем отдает распоряжения сотрудникам, которые должны беспрекословно их исполнять. В России зачастую преобладает «самодержавие»: я – начальник, как сказал, так и будет. В Западной культуре более выражен индивидуализм. Там доминирует утверждение: «каждый получает по способностям». Для западного бизнесмена важно повысить свой материальный и социальный статусы. В западной культуре существует принцип: каждый должен добиться успеха, и победитель получает все. В Японии превалирует коллективизм. Здесь не встретишь принципиального различия между богатыми и бедными, интеллектуалами и простыми людьми, здесь нет острых социальных конфликтов. У японцев существует четкое понимание того, что все они – члены одного сообщества, поэтому никого нельзя обижать.

Религия сыграла большую роль в становлении деловой культуры и коммуникации. Так, например, протестантизм требовал рациональной власти над миром, что было невозможно без преобразования себя и мира. Отношение протестанта к труду, к бизнесу во многом предопределила идея профессионального призвания, исходя из которой богатство морально оправдывается. Протестантские догмы осуждают желание быть бедным. Протестантизм способствовал распространению духа предпринимательства, рационализма, прагматизма, заострял внимание на качестве труда.

Конфуцианский рационализм отстаивал давно сложившийся образ справедливости, который следовало поддерживать. И даже сейчас, прежде чем приступить к переговорам, китайцы все основные вопросы предварительно решают через посредников. Ведь в таком случае не они, а посредник несет ответственность за надежность компании. В Православии, труд (дело) становится своего рода деятельной молитвой и только тогда приобретает смысл, ведь он становится средством совершенствования, одухотворенности мира и человека. В данной религии обогащение подвергается осуждению<sup>41</sup>.

Местоположение страны тоже играет значительную роль в становлении деловой культуры и манеры общения. В Японии важным фактором является ограниченность территории и изолированность от событий происходящих на материке. Для японцев характерна высокая степень оседлости, они жили на одном месте, научились тщательно прорабатывать ближнее пространство. Люди жили на ограниченном пространстве и даже не имели необходимости торговать. Им хватало всего. Соответственно, в манере общения нет никакой напористости или агрессии. Многие исследователи полагают, что основные черты российской культуры и менталитета народа связаны с природными факторами. Ландшафтные условия (непроходимые леса), особенности климатической зоны (короткое суровое лето), особый вид хозяйственной деятельности славян (подсечное земледелие) предполагали только групповую деятельность, не позволяя развиваться индивидуальному земледелию, и как следствие, лишали индивида возможности существовать вне общины. В Европе было развито скотоводство, требующее больших территорий и предполагающее постоянное перемещение. Европа все время стремилась к экспансии. Велись большие географические открытия, захватывались новые земли. Это выработало привычку похожему поведению в деловой коммуникации.

## **6.2. Специфика и правила деловой коммуникации**

Коммуникация в деловом общении базируется на тех же закономерностях, что и коммуникация в личностном общении. Соответственно, в деловом общении коммуникация – это такой же обмен информацией, который обсуждался в предыдущей лекции. А основной целью коммуникативного процесса является обеспечение понимания информации (сообщений), которая является предметом обмена.

Рассматривая процесс вербальной коммуникации, во второй главе была описана модель коммуникативного процесса по Лассуэлу. Данную модель можно применить и в деловом общении, несколько модифицировав ее. Таким образом, важнейшими элементами модели вербального коммуникативного процесса становятся: отправитель, сообщение, канал, получатель (рис. 1).

---

<sup>41</sup> Михельсон С. В. Влияние культурных и национальных факторов на деловую культуру и коммуникацию// Молодой учёный, № 15 (119), 2016. С.570-573.

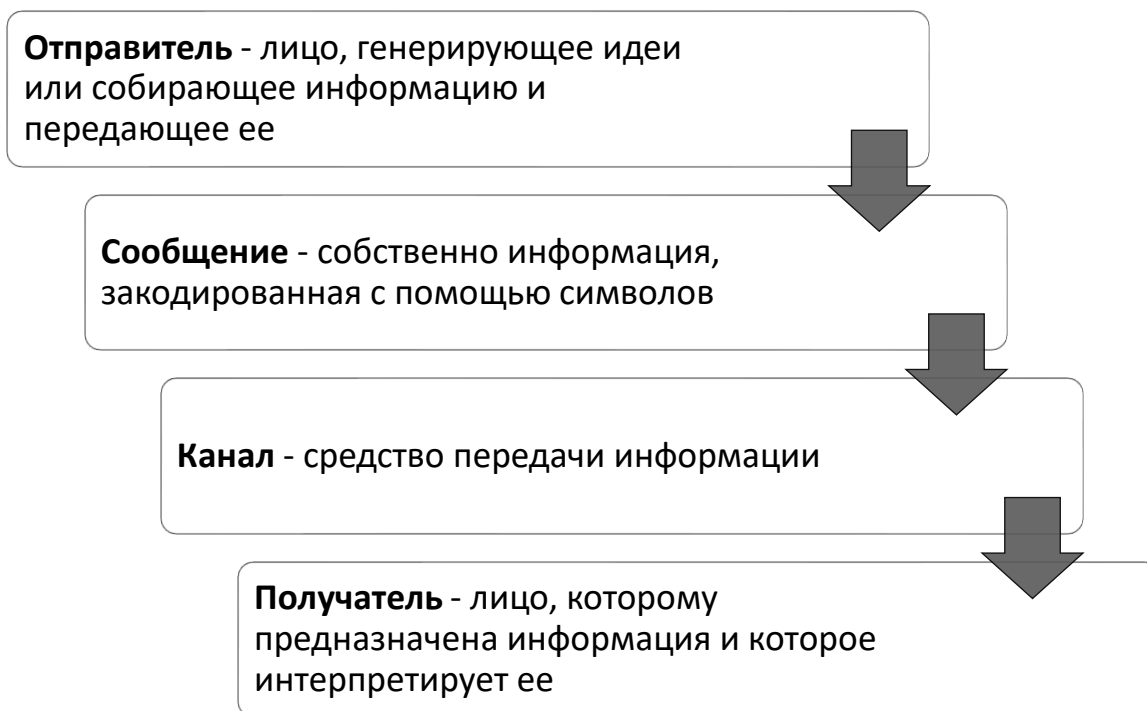


Рис. 1. Модель коммуникации делового общения

Такая модель определяет соответственно и этапы процесса вербальной коммуникации в деловом общении: зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача сообщения, декодирование информации, обратная связь<sup>42</sup>.

Выделенные этапы в деловом общении способствуют определению правил деловой коммуникации:

- четко определить цель своего сообщения;
- сделать сообщение понятным и доступным для восприятия;
- сделать сообщение кратким и сжатым, отказываясь от лишней информации;
- следовать правилам *активного слушания*.

Последний пункт правил требует особого внимания, что будет рассмотрено ниже.

### ***Барьеры в деловом общении***

Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия в процессе делового общения коммуникативных барьеров. В случае возникновения барьера информация искажается, деформируется или теряет смысл. Возникновение напряжения и дискомфорта в общении свидетельствует о появлении барьеров. Умение распознавать их и регулировать свое поведение в зависимости от них – залог эффективной коммуникации, что является принципиально важным для делового общения. Барьеров и факторов, их обуславливающих, бесконечно много, остановимся на некоторых из них

<sup>42</sup> Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций. 3-е изд. М.: Омега-Л, 2006. 352 с.; Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.



(табл. 4).

Таблица 4

Виды коммуникативных барьеров, их содержание

№	Виды барьеров	Причины возникновения
1	Информационно-дефицитный барьер	Механический обрыв информации; неясность передаваемой информации, в силу чего искажается изложенная и переданная мысль
2	Эмоциональный барьер	Получив какую-либо информацию, человек «отвлекается» на свои чувства, предположения, игнорируя реальные факты сообщения (чаще возникают на эмоционально-значимые слова-стимулы и отвлекают от сути информации)
3	Фонетическое непонимание	Участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют дефекты речи и дикции, искажённый грамматический строй речи. Причиной также становится невыразительная речь, речь-скороговорка и речь с большим количеством звуков-паразитов
4	Семантический барьер	Связан с различиями в тезаурусах участников общения: использование малопонятных профессиональных оборотов, жаргонов и слэнгов
5	Стилистический барьер	Возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния получателя и др. Например, стиль может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера
6	Логический барьер	Возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему не верной, противоречит присущей ему манере доказательства
7	Социально-перцептивные барьеры	Возникают из-за искаженного восприятия ситуации, собственной роли субъекта в данной ситуации или его оппонентов; искажённых рефлексивных представлений о ситуации и о ролях
8	Мотивационно-содержательные	Возникают как результат мотивации (в том числе направленности, активности мотивов, ради которых проводится деятельность), определяющей постановку целей общения
9	Операциональные	Возникают в случае затруднений в декодификации («расшифровки») поведения партнера по общению, а также неточных (не соответствующих условиям) способов и средств, с помощью которых осуществляется деятельность

Для того чтобы минимизировать возникновение и влияние барьеров, рекомендуется использовать специальные психологические приемы расположения к себе собеседника.

### 6.3. Технологии эффективной деловой коммуникации

#### *Активное слушание как прием эффективной коммуникации*

В психологии принято выделять три вида слушания (И. Атватер): *эмпатическое, нерефлексивное и рефлексивное* (или активное) слушание. Что касается эмпатического слушания, то в деловом общении его, как правило, не

используют, так как оно предполагает проявление переживаний, сочувствия словам партнера, т.е. является очень эмоциональным. Нерефлексивное слушание используется в деловом общении достаточно редко (в виде исключений может являться эффективным приемом в деловой коммуникации). Нерефлексивное слушание или «умение внимательно молчать»<sup>43</sup> используется для того, чтобы дать высказаться собеседнику, не вмешиваясь в его речь с замечаниями и комментариями. Такие ситуации могут возникать, когда человек испытывает сильные эмоциональные переживания или когда ему необходимо выговориться, проговорить все, что он задумал. Именно поэтому вербальное вмешательство в речь собеседника должно быть сведено к минимуму (например: «Да?!», «Да-да», «Интересно» и т.п.).

Остановимся на рефлексивном (активном) слушании, которое наиболее часто используется в деловом общении. Рефлексивное слушание направлено на распознавание, расшифровку, декодирование смысла, значения сообщения, поступающего от собеседника. Способствуют этому специальные приемы: выяснение, перефразирование, отражение чувств, резюмирование (табл. 5).

Таблица 5

#### Приемы активного слушания

<i>Приемы активного слушания</i>	<i>Содержание приема</i>	<i>Примеры фраз</i>
<i>Выяснение</i>	Обращение к говорящему за уточнениями	«Я не совсем понял», «Что Вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточните» и т.п.
<i>Перефразирование</i>	Собственная формулировка (переформулировка) сообщения собеседника для проверки его точности	«Как я Вас понял...», «Вы думаете, что...», «По Вашему мнению...», «Вы считаете, что...»
<i>Отражение чувств</i>	Отражение слушающим (реципиентом) эмоционального состояния говорящего (коммуникатора)	«Вероятно, Вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...»
<i>Резюмирование</i>	Подытоживаются основные идеи и чувства говорящего	«Ваши основными идеями, как я понял, являются...», «Если подытожить сказанное Вами, то...», «Итак, можно сказать...»

Используя приемы активного слушания в деловом общении, важно избегать *типичных ошибок слушания*, среди которых можно выделить следующие:

- *перебивание собеседника*
- *поспешные выводы*
- *поспешные возражения*
- *непрошенные советы*

<sup>43</sup> *Атватер И.* «Я вас слушаю» // Психология внимания. Хрестоматия / ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романов. М.: ЧеРо, 2001.

### ***Приемы структурирования информации в деловом общении***

Выделяют два основных приема структурирования информации в деловом общении: правило рамки и правило цепи

1. *Правило рамки* заключается в том, что начало и конец любого делового разговора должны быть четко сформулированы и очерчены.

Другими словами, в начале сообщения озвучиваются:

- цели и намерения,
- перспективы и ожидания,
- возможные результаты.

Завершение сообщения должно в обязательном порядке включать:

- подведение итогов,
- выводы по поводу реализованных/нереализованных ожиданий,
- показана ретроспектива.

Соблюдение этого правила способствует эффективному пониманию, восприятию и запоминанию информации реципиентом, так как общеизвестным является факт: люди запоминают лучше всего начало и конец сообщения. (Еще в конце XIX в. Г. Эббингауз установил так называемый фактор ряда: начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти лучше, чем середина).

2. *Правило цепи* определяет «внутреннее» структурирование сообщения, предполагая выстраивание информации как бы «изнутри». Другими словами, все сведения в сообщении должны быть выстроены логическим образом, т.е. соединены в цепь по определенным признакам. Способы соединения информационных цепочек могут быть различными: «во-первых, во-вторых, в-третьих»; либо информация может быть проранжирована: сначала – говорят самое главное; затем – основное, и затем менее значимое. В этом случае могут использоваться специальные переходные фразы: «Если это так, то напрашивается следующий вывод», «Таким образом», «А теперь мы можем перейти к...», «Теперь нам стоит обсудить...» и т.п.

Соблюдая правило рамки и правило цепи, важно помнить и о последовательности передачи всей информации в целом. Сообщение воспринимается лучше, когда оно построено следующим образом:

- от внимания к интересу
- от интереса к основным положениям
- от основных положений к возражениям и вопросам
- ответы, выводы, резюмирование

### ***Приемы расположения к себе собеседника***

С помощью этих приемов нельзя убедить собеседника в чем-либо и ничего не возможно доказать, а можно лишь расположить к себе партнера по коммуникации<sup>44</sup>.

С помощью этих приемов нельзя никого и ни в чем убедить и ничего никому доказать, а можно лишь расположить к себе собеседника.

---

<sup>44</sup> Морозов А.В. Деловая психология: курс лекций. СПб.: Изд-во Союз, 2000. 576 с.; Белов Н.В. Секреты эффективной деятельности. М.: АСТ, Харвест, 2005. 96 с.

*Прием «имя собственное»* основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) собеседника. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство комфорта и расположения к партнеру

Выделяют несколько причин этого:

- имя, присвоенное данной личности, сопровождает его от первых дней жизни и до последних. имя и личность неразделимы.
- когда к человеку обращаются, не называя его по имени, – это «обезличенное» обращение. в этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя (а имя – символ личности), то вольно или невольно, показывают внимание к его личности.
- если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения.
- чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые необязательно осознаются человеком.
- если некто вызывает положительные эмоции, то он невольно притягивает к себе, располагает.

Беседуя с человеком, время от времени следует обращаться к нему по имени-отчеству. Необходимо использовать этот прием не от случая к случаю, а постоянно, располагая к себе собеседника заранее, а не тогда, когда вам от него что-то нужно.

*Прием «зеркало отношения».* Основные инструменты этого приема - улыбка и комплементы.

*Прием «терпеливый слушатель»* – заключается в умении терпеливо и внимательно выслушать собеседника, не перебивая его, давая возможность сказать ему все, что он хотел. Если выслушать собеседника внимательно, то он удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции, связав это помимо своей воли с собеседником.

*Прием «личная жизнь»* – если с человеком повести разговор в русле его личного интереса, то это будет способствовать росту его вербальной активности, сопровождаемой положительными эмоциями. У каждого человека наряду со служебными интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. Если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

#### **6.4. Невербальная коммуникация в деловом общении: кинесика, проксемика, такесика**

Для высокоэффективных деловых отношений недостаточно иметь цель, знать приемы и методы коммуникативного процесса, верить в себя и свои возможности. Необходимо иметь определенные навыки невербальной коммуникации, способствующие взаимопониманию в общении; уметь анализировать невербальное поведение партнера по коммуникации.

В зависимости от разновидностей каналов невербальной коммуникации

рассмотрим основные правила и приемы их использования в деловом общении.

***Кинесика: этикет позы в деловом общении***

Позы и жесты в деловом общении становятся зачастую определяющими для эффективности коммуникативного процесса, так как обуславливают до 50 % от общего впечатления (табл. 6).

Таблица 6

**Использование поз в деловой коммуникации**

Виды поз	Рекомендации по использованию в деловом общении
Открытые/закрытые позы	В бизнес-этикете не рекомендуется использовать ни открытые, ни закрытые позы. Лучше выбрать такое положение тела относительно собеседника, которое не будет чрезмерно открытым или закрытым, и использовать спокойные жесты одной рукой (в такт речи), со средним положением ладони, в границах перемещения от плеча и до талии
Позы доминирования (превосходства, уверенности)/ подчинения (неуверенности)	В деловом общении не приветствуются, так как заранее определяют исход общения: доминирующий будет подавлять собеседника, а подчиняющийся не сможет отстоять свою точку зрения. Рекомендуется использовать равные позиции с собеседником, исключая преобладание одного из партнеров
Позы готовности (завершить встречу, разговор)/ неготовности (слушать и продолжать беседу)	Так как позы готовности завершить встречу выражаются в подаче корпуса вперед, при этом руки опираются на колени или ручки кресла, а корпус постепенно разворачивается к двери, что может демонстрировать окончание беседы, то в этом случае такая поза может использоваться для плавного завершения общения. Жесты неготовности (слушать, говорить, принимать решения) связаны с так называемым «расфокусированным» взглядом и общей позой расслабленности – они не рекомендуются к использованию в деловой коммуникации (особенно в присутствии сотрудников или клиентов)
Позы гармоничности/дисгармоничности	В бизнес-этикете рекомендуются гармоничные позы, так как они позволяют собеседникам быть в равном положении (даже если это доминирующие позы у обоих), что способствует эффективной коммуникации

***Кинесика: визуальный контакт (контакт глаз)***

Известно, что при дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному, и наоборот. Когда человек испытывает положительные эмоции (радуется, удовлетворен чем-либо и т.п.), его зрачки расширяются примерно в 4 раза по сравнению с обычным состоянием. Негативные эмоции (грусть, подавленность и т.п.) способствуют сужению зрачков (эффект «глаз-бусинок» или «змеиных глаз»). Изменение размера зрачка происходит произвольно и бессознательно. Соответственно, в процессе деловой коммуникации всегда можно понять (в случае, если освещение в помещении не меняется), доволен ли ваш собеседник ходом

общения, переговоров или раздражен им. Важно также помнить, что оптимальное время поддержания контакта глаз в ходе деловой коммуникации – 60-70 % от общего времени беседы. Взгляд должен быть подвижным и соответствовать динамике разговора. Также нужно знать, что поддержание контакта глаз в объеме менее 30 % от времени общения серьезно снижает эффективность коммуникации, так как такой собеседник воспринимается как закрытый, хитрый, неприятный, к которому нет доверия.

Еще одна характеристика взгляда – «опускание век» или моргание. Это подсознательный жест, который интерпретируется как попытка человека «убрать» партнера по общению из своего поля зрения. Это может быть связано с различными причинами: разговор надоел или партнер стал неинтересен, или появилось чувство превосходство над собеседником. При этом нужно помнить, что нормальная частота моргания 5-7 раз в минуту, когда веки прикрываются на доли секунды (если веки прикрываются на секунду и более, и чаще чем 10 раз в минуту – собеседник устал и не хочет продолжать общение).

Виды взглядов, а также их интерпретация<sup>45</sup> представлены в табл. 7.

Таблица 7

Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие движения	Интерпретация	Необходимо
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и насушенные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

### ***Проксемические особенности делового общения***

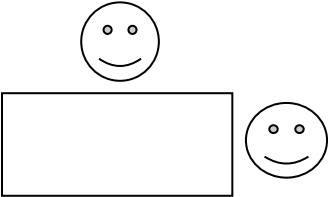
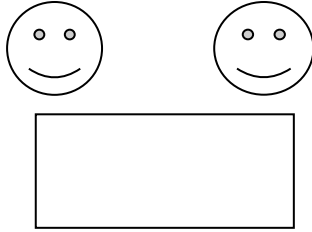
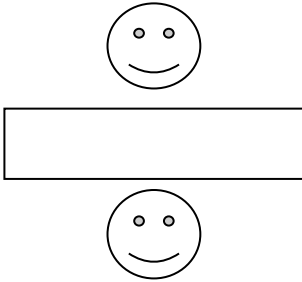
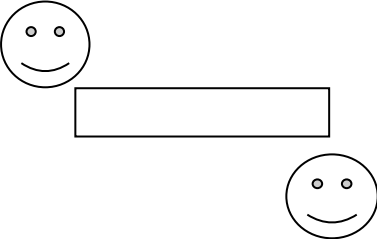
Как отмечалось в предыдущее главе, проксемическое поведение включает не только анализ дистанции между собеседниками, но и их взаимную ориентацию в пространстве. В зависимости от того, как располагаются партнеры в деловом общении, зависит исход коммуникации. Рассмотрим варианты размещения участников делового общения в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом<sup>46</sup> (табл. 8).

Таблица 8

<sup>45</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2013. 224 с.; Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. М: ИНФРА-М, 1995. С. 256.

<sup>46</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2013. 224 с.

## Виды расположения за столом переговоров

Характер расположения	Вид расположения	Интерпретация
<i>Угловое расположение</i>		<p>Характерно для людей, занятых дружеской беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. Считается оптимальной позицией для выработки решений в непринужденной обстановке</p>
<i>Расположение рядом/позиция делового взаимодействия</i>		<p>Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают <i>позицию делового взаимодействия</i>, размещаясь рядом, с одной стороны стола. Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений</p>
<i>Конкурирующе-оборонительная позиция</i>		<p>Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества. Конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников</p>
<i>Независимая позиция</i>		<p>Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности, отстраненности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры</p>

На эффективность деловой коммуникации оказывает влияние не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, например, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы подходят для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации<sup>47</sup>. Прямоугольный стол подходит для деловых переговоров и совещаний равностатусных партнеров, однако, главенствующим

<sup>47</sup> Кузин Ф. А. Культура делового общения: практическое пособие. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Ось-89, 2002. 320 с.

будет считаться место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол создает атмосферу неофициальной и непринужденной беседы и больше всего подчеркивает одинаковый социальный статус партнеров.

### ***Такесика: рукопожатие в деловом общении***

Рукопожатие – одно из самых распространенных прикосновений, принятых в различных культурах. Рукопожатие свидетельствует об отношениях, существующих между партнерами. Об этих отношениях можно сделать вывод, проанализировав основные характеристики рукопожатия:

- кто первым подает руку
- пожимают руку человеку противоположного пола или не пожимают
- пожимают руку всем присутствующим или не всем
- эмоциональная окраска и техника исполнения

По характеру прикосновений: сила/слабость, ладонь сверху/снизу, полный обхват/частичный и т.п. выделяют несколько видов рукопожатий.

#### *Доминантное рукопожатие*

Этот тип рукопожатий характерен для агрессивных, властных людей, являющихся инициатором рукопожатия. Самый агрессивный вид рукопожатия, так как оно не предоставляет партнеру право на установление отношений равного партнерства

#### *Крепкое рукопожатие*

Также достаточно агрессивное и даже болезненное (вплоть до хруста пальцев) для партнера рукопожатие, является отличительной чертой агрессивного, жесткого и даже жестокого человека

#### *Рукопожатие «перчатка»*

Жест трактуется как жест честного человека, которому можно доверять. Должен применяться только по отношению к хорошо знакомым людям. При рукопожатии с незнакомым человеком произведет противоположный эффект

#### *Пожатие несогнутой, прямой рукой*

Главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и не допустить человека в свою интимную зону; используется с целью защиты своей личной территории

#### *Пожатие кончиков пальцев*

Признак того, что партнер не уверен в себе. Как и в предыдущем случае, цель этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнера на удобном для себя расстоянии

#### *Рукопожатие «тянущее»*

Признак неуверенного в себе человека, чувствующего себя в безопасности только внутри своей собственной личной зоны. Исключение: культурные традиции этнической группы, к которой принадлежит человек

### ***Одежда как элемент невербальной коммуникации в деловом общении***

Внешний вид человека также можно отнести к каналам невербальной коммуникации. Манера одеваться может дать о собеседнике достаточно полную информацию: о его образовании, социальном статусе, культурном уровне, его стремлениях. При этом степень комфортности в определенной



одежде может влиять даже на эффективность деятельности: если человек уверен в том, что его одежда соответствует его образу, он чувствует себя в ней уверенно, то он полностью сосредоточится только на работе. Однако важно помнить, что одежда не должна привлекать к себе слишком много внимания. Одежда должна помогать, поддерживать, придавать уверенность, а не подавлять, отвлекать внимание и т.п.

Так, например, если говорить о мужчинах, то их костюм должен быть не только самого лучшего качества, которое можно себе позволить, он также должен быть сшит из ткани правильного цвета (подходящего человеку) и хорошо сидеть. При этом длина брюк должна быть правильной: брюки должны закрывать ботинок сзади до каблука на ботинках. А когда мужчина садится, края брюк не должны подниматься настолько, чтобы между брюками и носками открывалась полоса кожи. Следовательно, под брюки нужно надевать длинные носки. Ботинки должны быть простого фасона и ухоженными. Подбирая цвета одежды, лучше искать их в середине спектра. Чем ближе к середине спектра, тем лучше будет смотреться цвет, тем больше он будет вам идти. Наиболее выигрышно смотрятся серые, голубые, жемчужные тона. В случае несоблюдения этих правил мужчина будет производить впечатление, неухоженного, запущенного, что будет проецироваться на восприятие того, как он ведет бизнес.

### **6.5. Средства и методы психологического воздействия в процессе общения**

Что касается способов воздействия, реализуемых в процессе общения, то они достаточно традиционны. К ним относятся: заражение, убеждение, подражание, внушение.

*Заражение* можно определить как бессознательную невольную подверженность индивида определённым психическим состояниям. Оно проявляется не через более или менее осознанное принятие какой-то информации или образцов поведения, а через передачу определенного эмоционального состояния, или «психического настроя». Индивид не испытывает организованного преднамеренного давления, но просто бессознательно усваивает образцы чьего-то поведения, лишь подчиняясь ему. Многие исследователи констатируют наличие особой «реакции заражения», возникающей особенно в больших открытых аудиториях, когда эмоциональное состояние усиливается путем многократного отражения по моделям обычной цепной реакции. Мера, в которой человек поддается заражению, зависит от общего уровня развития его личности, от уровня развития его самосознания.

*Внушение* представляет собой особый вид воздействия, а именно целенаправленное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или на группу. При внушении осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии. Внушение, «суггестия», как социально-психологическое явление обладает глубокой спецификой. Человек, осуществляющий внушение, называется суггестор;

человек, которому внушают, т.е. выступающий объектом внушения, называется суггеренд.

Основные характеристики внушения:

- 1) внушение, как правило, носит вербальный характер;
- 2) процесс внушения имеет одностороннюю направленность – это персонифицированное, активное воздействие одного человека на другого или на группу;
- 3) внушение непосредственно вызывает определенное психическое состояние, не нуждаясь в доказательствах и логике; это преимущественно эмоционально-волевое воздействие.
- 4) при внушении действуют специфические социально-психологические факторы

#### *Убеждение*

Убеждение, построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего информацию. При убеждении вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно. Поэтому убеждение представляет собой преимущественно интеллектуальное воздействие.

Планирование процесса убеждения включает:

- выбор места для контакта;
- снятие напряжения, вызов интереса;
- ориентация беседы в нужном направлении;
- выбор аргументации;
- установление ритма разговора и порядка предъявления аргументов;
- нейтрализация аргументации объекта;
- обеспечение продолжения беседы, если объект ответил отказом;
- завершение разговора.

#### *Подражание*

Подражание имеет ряд общих черт с уже рассмотренными явлениями заражения и внушения, однако его специфика состоит в том, что здесь осуществляется не простое принятие внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но воспроизведение индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. В результате подражания зачастую возникают групповые нормы и ценности.

Различается несколько видов подражания:

- логическое и внелогическое,
- внутреннее и внешнее,
- подражание-мода и подражание-обычай,
- подражание внутри одного социального класса и подражание одного класса другому.

Анализ этих различных видов подражания позволил сформулировать законы подражания, среди которых, например, имеются следующие: подражание осуществляется от внутреннего к внешнему (т.е. внутренние образцы вызывают подражание раньше, чем внешние: духу религии подражают

раньше, чем обрядам); низшие (имеются в виду низшие по социальной лестнице) подражают высшим (провинция – центру) и т.д.

## 6.6. Личностные основы построения партнерских, доверительных, толерантных взаимоотношений

### *Ассертивное поведение*

Для эффективной деловой коммуникации личностной основой выступает прежде всего ассертивное поведение человека. Термин «ассертивность» происходит от английского глагола “to assert” – настаивать на своём, утверждать, заявлять, отстаивать свои права. При этом в психологии ассертивность – понимается как своего рода уверенность человека, уверенное поведение, которое он демонстрирует в процессе отстаивания своих прав, своей позиции; демонстрируя по отношению к собеседнику уважение и пытаясь прийти к компромиссу. Если представить ассертивность на континууме различных форм поведения человека, которые он может демонстрировать в процессе отстаивания своих прав, то она займет среднее положение между агрессивным поведением и неуверенностью человека (рис. 2).

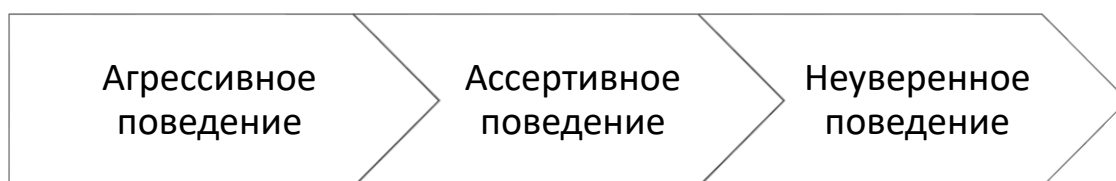


Рис. 2. Континуум форм поведения человека в аспекте ассертивности

Рассмотрим признаки различных форм поведения, которые необходимо различать с точки зрения успешной деловой коммуникации (табл. 9).

Таблица 9

### Признаки неуверенного и агрессивного поведения

НЕУВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	АГРЕССИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ
<b>Жестикуляция</b>	
Судорожная или вообще отсутствует, беспокойные руки или руки спрятаны за спину	Угрожающая, размахивает руками сжатые кулаки, стучит дверьми
<b>Голос</b>	
Тихий, нерешительный, шепот, дрожь в голосе, громкость колеблется от тихого до совсем тихого	Крикливый, истошный, вопли, частые смены громкости
<b>Мимика</b>	
Нервная дрожь мускулов лица, губы почти неподвижны, движения скованы, лицо бледное, краснеет пятнами	Очень напряженная, мрачная, искаженная, глаза прищуренные стиснутые губы, кровь приливает к лицу
<b>Контакт глаз</b>	
Взгляд в потолок, в пол, мимо партнера, "внутрь себя"	Пристальный, направленный на партнера взгляд, сверлящий, ненавидящий
<b>Положение тела</b>	

Угнетенное, подавленное, дрожь в коленях, положение "на краюшке стула"	Корпус подан вперед, подвижность, беспокойно сидит на стуле
<b>Содержание речи</b>	
Неопределенная формулировка требований, излишние обоснования, пояснения и объяснения чрезмерная податливость, отрицание собственных прав	Оскорбительные формулировки, отсутствие обоснований, неготовность к компромиссам, отрицание прав других

Если Вы оказались в ситуации, в которой решили продемонстрировать уверенное поведение, дайте самому себе позитивную инструкцию: «Это у меня прекрасно получится», «Я имею на это полное право» и т. п. Содержательные и невербальные признаки уверенного поведения представлены в табл. 10.

Таблица 10

### Признаки уверенного поведения

<b>Содержательные признаки</b>	<b>Формальные признаки</b>
1. Эмоциональность речи, открытость в выражении чувств 2. Прямое и честное выражение собственного мнения, без оглядки на окружающих 3. Использование местоимения Я, отсутствие попыток спрятаться за неопределенными формулировками 4. Импровизация как спонтанное выражение чувств и потребностей	<i>Мимика</i> Выражает Спокойствие, уверенность <i>Жестикуляция</i> Соответствует смыслу сказанного. <i>Контакт глаз</i> Устойчивый контакт глаз: в глаза партнеру смотрят в момент предъявления требований, отводят взгляд, когда слушают возражения <i>Положение тела</i> Свободное, плечи расправлены и не напряжены <i>Интонации</i> Уверенные интонации <i>Громкость голоса</i> Говорят достаточно громко, чтобы быть услышанным собеседником

## Лекция 7. ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БЕСЕДА, ПЕРЕГОВОРЫ, СОВЕЩАНИЕ, ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

### 7.1. Деловая беседа: подготовка и ведение

#### *Понятие и цели деловой беседы*

*Деловая беседа* является одним из основных видов делового общения и представляет собой специально организованный предметный разговор, который служит для решения организационных, управленческих, профессиональных задач. Отличительными признаками деловой беседы являются: ее предметный характер и, как правило, ее протекание между представителями одной организации.

Выделяют следующие *цели* проведения деловой беседы<sup>48</sup>:

- стремление одного собеседника оказать определенное влияние на другого, вызвать у него желание действовать с целью изменения существующей деловой ситуации, деловых отношений;
- анализ мнений и высказываний сотрудников организации для выработки соответствующих решений.

При проведении деловых бесед важно и нужно учитывать некоторые правила ее ведения, с целью повышения эффективности и оптимизации данного вида делового общения:

- сознательная настройка на собеседника: учет содержания выполняемых им задач, его полномочий и сферы ответственности, жизненного и трудового опыта, интересов, особенностей его мышления и речи;
- рациональная организация процесса беседы: краткое и точное изложение собеседниками содержания информации по обсуждаемому вопросу;
- простота, ясность, четкость языка как условие доходчивости информации.

Как отмечает В.Н. Куницына, существуют различные классификации деловых бесед, которые делятся в зависимости от целей и методов ведения разговора. Соответственно выделяют:

- беседу (собеседование) при приеме на работу;
- беседу (собеседование) при увольнении с работы;
- проблемную беседу (решение вопросов, связанных с производственными задачами и вопросами);
- дисциплинарную беседу (решение вопросов, связанных с выполнением норм и распорядка производства).

Деловая беседа может использоваться во взаимоотношениях «начальник – подчиненный», «сотрудники организации с другими сотрудниками», «сотрудник организации – клиент» и т.д.

Исходя из описанных целей деловой беседы и ее особенностей, можно выделить ряд важных функций, которые выполняет беседа:

- 1) взаимодействие работников из одной деловой среды;

---

<sup>48</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

2) совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку рабочих идей и замыслов;

3) контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;

4) поддержание деловых контактов;

5) стимулирование деловой активности.

### ***Этапы организации деловой беседы***

Выделяют пять универсальных принципов ведения деловой беседы, соблюдение которых способствует эффективному результату делового общения:

- привлечь внимание
- заинтересовать
- детально обосновать
- выявить интересы и устранить сомнения
- преобразовать в окончательное решение

Данные принципы реализуются в ходе основных этапов деловой беседы, к которым относят<sup>49</sup>: *подготовительные мероприятия, начало беседы, информирование присутствующих, аргументирование выдвигаемых положений и завершение беседы.*

Для того чтобы понять содержание этих этапов, рассмотрим их более подробно.

#### *1) Подготовительные мероприятия*

Основным вариантом схемы подготовки к беседе можно считать следующие подготовительные мероприятия:

- планирование,
- сбор материала и его обработка,
- анализ собранного материала и его редактирование.

#### *2) Начало беседы*

Начало беседы следующий и очень важный этап организации беседы. Именно от этого этапа во многом будет зависеть эффективность протекания беседы и ее результативность.

Важнейшими задачами этого этапа являются следующие:

- установление контакта с собеседником;
- создание рабочей атмосферы;
- привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

*Установление психологического контакта* – одна из важнейших задач начала беседы. Что значит установить контакт? Это значит:

- отвлечься от предшествующей деятельности и переключить внимание на собеседника.
- оценить готовность партнера к вступлению в контакт, определить, настроен ли он беседовать с нами.
- установить контакт глаз.
- обратиться к партнеру и представиться.
- убедиться, что обращение услышано и понято.

---

<sup>49</sup> Милич П. Как проводить деловые беседы: Пер. с серб. М.: Экономика, 1987. 208 с.; Веснин В.Р. Менеджмент для предпринимателей. Ч. 1-2. М.: Антика, 1993. 144 с.

- установить желаемую дистанцию общения

*Создание рабочей атмосферы* также относится к задачам начала беседы. Этот этап начала беседы может занимать около 10-15 % времени, отводимого на всю беседу. Рабочая атмосфера необходима для создания взаимопонимания между собеседниками и снижения напряженности. Существует множество приемов начала беседы, способствующих созданию рабочей атмосферы. Рассмотрим те из них, которые наиболее часто и с высокой степенью эффективности используются в деловой беседе<sup>50</sup>.

*Приём снятия напряженности* способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько комплиментов, и отчужденность начнет быстро исчезать. Шутка, которая вызывает улыбки или смех присутствующих, также помогает разрядить первоначальную напряженность.

*Приём «зацепки»* позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях также можно с успехом использовать какое-либо небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

*Приём прямого подхода* означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вы вкратце сообщаете причины, по которым была назначена беседа, быстро переходите от общих вопросов к частным и приступаете к теме беседы. Этот метод подходит в основном для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненным.

*Прием «стимулирование воображения»* предполагает постановку множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в беседе.

Привлечение внимания собеседника к началу беседы предполагает активизацию заинтересованности собеседника в дальнейшей беседе. Эта задача может решаться различными способами. Однако важно помнить, что привлекать внимание собеседника стоит только конструктивными высказываниями, которые бы не вызвали у собеседника негативных реакций и желания прекратить беседу, не начав ее (табл. 11).

Таблица 11

Варианты начала беседы: эффективные и неэффективные

Нельзя начинать беседу	Правильное начало для беседы
«У меня возникли кое-какие проблемы, не могли бы вы меня принять на несколько минут?»	«У меня есть идеи относительно повышения эффективности работы. Когда у вас будет время обсудить этот вопрос?»
«У нас перерасход средств на запланированное мероприятие, и я не знаю, что с этим делать!»	«Думаю, если мы внесем некоторые изменения, нам удастся сэкономить существенные средства. Когда мы сможем обсудить мои предложения?»

### 3) Информирование присутствующих

<sup>50</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.; Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2013. 224 с.

Следующий этап деловой беседы – информирование присутствующих, т. е. передача сведений партнеру/партнерам, с которыми их нужно ознакомить. Информирование должно быть точным, ясным (отсутствие двусмысленности, недосказанности), профессионально корректным и по возможности наглядным.

*Основные принципы изложения информации (информирования).*

1. Краткость изложения информации: помнить о временных рамках беседы.

2. Направленность беседы: помнить об основных задачах, стараться не отклоняться от темы, даже если собеседники пытаются «увести» от нее.

3. Уточнение деталей при помощи специальных вопросов: важно объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от собеседника информацию.

4. Выдерживать паузы в процессе информирования; они помогают собраться с мыслями, продумать ответ.

5. Искренне и заинтересованно слушать говорящего; при этом важно быть естественным, вежливым.

6. Внимательно следить за *вопросами* собеседника, за смыслом его слов.

*Виды вопросов*

- информационные вопросы (используются для сбора сведений);
- однополюсные вопросы (повторение вопроса собеседника, в знак того, что понятно, о чем идет речь и для того чтобы выиграть время на обдумывание ответа);
- ориентационные вопросы (используются, чтобы знать придерживается ли партнер идей высказанных ранее);
- подтверждающие вопросы (необходимы, чтобы добиться взаимопонимания);
- ознакомительные вопросы (используются для ознакомления с мнением собеседника);
- встречные вопросы (необходимы для сужения темы разговора);
- направляющие вопросы (в случае отклонения от темы направляют беседу в нужное русло);
- контрольные вопросы (необходимы для контроля за ходом деловой коммуникации);
- альтернативные вопросы (предоставляют возможность выбора);
- провокационные вопросы (используются, чтобы установить правильно ли партнер понимает ситуацию);
- вступительные вопросы (необходимы для формирования у партнера заинтересованности в разговоре);
- заключающие вопросы (необходимы для подведения итогов разговора);
- закрытые вопросы (наводящие вопросы, на которые можно коротко ответить);
- открытые вопросы (выявляют ключевые моменты беседы).

*4) Обоснование выдвигаемых положений (аргументирование)*

На этом этапе формируется предварительное мнение, позиция



собеседников по рассматриваемым вопросам. При помощи аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные обеими сторонами.

Для успешного проведения фазы аргументации нужно помнить не только о стратегиях, методах аргументирования, уровнях аргументов, но и стараться руководствоваться правилами аргументации:

- 1) приспособляйте аргументы к личности своего собеседника;
- 2) избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые интересуют вашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы использования);
- 3) употребляйте терминологию, которая понятна собеседнику, так как в противном случае вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он не в состоянии понять вашу аргументацию;
- 4) не забывайте, что излишняя убедительность вызывает сопротивление со стороны собеседника, особенно если у него агрессивная натура;
- 5) старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства;
- 6) приводя убедительные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника. иначе результата не будет, так как собеседник не в состоянии постичь их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются.

#### *5) Завершение беседы*

Успешно завершить беседу – это значит достигнуть поставленных целей, решить намеченные задачи. Заключительный этап построения беседы предполагает решение вполне определенных задач.

- *достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной альтернативной) цели;*
- *обеспечение благоприятной атмосферы;*
- *стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;*
- *поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;*
- *составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.*

#### **Комплименты и критика в деловой беседе**

*Комплименты* в деловой беседе возможны и допустимы, при одном условии – они должны быть искренними. Фальшь считывается собеседником всегда (кто-то это осознает, кто-то не осознанно чувствует появление барьера), поэтому, если комплименты используются в беседе, то следует учитывать основные правила их применения:

- комплименты должны быть максимально дружественными и естественными;
- недопустимо делать один и тот же комплимент двум рядом стоящим людям;

- необходимо соблюдать чувство меры и такт;
- принимая комплимент в свой адрес, нужно поблагодарить и ответить добрыми словами.

В случае, если в беседе используется *критика*, важно помнить о том, чтобы она не привела к конфликту. Для этого, как правило, руководствуются несколькими правилами.

✓ Критика должна быть направлена на позитивные изменения в будущем, а не на поиск виноватых или ошибок в прошлом.

✓ Критика должна предполагать возможность сотрудника высказаться по поводу ситуации и ее возможного исправления.

✓ Критикуя, необходимо отметить и позитив (еще лучше – с него начать).

✓ Критиковать можно действия, но не личность.

✓ Критика должна быть конкретна, формулировки «всегда» и «никогда» нельзя использовать.

✓ Более конструктивно использовать метафорическую критику.

✓ Критика должна опираться на факты, а не на эмоции.

✓ Один проступок – одно наказание, критика осуществляется за одно нарушение один раз.

✓ Закончить критику всегда лучше позитивом и подведением итогов планов действия по улучшению ситуации.

## **7.2. Деловые переговоры: организация, ведение, оценка результатов**

### ***Разработка плана переговоров***

Деловые переговоры отличаются от деловой беседы. И если деловая беседа (как было показано выше) предполагает обмен взглядами, точками зрения, мнениями, то *деловые переговоры* призваны найти решение проблемы, представляющей взаимный интерес для партнеров по деловой коммуникации. Важным элементом подготовки к переговорам является разработка плана действий. Он должен характеризоваться простотой, конкретностью и вместе с тем гибкостью, чтобы в процессе переговоров переговорщик мог постоянно держать его в голове, и при необходимости вносить в него изменения<sup>51</sup>.

*Первый этап* составления плана состоит в определении общих моментов (главных идей и позиции) на предстоящих переговорах. Имеет смысл написать на бумаге основную суть переговоров и свои интересы, связанные с ними. Следует, прежде всего, ответить на вопросы, касающиеся партнера по переговорам: чем занимается, где находится, что известно о руководителях организации, что партнер ожидает от переговоров и что необходимо узнать о ней дополнительно.

*Второй этап* – подготовка тезисов. Подразумевает определение желаемого результата в итоге переговоров. Тезисы должны быть предельно простыми и краткими (не более 20 слов).

---

<sup>51</sup> Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. 416 с.

*Третий этап* – разработка плана ведения переговоров и вступления в начале переговоров. План должен быть очень лаконичным и отражать только суть переговорного процесса.

В плане должны быть определены следующие основные положения:

- а) общая платформа переговоров, определенная с учетом ваших потребностей и желаний;
- б) основные цели;
- в) сильные и слабые стороны вашей организации на данных переговорах;
- г) аналогичная оценка сильных и слабых сторон платформы контрагента, а также позиции, которую он, вероятно, займет. К плану следует приложить досье со всей необходимой для переговоров информацией.

Очень важно иметь с собой папку со всей информацией, необходимой для переговоров. Наличие документации – подтверждение серьезных намерений участников переговорного процесса.

### ***Выбор стратегии деловых переговоров***

Как отмечалось выше, к основным стратегиям взаимодействия в общении и прежде всего именно в деловом общении относятся стратегии кооперации (сотрудничества) и конкуренции (стратегия соперничества или борьбы). Соответственно, выбирая соответствующую стратегию для переговоров, важно помнить об их специфических особенностях.

#### ***Стратегия сотрудничества***

Эта стратегия позволяет получить оптимальные для обеих сторон результаты, развить надежные деловые отношения. Для проведения данной стратегии в переговорном процессе важно уважать своего партнера по переговорам, следовать своей цели, но уступать в вопросах, не противоречащих ей. Не менее важным становится умение работать на перспективу взаимодействия в будущем. Такие переговоры будут считаться партнерскими.

К числу особенностей партнерских переговоров можно отнести следующее:

- а) предельная ограниченность возможности применения трюков, хитростей;
- б) более высокий уровень открытости и порядочности;
- в) искренность стремления делать дело, добиваться взаимно выгодных результатов;
- г) высокий профессиональный уровень переговорщиков.

#### ***Стратегия соперничества***

В таких переговорах преобладает нацеленность на полную победу одной стороны и проигрыш другой. Такая стратегия вынуждает партнеров сопротивляться и также стремиться к выигрышу в переговорах любой ценой.

Основные приемы стратегии борьбы:

- постоянное стремление к победе в каждом вопросе и на каждом этапе переговоров;

- использование силовых приемов, например навязывание высоких темпов переговоров и подлежащих обсуждению вопросов и вместе с тем неготовность к уступкам.

Для противостояния стратегии соперничества важно пользоваться следующими правилами:

- можно пропустить начальную фазу переговоров, предполагающую создание благоприятного психологического контакта;
- нельзя поддаваться давлению партнеров;
- необходимо сохранять спокойствие.

### **Тактика переговоров**

В рамках тактики переговоров выделяют горизонтальный и вертикальный подходы к переговорам<sup>52</sup>.

*Горизонтальный подход.* Характеризуется широтой обсуждения, в процессе которого добиваются некоторого прогресса по всем вопросам, затем возвращаются к ним вновь для дальнейшего продвижения и опять-таки по всем вопросам

*Вертикальный подход.* Характеризуется глубиной, в рамках данного подхода начинают с одного вопроса и основательно его обсуждают. Затем переходят к обсуждению таким же образом следующего вопроса и т.д.

В процессе ведения переговоров важно помнить о приемах воздействия на партнера и способах противостояния им<sup>53</sup> (табл. 12).

Таблица 12

Приемы, применяемые на деловых переговорах и методы противодействия им

Название приема	Суть приема	Цель	Метод противодействия
«Вне протокола»	Партнер предлагает обсудить отдельные вопросы «вне протокола»	Получить больше информации	Если есть целесообразность, то можно принять предложение, но это обязывает раскрывать дополнительную информацию
«Снежный ком»	Перед началом переговоров партнер предоставляет большое количество материала, который нужно изучить за короткое время	Создать ситуацию, при которой партнер может упустить из вида какие-то важные вопросы	Попросить партнера рассортировать материал по степени важности, с помощью наводящих вопросов, уточнив интересующие детали

Название приема	Суть приема	Цель	Метод противодействия
«Мое»	На определенном	Зафиксировать	Если эти договоренности

<sup>52</sup> Мастенбрук У. Переговоры [перев.] Е. Дементьева. Калуга: Калужский институт социологии, 1993. 175 с.

<sup>53</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 295 с.

окончательное предложение»	этапе переговорного процесса партнер говорит: «И это мое окончательное предложение»	этой фразой предыдущие договоренности, которые устраивают партнера	устраивают и вас, то переговоры можно заканчивать, если нет, то переговоры продолжаются до выяснения всех интересующих вопросов
«Добрый и злой»	В команде партнеров-переговорщиков один играет роль «злого» (угрозы, обвинения, агрессивное поведение), другой – «доброго» (спокойствие, доброжелательность, конструктивизм)	Сыграть на контрасте	Попробовать вести переговоры без участия «злого» (можно даже предложить усеченный состав участников)
«Абсурдное начало»	Партнер начинает переговоры с высказывания совершенно абсурдных тезисов	Перевести инициативу на противоположную сторону, чтобы партнер первым начал «раскрывать свои карты	Взамен «абсурдного начала» выдать сведения общего информативного характера, тем самым показав осознанное желание вести переговоры в более конструктивном русле

### 7.3. Организация и проведение деловых совещаний

#### *Сушность и виды деловых совещаний*

Существует множество определений понятия «деловое совещание». Если обобщить все определения, то можно сказать, что деловое совещание – собрание заинтересованных лиц с целью обсуждения заранее определенных вопросов, обмена информацией, либо выработки совместного решения по конкретным проблемам.

Совещание – это своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ координации активности людей и подразделений. Обычно совещание организуется с целью обмена информацией и принятия группового решения по актуальным проблемам. Как отмечает В.Н. Куницына, при решении проблем совещание стоит проводить в тех случаях, когда<sup>54</sup>:

- проблема является сложной, и один человек не может обладать всей информацией, необходимой для решения;
- есть необходимость разделить ответственность за решение проблемы между всеми членами группы;
- необходим не один, а несколько вариантов решения проблемы;
- важно понимать, какие взгляды у сотрудников есть на решение проблемы;
- руководитель использует демократический стиль управления и

<sup>54</sup> Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. 544 с.

стремится добиться доверия подчиненных;

- необходимо формирование команды.

Рассмотрим типологию деловых совещаний, в рамках которой выделяют классификации исходя из следующих оснований: по назначению, по сфере применения, по тематике, по стилю проведения.

1. По назначению выделяют следующие виды совещаний.

*Информативное совещание.* Каждый участник кратко докладывает о положении дел начальнику, что позволяет избежать подачи письменных отчетов и дает возможность всем получить представление о состоянии дел в учреждении.

*Совещание с целью принятия решения.* Координация мнений участников, представляющих разные отделы, подразделения организации, для принятия решения по конкретной проблеме.

*Творческое совещание.* Использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

2. По стилю проведения совещания бывают диктаторские, автократические, сегрегативные, дискуссионные и свободные.

На *диктаторском совещании* руководитель обычно сообщает присутствующим свое решение по определенным вопросам или знакомит с позицией или распоряжением вышестоящей организации. Дискуссии не проводятся. Участники только задают вопросы.

*Автократическое совещание* – разновидность диктаторского. Руководитель задает поочередно вопросы участникам и выслушивает их ответы. Приглашенные не имеют права высказывать мнения относительно позиций других участников.

*Сегрегативное совещание* (сегрегация – от лат. «отделение», «удаление») состоит из доклада руководителя или назначенного им лица. Участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего.

*Дискуссионное совещание* имеет демократический характер. Происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем или принимается руководителем без голосования, с учетом высказанных мнений и предложений.

*Свободное совещание* проводятся без четко сформулированной повестки дня.

3. По сфере применения совещания могут быть:

- научные – конференции, семинары, симпозиумы, заседания ученых советов;
- политические – съезды партий, пленумы, митинги;
- военные – заседания, военные советы.

4. По тематике совещания бывают: совещания технические, кадровые, административные, финансовые;

### **Организация и проведение делового совещания**

Прежде чем начинать подготовку к совещанию, психологи и менеджеры советуют определиться с тем, нужно ли вообще проводить совещание, насколько оно актуально в данных условиях.

До совещания необходимо четко обозначить повестку дня, запрограммировать регламент, распространить эту информацию сотрудникам.

Повестка совещания должна включать в себя следующую информацию:

1) *цель совещания*, т.е. описание требуемого результата, желательного итога работы;

2) *тема совещания*, которая должна быть сформулирована ясно, конкретно и таким образом, чтобы заинтересовать участников совещания, мотивировать каждого на вклад в решение общей задачи;

3) *перечень обсуждаемых вопросов*: количество обсуждаемых вопросов должно быть небольшим, чтобы успеть все их рассмотреть;

4) *время начала и окончания совещания*: время совещаний должно быть определено расписанием, установленным в организации, оптимальная длительность совещания 1,5-2 часа; внеплановые совещания лишают возможности планировать свое рабочее время и распоряжаться им;

5) *место, где будет проходить совещание*: территория должна быть оптимальной для рабочей атмосферы: удобное размещение участников, возможность делать ими записи и т.п.;

6) *фамилии докладчиков, содокладчиков*, ответственных за подготовку вопросов;

7) *время, отведенное на каждый вопрос*, которое определяется исходя из количества вопросов и степени их важности.

Для организации и проведения совещания рекомендуется пользоваться определенными правилами, соблюдение которых будет способствовать повышению эффективности и успешности делового общения:

- обеспечение начала работы совещания в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня и изложение предмета и цели совещания;
- четкое и понятное всем присутствующим изложение проблемы, постановка вопросов, выделение основных моментов;
- фиксация всех высказываний, выявляющих трудности и препятствия и указывающих пути их преодоления;
- экономия времени; корректное прерывание выступлений, повторяющих уже изложенные факты, а также носящих нерациональный, противоречивый и поверхностный характер;
- периодические обобщения уже достигнутого, четкая формулировка задач, которые еще предстоит решить;
- подведение итогов совещания, указание лиц, ответственных за их выполнение, благодарность сотрудникам за участие в работе совещания.

### ***Правила поведения на совещании***

Эффективность делового совещания значительно повысится, если участники заранее будут проинструктированы о правилах поведения на совещании. Эти правила способствуют минимизированию конфликтных ситуаций, спровоцированных некорректным поведением сотрудников по отношению друг к другу.

1. Важно говорить только от своего имени. Использование безличных

оборотов или оборотов, начинающихся с «Мы...» – означает, что человек не берет на себя ответственность за свои слова и поступки.

2. Задавая вопрос, нужно пояснить, с какой целью это делается вами, что для вас значит ответ на этот вопрос.

3. В высказываниях важно быть максимально естественным, не играя роль, выбранную самостоятельно или ожидаемую другими.

4. Не стоит интерпретировать чужие мысли, скорее всего, эти интерпретации будут ошибочными.

5. Стоит говорить не о чужих поступках и мыслях других, а о собственном восприятии этих поступков и мыслей, (вместо фразы «Вы ошибаетесь», сказать: «Мне представляется, что здесь какая-то ошибка...»).

6. Важно руководствоваться установкой на понимание («Я считаю так, а мой партнер по общению считает иначе, значит нужно обсудить обе точки зрения и прийти к компромиссу, учитывающему обе позиции»).

7. Заканчивая совещание, нужно кратко обобщить проведенное обсуждение и обозначить будущие мероприятия, которые важно осуществить в соответствии с принятым решением.

8. Совещание лучше завершать на позитивной ноте, что способствует формированию убеждения у участников, что в ходе дискуссии достигнут определенный прогресс.

#### **7.4. Публичное выступление**

##### ***Подготовка выступления перед аудиторией***

Для того чтобы подготовиться к публичному выступлению, следует начать со «знакомства» с потенциальной аудиторией. О своих слушателях надо узнать как можно больше, так как составленный «социальный портрет слушателя» позволит предвидеть реакцию аудитории на выступление. В свою очередь это поможет понять, какие вопросы могут возникнуть у слушателей, как они могут реагировать на те или иные части выступления, что обеспечит своего рода «тыл» выступающего (по принципу «предупрежден – значит вооружен»). Составить социальный портрет аудитории можно, опираясь на следующую информацию:

- социальный состав аудитории (если она неоднородна, нужно выделить наиболее многочисленные группы);
- количественный состав аудитории (2-4 человека, 12-15 человек, 40-50 человек);
- приблизительный возраст слушателей;
- круг особых интересов аудитории и набор «запретных тем», обсуждение которых в данной аудитории нежелательно;
- характер образования аудитории, вкусы, пристрастия, потребности.

##### ***Принципы и структура построения речи***

Одним из самых удобных способов построения речи является *модульный*



*способ*<sup>55</sup>. Его суть состоит в том, что содержание основной части выступления разбивается на отдельные модули. Общее количество модулей в основной части не должно превышать 3–4.

Принципы организации модульного способа

- Каждый модуль посвящен какому-то отдельному вопросу
- Внутри себя каждый модуль структурирован, в нем есть:
  - ✓ мини-вступление,
  - ✓ основная часть с коротким резюме
  - ✓ фраза для перехода к следующему модулю.

Модульное построение речи удобно по ряду причин.

1. Длительность выступления легко варьируется путем добавления или выбрасывания модулей.

2. Гибкость выступления обеспечивается перестановкой модулей в произвольном порядке.

3. Легче удержать внимание слушателей, поскольку в начале каждого модуля внимание слушателей повышается.

4. Модульная структура легче запоминается при подготовке к выступлению и наряду с ключевыми словами составляет ее каркас.

5. Демонстрационные материалы легче структурировать.

Чем лучше структурирована речь, тем легче аудитории следовать ходу мысли оратора и, следовательно, удерживать свое внимание на выступлении. Другими словами, жесткий формат выступления не только позволяет выступающему четко помнить последовательность излагаемых позиций, но значительно облегчает восприятие его речи аудиторией.

Каким бы способом организации речи не пользовался выступающий, структура речи (всей или отдельного модуля) должна включать три основных элемента: введение, основная часть, заключение.

1. Введение должно занимать 10-20 % всей речи. Во введении раскрываются основные проблемы, актуальность, разработанность темы, выдвигаются основные тезисы и определяются взгляды рассказчика.

2. В основной части речи выдвигаются основные тезисы (эта часть занимает – 60-65 %). В этой части рассматриваются разные аспекты, которые способствуют лучшему и полному осмыслению слушателями идеи. Для эффективности построения основной части можно воспользоваться следующими правилами:

- выделить главную идею речи;
- выделить подзаголовки, разделив идею на несколько составных частей;
- определить ключевые слова, которые повторяются несколько раз, чтобы слушатели лучше запомнили, о чем говорит оратор.

3. В заключении обычно формулируются выводы, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления. Правильно построенное заключение способствует хорошему впечатлению от выступления в целом,

---

<sup>55</sup> Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учебник . Ростов н/Д: Феникс, 2005. 416 с.

поскольку слушается последним. В заключении обычно повторяется основная идея выступления, возможно и возвращение к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Заключение составляет – 20–30 % времени.

Определяя принципы и структуру построения речи важно помнить и о некоторых содержательных особенностях построения речи (рис. 101). Для того чтобы речь была интересной, поддерживая внимание аудитории, она должна содержать следующие элементы (набор которых определяется исходя из специфики публичного выступления и его разновидности): идеи, факты, статистические данные, результаты исследований, цитаты.

### ***Правила успешного выступления и уверенного поведения***

1. Важно придерживаться среднего темпа речи: говорить не медленно, но и не слишком быстро.

2. Начать выступление можно, используя один из следующих приемов:

- сопереживание;
- парадоксальное начало;
- неожиданный вопрос;
- интригующее описание;
- интересный или необычно поданный факт;
- оригинальная цитата;
- комплимент всем собравшимся;
- наглядный пример;
- шутка;
- обращение к непосредственным интересам аудитории.

3. В процессе выступления лучше использовать яркие примеры из истории, литературы, научные факты.

4. В ходе выступления рекомендуется использовать заранее подготовленные схемы, иллюстрации, графики для зрительного закрепления информации.

5. Важно активизировать аудиторию: обращайтесь к аудитории с вопросом, с просьбой что-то назвать, ответит – это поможет присутствующим сконцентрировать свое внимание на обсуждении темы.

Данные правила были бы не полными, если не вспомнить о самой важной составляющей успешного выступления – уверенном поведении. Для реализации уверенного поведения в ходе публичного выступления нужно начать с установки: «Это у меня прекрасно получится», «Я имею на это полное право» и т.п.

В самой ситуации выступления важно следовать правилам уверенного поведения.

1. Говорите ГРОМКО и ЯСНО.

2. Смотрите в глаза слушающим (контакт глаз).

3. Постарайтесь максимально расслабиться.

4. Используйте местоимение Я, МНЕ.

5. Скажите сначала, ЧТО вы хотите, предлагаете, затем ПОЧЕМУ Вам это требуется.

6. Старайтесь не раздражаться, будьте спокойны и решительны.

7. Не оценивайте и не оскорбляйте собеседника (человека, который задает вопрос).

8. Выражайте понимание позиции партнера.

### ***Невербальная коммуникация публичного выступления***

Для публичного выступления невербальная составляющая является ведущей: расстояние от аудитории, внешний вид докладчика, его тембр голоса, паузы между словами, интонация, жесты, мимика – все это играет определяющую роль в успешности публичной речи<sup>56</sup> (рис. 3).

Внешний вид оратора	<ul style="list-style-type: none"><li>• Одежда должна быть опрятной, желательно классического покроя; сходство (в одежде, причёске, украшениях) между аудиторией и выступающим увеличивает силу влияния на аудиторию</li></ul>
Улыбка	<ul style="list-style-type: none"><li>• Открытая, искренняя улыбка оратора вызывает хорошее настроение у аудитории и она с большей симпатией относится к выступающему</li></ul>
Открытые позы и естественная жестикуляция	<ul style="list-style-type: none"><li>• Непринужденная, открытая поза, отражает готовность к контакту с аудиторией, свидетельствует об искренности оратора, что вызывает доверие у слушающих</li></ul>
Артикуляция и дикция	<ul style="list-style-type: none"><li>• В ходе выступления нужно менять темп и скорость речи, чтобы подчеркнуть какой-то момент и привлечь к нему внимание слушателей. Тембр голоса: для акцентирования используют более низкий голос, а шутки произносят более легким</li></ul>

Рис. 3. Невербальные факторы успешного публичного выступления

## **7.5. Принципы эффективного делового общения: приемы и стратегии выхода из конфликтных ситуаций**

### ***Психология конфликта***

Конфликт – это всегда столкновение интересов, целей или мотивов, при котором ни одна из сторон не желает отступать. Деловой конфликт – это специфическое столкновение, которое возникает только в профессиональной сфере. Обычно это происходит при переговорах или разного рода заседаниях. Причинами возникновения конфликтов могут быть различия целей, психологическая несовместимость партнеров, недостатки в организации переговоров, неудовлетворительные коммуникации, некомпетентность, полномочность и многое другое.

Конфликты в деловых отношениях имеют нескольких разновидностей:

- Реалистические. Целью таких столкновений является достижение каких-либо конкретных преимуществ и результатов.

<sup>56</sup> Поль Л. Сопер Основы искусства речи. М.: Прогресс-Академия, 1992. 416 с.

- Беспредметные. Их цель – обычная, ни с чем не связанная эмоциональная разрядка. В деловом общении второй вид конфликта почти не встречается.
- Конструктивные. Носят созидательный характер.
- Деструктивные. Являются разрушительными и часто выходят за рамки морально-этических норм.

Метод подготовки к преодолению конфликта предполагает:

1. Не самоустраняться от общения из-за возникшей обиды или в качестве тактического шага, направленного против другого человека. Воздержание от общения – это и есть показатель наличия проблемы в отношениях между людьми.

2. Не применять силовое давление с целью вынудить «соперника сдаться» с помощью угроз, ультиматумов, применения физической силы и жестокого обращения.

3. Отделить отношение к партнеру от решаемой проблемы.

4. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях. Когда участники переговоров спорят по поводу позиций, они, обычно, сами ограничивают себя рамками этих позиций. Чем больше они проясняют свою позицию и защищают ее от нападок, тем больше связывают себя с ней. Чем больше они пытаются убедить другую сторону в невозможности изменить свою первоначальную позицию, тем труднее становится это сделать.

Данный метод особенно продуктивен тогда, когда конфликт не достиг уровня кризиса, в то же время возникшая проблема не может быть отнесена к мелким неурядицам. Такой уровень конфликта Д. Дэн называет «стычка». Как правило, на таком уровне конфликта, как «стычка», отношения между участниками отягощены эмоциональными проблемами, обусловленными фрустрацией ряда социальных потребностей: в контроле и влиянии; в одобрении; в том, чтобы быть принятым определенной группой, самоуважении. Фрустрация этих потребностей, искажает восприятие партнера, его действий и поступков. Они оцениваются как враждебные и усиливают оборонительное поведение, увеличивают число контрбвинений. На уровне «стычки» общение между партнерами продолжается, но оно имеет выше описанный характер.

#### *Преодоление конфликта*

1. Локализовать конфликт во времени - т.е. не откладывать решение сложных вопросов, решать проблемы по мере их возникновения. В отношении сферы обсуждаемых проблем - точно определить круг решаемых вопросов. «Разрастание» конфликта, вовлечение в него все новых и новых вопросов приведет к перерастанию конфликта в ссору.

2. Выяснить точки зрения

Решением конфликта может быть только третья, отличная от двух первоначальных, новая или компромиссная точка зрения. Чтобы к ней прийти, нужно:

- точно сформулировать собственную позицию
- уяснить для себя позицию противоположной стороны.

3. Предложить новое или компромиссное решение.

4. Похвалить партнера за помощь в решении проблемы.

### ***Ассертивный спор***

Для того чтобы поведение было ассертивным и не перерастало в конфликт важно сделать разграничение между участниками переговоров/беседы/совещания и предметом обсуждения, а также отделить эмоции (эмоциональное восприятие ситуации) от предмета спора и проблемы. После этого можно воспользоваться следующими правилами.

- *Уверенно выскажите, что вам нужно.* Выражайте ваши желания так, чтобы они описывали конкретное поведение или действие.
- *Выслушайте предложения другой стороны.* Ваша цель заключается в том, чтобы понять другую позицию, а не в том, чтобы оспорить ее или убедить оппонента отказаться от своих интересов. Слушайте собеседника активно: проверяйте, правильно ли вы его поняли, уточняйте, переспрашивайте. Один из способов проверки правильности понимания – переформулирование высказываний оппонента: «Правильно ли я вас понял? Вы сказали...»
- *Сделайте альтернативное предложение.* Если предложение оппонента вас не устраивает, объясните, что именно делает его неприемлемым для вас. Изложите свое новое предложение. Оно должно учитывать и ваши интересы, и желания другой стороны.
- *Выслушайте контрпредложение.* Оппонент также может отклонить ваше предложение. Спросите его, что его не устраивает и что он предлагает взамен.

Этот цикл правил может повторяться многократно. При этом стороны могут идти на взаимные уступки или искать новые решения, удовлетворяющие всех участников<sup>57</sup>.

Аргументация во время спора будет более успешной, если во время обсуждения соблюдать ряд правил.

- Важно говорить с оппонентом «на его языке», т.е. тезаурус должен быть идентичным.
  - Подчеркнуть уважительное отношение к оппоненту и его позиции.
  - Аргументы следует не «вбивать» в оппонента, их нужно встраивать в его рассуждения, т.е. доводы партнера не отвергаются, признается их правомерность, однако предлагается другая оценка их значимости.
  - Говорить не только о плюсах доказательств или предложений, но и о минусах. Двусторонний обзор (плюсы и минусы) придает аргументам больший вес.
  - Использовать в качестве аргументов только то, что принимает оппонент, не путая факты и мнения.
  - Ссылка на авторитетное лицо или авторитетное мнение (главное, чтобы это лицо или мнение воспринимались оппонентом как авторитетные) способствует усилению аргументации.

---

<sup>57</sup> Рабочая тетрадь участника группы видеотренинга навыков делового общения руководителей. Сост. В.Г. Ромек, В.Е. Жарский. Ростов-на-Дону, 1989. 15 с.

- Лучше, если аргументов будет не более трех-четырех, так как это связано с особенностями человеческого восприятия (семь плюс-минус два аргумента).

- Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенно и последовательно.

## Лекция 8. ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП: ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА

### 8.1. Малая группа, коллектив, команда

#### *Малая группа: основные дефиниции и границы*

Очевидно, что на сегодняшний день существует большое количество определений малой группы, которые отражают весь спектр изучения ее проблематики: от теоретических оснований до форм существования. Представляется, что одним из универсальных определений малой группы может стать следующее

*Малая группа* – немногочисленная по составу совокупность людей, которые объединены общей социальной деятельностью и находятся в личном непосредственном общении, что является основой для возникновения эмоционально значимых отношений, групповых норм и групповых процессов.

В данном определении заложен ряд признаков малой социальной группы<sup>58</sup>.

1. *Общая социальная деятельность.* Признак «общая социальная деятельность» указывает и на то, что любая малая социальная группа является субъектом конкретного вида социальной деятельности. В ходе этой деятельности в малых группах отношения между людьми преобразуются в статусно-ролевые и межличностные.

2. *Наличие поставленной цели совместной деятельности.* Цели групповой деятельности не всегда могут соответствовать целям отдельного члена группы. Но без достижения групповых целей отдельный член группы не сможет достигнуть и личных. Соответственно, каждый член группы должен не только и не столько знать групповые цели, сколько психологически их принимать, разделять и стремиться к их реализации.

3. *Контактность (непосредственные личные контакты).* Малая социальная группа – это, прежде всего, контактная группа, т.е. такая, в которой члены постоянно контактируют и взаимодействуют друг с другом. Контактность это возможность каждого члена группы регулярно общаться друг с другом, воспринимать и оценивать друг друга, обмениваться информацией, взаимными оценками и воздействиями.

4. *Пространственное и временное сопричастие людей.* Малая группа может считаться группой только в том случае, если ее члены находятся на одной территории, т.е. занимают одно и то же пространство как территориальное, так и временное.

5. *Групповые нормы и групповые процессы.* Любая группа существует по установленным в ней правилам, которые и составляют групповые нормы. Нарушение правил приводит к использованию групповых санкций, что является необходимым для устойчивого существования группы и сохранения ее границ.

6. *Целостность* – любая малая группа имеет четкие границы (количественные и качественные) социальная и психологическая общность

---

<sup>58</sup> Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.

индивидов, входящих в группу, позволяющая воспринимать их как единое целое.

### *Границы малой группы*

Прежде всего, количественные признаки малой группы рассматриваются через определение ее нижней и верхней границы. В социальной психологии довольно давно идет дискуссия о нижнем и верхнем пределах малой группы.

Что касается нижней границы малой группы – то наименьшей малой группой является группа из двух человек – так называемая «*диада*».

Однако диада имеет ряд специфических особенностей, которые делают ее достаточно неустойчивой малой группой, которая может распасться в любой момент:

- характеризуется личностно-значимыми отношениями между партнерами
- эти отношения являются упорядоченными и позитивными
- создаются условия для глубокого эмоционального удовлетворения партнеров
- отношения становятся очень «хрупкими»

Существует и другая точка зрения относительно нижнего предела малой группы, полагающая, что наименьшее число членов малой группы не два, а три человека. Соответственно, в основе всех разновидностей малых групп лежат так называемые триады. *Триада* (группа из трех человек) представляет собой группу, где устанавливаются более сложные отношения: в процессе ее функционирования происходит сближение между двумя членами группы и некоторое удаление от них третьего. Как отмечал Г. Зиммель, третий член группы может стать либо безучастным посредником, либо «оппортунистом», который выступает против других (что заставляет «сплачиваться» двух других членов группы), либо тактиком, управляющих двумя другими членами группы в своих интересах<sup>59</sup>.

Таким образом, вопрос о нижней границе группы остается открытым, что позволяет рассматривать и диаду, и триаду как начальные точки образования малой группы.

Не менее дискуссионным является вопрос о верхней границе малой группы. На сегодняшний день в психологии малой группы принято определять ее верхнюю границу тем числовым значением, которое является достаточным и оптимальным для выполнения конкретной деятельности. Такое понимание «предела» малой группы предполагает широкую вариативность границ ее существования, что и подтверждается наличием в социуме большого разнообразия малых групп (школьный класс – 25–30 человек, студенческая группа 20–25 человек, трудовой коллектив 10–15 человек, рабочая бригада 5–7 человек и т.п.).

### *Основные функции малой группы*

---

<sup>59</sup> Журавлев А.Л. Социальная психология личности и малых групп: некоторые итоги исследования // Психологический журнал. – 1993. – № 4. – С. 4–15.



Традиционно в социальной психологии выделяют большое количество функций, выполняемых малой группой, что объясняется самим фактом присутствия человека в сообществе других людей. Рассмотрим эти функции более подробно.

1. *Социализирующая функция* заключается в том, что, будучи членом группы, человек приобретает социальный опыт, усваивает нормы и ценности данного сообщества, при этом под влиянием группы (членом которой он является) формируются его индивидуально-психологические и профессиональные характеристики.

2. *Экспрессивная функция* представляет собой удовлетворение членами группы потребности в социальном одобрении, уважении себя как личности, доверии со стороны группы. Именно в группе человек получает возможность открыто выражать свои чувства, переживания, эмоции.

3. *Функция психологической поддержки.* Для большого количества людей членство в малой группе становится личностно-значимым, что позволяет удовлетворять такие социальные потребности, как включенность в отношения другими, эмоциональная близость. Это приносит человеку ощущение поддержки от других, снижения психического напряжения.

4. *Инструментальная функция* заключается в реализации своих навыков, умений, профессиональных возможностей в соответствии с запросами малой группы. Другими словами, группа дает возможность реализовать себя как специалиста в какой-либо области, как профессионала.

5. *Функция упорядочения взаимодействия.* Любая малая группа дифференцирует и перераспределяет взаимосвязи между людьми (членами одной группы) в соответствии с особенностями своего развития, требованиями социальных ролей и статусов каждого члена группы.

#### ***Классификация малых групп***

Множественность малых групп в социуме определяет и их большое разнообразие. Попытки выделить разновидности малых групп предпринимались исходя из различных оснований: размеров группы, специфики групповой деятельности, места группы в системе общественных отношений, способа образования группы, уровня ее развития, типа управления группой, характера коммуникаций в группе, распределения социальных ролей и т.п.

В современных исследованиях чаще всего используется следующее разделение групп.

1. *Условные* (номинальные) – это случайное объединение людей, не имеющих ни постоянных контактов друг с другом, ни общей цели; это группы, которые объединяют людей, не входящих в состав ни одной малой группы. В некоторых случаях такие группы выделяют в исследовательских целях, чтобы сравнить результаты, полученные в реальных группах. *Реальные* группы представляют собой действительно существующие объединения людей, полностью отвечающие определению малой группы.

2. *Естественные* – это группы возникают в силу заданных условий и обстоятельств. Они возникают и существуют, исходя из потребностей общества

или желаний людей. *Лабораторные* группы создаются экспериментатором с целью проведения какого-либо научного исследования, и существуют ограниченное время в соответствии с запланированным экспериментом.

3. *Формальные* группы (предложил эту классификацию Э. Мэйо) создаются и существуют лишь в рамках официальных организаций, учреждений, предприятий и т.п. Цели, задачи, отдельные нормы задаются этим группам извне на основе задач, требований и т.п. стоящих перед организацией, в которую данная группа включена (рабочая бригада, студенческая группа, спортивная команда и т.п.). Особенностью формальных групп является тот факт, что в ней всегда строго распределены роли всех членов группы, заданы позиции ее членов, которые предписаны групповыми нормами и системой «вертикальных» отношений (руководитель – подчиненный). *Неформальные* группы возникают и действуют вне рамок официальных организаций (компания друзей, клуб по интересам и т.п.). Они складываются достаточно стихийно, статусы и ролевые позиции членов группы жестко не предписаны. Цели неформальных групп обычно возникают и существуют на базе личных интересов их участников. Нужно отметить, что неформальная группа может возникнуть внутри формальной, когда, например, в студенческой группе возникают микрогруппы, состоящие из близких друзей, объединенных общими интересами.

4. По времени существования выделяют группы *временные и стабильные*. Во *временных* группах объединение индивидов ограничено во времени (участники групповой дискуссии, руководители отделов (менеджеры) временно работающие над конкретным проектом и т.п.), они собираются по какому-либо поводу, в связи с конкретной групповой задачей. *Стабильные* группы предполагают относительное постоянство своего существования, которое определяется их предназначением и целями функционирования (семья, трудовые и учебные группы).

5. Малые группы могут быть *референтными* и *нереферентными* (классификация введена Г. Хайменом). *Референтная* – это любая реальная или условная (номинальная) малая группа, к которой человек добровольно себя причисляет или членом которой он хотел бы стать. Цели и ценности, нормы и формы поведения, мысли и чувства, суждения и мнения, существующие в данной группе, становятся для человека значимыми образцами для подражания. *Нереферентной* считается такая малая группа, психология и поведение которой чужды для индивида или безразличны для него. Выделяют также *антиреферентные* группы, поведение и психологию членов которых человек совершенно не приемлет, осуждает и отвергает. Примеры данных групп привести достаточно сложно, так как референтность группы определяется каждым человеком индивидуально в зависимости от своих социальных установок, индивидуально-личностных особенностей, уровня личностного развития и т.п. Например, одна и та же студенческая группа для одного человека будет референтной, а для другого нереферентной.

6. *Открытые* и *закрытые* группы делятся на основании степени произвольности решения индивидом вопроса о вхождении в ту или иную

группу, выхода из нее, участия в ее жизнедеятельности. Зачастую эта классификация используется в психокоррекционной практике (психотерапевтические, тренинговые группы), когда обозначается возможность прихода человека в группу для участия в психотерапии на место выбывшего участника.

7. *Первичные и вторичные группы* (Ч. Кули) выделяются на основании непосредственности и частоты контактов между членами группы. Соответственно первичные группы – это группы членства, в которых индивид проводит большую часть своего времени, регулярно контактируя с другими членами группы (такой группой может быть семья, или, в случае, когда у человека нет близких людей, и большую часть времени он проводит в офисе, такой группой может стать трудовой коллектив).

8. *Слаборазвитые* малые группы характеризуются тем, что в них нет налаженных деловых и личных взаимоотношений, сложившейся структуры взаимодействия, четкого распределения функционально-ролевых обязанностей, признанных лидеров, эффективной совместной работы, что в конечном итоге отражается на отсутствии достаточной психологической общности. В *высокоразвитой* группе четко обозначены цели совместной деятельности, межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, взаимном уважении, социально-психологический климат характеризуется высокой благоприятностью.

#### **Формы малых групп**

*Малая группа и коллектив.* Вопрос, касающийся соотношения понятий «малая группа» и «коллектив» является достаточно важным для психологии малых групп. Для отечественной психологии понятие коллектива тесно связано с высоким уровнем развития малой группы. Коллектив есть особое качественное состояние малой группы, достигшей высокого, а по мнению отдельных авторов (например, Г.М. Андреевой, А.И. Донцова, Л.И. Уманского) – наивысшего уровня социально-психологической зрелости, имея в виду степень развития ее социальных и психологических характеристик. Я.Л. Коломинский при этом подчеркивал: любой коллектив представляет собой малую группу, но не любая группа является коллективом.

Характерные признаки коллектива, отличающие его от других форм объединения людей<sup>60</sup>:

а) деятельность, направленная на общий для всех людей объект, в процессе которой они связаны местом и временем работы и имеют общие орудия производства, производственные помещения и т. д.;

б) организованное объединение людей, имеющее четкую, закрепленную структуру, общую волю, выразителем которой выступают доверенные лица (руководители);

в) общие идеи и мысли, единые нравственные и этические нормативы, близкие взаимоотношения.

---

<sup>60</sup> Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. – М.: Изд-во политической литературы, 1982. – 256 с. – (Над чем работают, о чем спорят философы). – URL: <http://psychlib.ru/inc/absid.php?absid=14507>.

### *Малая группа и команда*

Термин «команда» наиболее широкое распространение получил в конце 90-х гг. XX в. – 2000-х XXI в. Появился этот термин в рамках такого направления как эффективный менеджмент, и использовался для обозначения малых групп с выраженной целевой направленностью, интенсивным взаимодействием членов и высокой продуктивностью. Дж. Катценбах и Д. Смит описывали команду как небольшое число людей (как правило, не более 10 человек) с взаимодополняющими умениями, связанных единым замыслом, стремящихся к общим целям и разделяющих ответственность за их достижение. При этом управление командой не обязательно жестко закреплено за одним человеком, управление командой в зависимости от специфики ситуаций может переходить от одного члена к другому (Дж. Катценбах и Д. Смит)<sup>61</sup>.

Главное, что отличает команду от коллектива – высокий профессионализм ее членов. Члены команды характеризуются высокой степенью владения некоторыми прикладными умениями:

- *техническими или функциональными умениями* (чем шире диапазон таких умений у людей, тем успешнее действует команда);

- *умениями принимать решения и решать проблемы* (причем на начальной стадии жизни команды такие умения могут быть лишь у части ее членов, остальные развивают их в процессе работы);

- *интерперсональными умениями* (речь идет об умениях строить отношения с другими людьми, эффективно используя разнообразные коммуникативные средства).

Таким образом, команда может рассматриваться как высокопрофессиональный субъект совместной деятельности, однако при этом (в отличие от коллектива) не всегда имеющий общую систему ценностей, доверительности в отношениях и т.п.

## **8.2. Структура и социально-психологические характеристики сложившейся малой группы**

*Структура малой группы* – это совокупность связей, складывающихся в ней между индивидами. Поскольку основными сферами активности индивидов в малой группе являются

В социальной психологии выделяют два структуры группы классифицируют на *формальную и неформальную*.

*Формальная* структура задается официальным распределением обязанностей членов группы, их взаимодействием в процессе труда. Для нее существенны только те свойства участников группы, которые определяются их формальным статусом и характеризуют их как социально-действующих элементов групповой системы. Формальная структура группы представляет собой довольно устойчивое образование. Она составляет иерархическую систему, расположенную по принципу «руководитель -подчиненные». Причем

---

<sup>61</sup> Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.

количество иерархических ступеней зависит от размера группы и ее социального статуса. Формальная структура характеризуется в целом линейной соподчиненностью людей друг другу.

*Неформальная* структура образуется на основе взаимоотношений, сложившихся в процессе трудового взаимодействия. Она определяется психологическими особенностями личности участников совместной деятельности, такими, как профессиональные и коммуникативные знания и способности, жизненный опыт, особенности индивидуальности и пр. Неформальная структура - более динамичное образование, чем формальная. Она зависит от множества ситуативных и личностных факторов. Неформальная структура группы та представляет собой иерархическую систему, но не жесткую. Эта система формируется на основе межличностных взаимоотношений и состоит из следующих статусных позиций: а) лидер; б) принятые; в) изолированные; г) отвергнутые.

*Лидер* – член группы, который имеет наиболее высокий социальный статус, т. е. пользуется авторитетом у остальных и имеет на них влияние, определяет алгоритм решения стоящих перед группой задач.

*Принятые* - члены группы, имеющие средний положительный статус и, как правило, поддерживающие лидера в его усилиях решить групповую задачу.

*Изолированные* - члены группы, имеющие нулевой статус и устранившиеся от участия в групповом взаимодействии. Причинами такого самоустранения могут быть личностные особенности (в пример, застенчивость, интроверсия, чувство неполноценности и уверенности в себе).

*Отвергнутые* – члены группы, имеющие отрицательный статус, сознательно или бессознательно отстраненные от участия в решении групповых проблем.

В социально-психологических исследованиях малых групп наиболее часто выделяют и анализируют *композиционную* структуру, *социометрическую*, *коммуникативную* и *структуру функциональных (ролевых) отношений*, а также *структуру власти и влияния*. Каждая из этих структур включает переменные, отражающие социально-психологические характеристики малой группы/трудоого коллектива.

1. *Композиционная структура* – это характеристика, отражающая своеобразие индивидуального состава группы: количественного и качественного, т.е. совокупность социально-психологических характеристик членов группы, чрезвычайно значимых с точки зрения состава группы как целого.

По композиции группы делятся на: *гетерогенные* и *гомогенные*.

В основе определения однородности или неоднородности обычно лежат три критерия:

1) *антропологические* (комплекс наследственно определяемых признаков, характеризующих генотип и фенотип т.е. это конкретное выражение любого биологического свойства человеческого организма, которое может принимать разную выраженность у разных индивидов, а также может быть точно измерено или описано. Классическими антропологическими признаками

считаются измерительные и описательные соматические (определяются на живом человеке) и скелетные (определяются на черепе и костях скелета), морфологические показатели (демографические) различия – возраст, пол, этнос, раса.

2) *личностные стили и образцы поведения* – характер, интеллект, интересы, что влияет на характер совместной деятельности, межличностных отношений внутри группы, на статус и позиции многих людей в ней (в группе).

3) *цели совместной деятельности.*

2. *Коммуникативная структура* малой группы – это совокупность связей между ее членами, характеризуемых процессами приема и передачи информации, циркулирующей в группе.

*Каналы коммуникаций* - система межличностных связей, обеспечивающих взаимодействие и передачу информации от одних членов группы к другим. Чаще всего на практике встречаются два основных вида структур каналов внутригрупповых коммуникаций: централизованная и децентрализованная.

*Централизованные* структуры каналов коммуникаций характеризуются тем, что в них один из членов группы всегда находится на пересечении всех направлений общения, в центре внимания и играет основную роль в организации групповой деятельности. Выделяют 3 варианта централизованной структуры:

а) фронтальная структура каналов коммуникаций, характеризуется тем, что ее участники непосредственно находятся рядом и, не вступая в прямые контакты, могут видеть друг друга. (рис);

б) радиальная структура отличается от фронтальной тем, что участники деятельности не могут непосредственно воспринимать, видеть или слышать друг друга и обмениваются информацией только через центральное лицо;

в) иерархическая структура коммуникаций состоит в том, что здесь имеется несколько, не менее двух, уровней соподчинения участников, причем часть из них может непосредственно видеть друг друга в процессе совместной деятельности, а часть нет.(рис)

*Децентрализованные* структуры коммуникаций характеризуются коммуникативным равенством всех участников. «Коммуникационное равенство» означает, что каждый из членов группы внутри этих структур обладает одинаковыми со всеми возможностями принимать, перерабатывать и передавать информацию, вступая в открытое, неограниченное общение с товарищами по группе. Выделяют 3 варианта децентрализованной структуры коммуникаций:

а) цепной вариант – представляет собой такую систему общения, в пределах которой межличностное взаимодействие осуществляется как бы по цепочке. Каждый из участников, за исключением двух крайних, взаимодействует с двумя соседями, а те, кто занимает крайние позиции, только с одним;

б) круговая структура характеризуется тем, что здесь одинаковыми возможностями располагают все члены группы; имеющаяся в их распоряжении

информация может циркулировать, между членами группы, дополняться и уточняться;

в) полная (неограниченная) структура коммуникаций отличается тем, что в ней нет никаких препятствий для свободного межличностного общения участников и каждый из членов группы может совершенно свободно взаимодействовать со всеми другими.

3. *Ролевая структура* малой группы – это совокупность связей и отношений между индивидами, характеризующихся распределением между ними групповых ролей, т.е. типичных способов поведения, предписываемых, ожидаемых и реализуемых участниками группового процесса.

Группа представляет собой чрезвычайно сложный организм, в котором люди занимают в силу специфики функционирования их индивидуально- и социально-психологических качеств разное положение, выполняют разные обязанности и испытывают в связи с конкретной ролью определенное отношение друг к другу. В связи с этим выделяют несколько понятий, описывающих положение человека в системе внутригрупповых отношений: позиция, статус, роль.

*Позиция* – это понятие, обозначающее официальное положение человека в той или иной подсистеме отношений. Позиция определяется связями данного человека с остальными членами группы. От позиции, занимаемой человеком в группе, зависит степень его потенциального влияния на поступки остальных членов группы.

*Статус* – это реальная социально-психологическая характеристика положения индивида в системе внутригрупповых отношений, степень действительной авторитетности для остальных участников.

*Роль* – нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения, ожидаемого от человека, занимающего в группе определенную позицию.

Роль может определяться официальной должностью, может избираться самим членом группы (роль лидера, шута). Войдя в определенную роль в данной группе, человек постепенно привыкает к ней, и сами члены группы начинают ожидать от него поведения, соответствующего заданной или избранной роли. Принятая на себя роль во многом определяет восприятие и оценку человека в системе внутригрупповых отношений.

#### *Классификация ролей*

В работах, посвященных ролевым теориям, можно найти множество классификаций ролей по различным критериям.

Выделяются *формальные и неформальные* роли как относящиеся соответственно к макро- и микроструктуре. Основное различие между ними в том, что в отношении формальных ролей у участников взаимодействия имеются более единые и четкие представления о правах и обязанностях носителей этих ролей, которые часто бывают даже зафиксированы в письменной форме, чем о правах и обязанностях носителей неформальных ролей.

Широко распространено предложенное Тибо и Келли деление ролей на «*предписанные*» («prescribed»), т.е. внешне заданные, не зависящие от усилий индивида, и «*достигнутые*» («achieved»), т.е. те которые достигнуты благодаря личным усилиям данного индивида.

Р. Линтон выделяет роли *активные и латентные*. Это деление обуславливается тем, что индивид как член общества участвует во многих отношениях и является одновременно носителем многих ролей, но в каждый данный момент он может активно выполнять лишь одну роль. Именно она будет активной, а другие будут оставаться латентными, каждая из которых может стать активной в зависимости от вида деятельности индивида и конкретных обстоятельств.

Т. Сарбин и В. Аллен классифицируют роли в зависимости *от степени интенсивности их исполнения*, от степени включенности в роль: *нулевые (обозначаемые формально); ритуальные (исполняемые без внутренней заинтересованности); лично-принятые (исполняемые старательно)*, исполняемые под гипнозом; исполняемые экстатически.

4. *Социометрическая структура* малой группы – это совокупность связей между ее членами, характеризуемых взаимными предпочтениями и отвержениями, т.е. совокупность реальных межличностных связей ее членов, существующих между людьми симпатий и антипатий, которые первоначально очень быстро фиксируются с помощью метода социометрии.

Понятия, характеризующие межличностные отношения в малых группах.

*Официальные и неофициальные взаимоотношения.*

Официальными называют отношения, возникающие между людьми на должностной основе. Они фиксируются законом, регулируются положениями, утвержденными официально, соответствующими правилами и нормами. В отличие от них *неофициальные* отношения складываются на базе личных, или частных, взаимоотношений людей. Для них не существует соответствующей юридической основы, общепринятых законов, твердо установленных норм.

*Деловые и личные взаимоотношения.*

Деловые отношения возникают в связи с совместной работой или по ее поводу, а личные – как отношения, складывающиеся между людьми независимо от выполняемой работы.

*Рациональные и эмоциональные взаимоотношения.*

В рациональных межличностных отношениях на первый план выступают знания людей друг о друге и объективные оценки, которые им дают окружающие. Эмоциональные отношения – это оценки субъективные, основанные на личном, индивидуальном восприятии человека человеком. Такие отношения обязательно сопровождаются положительными или отрицательными эмоциями.

### **8.3. Психологическая структура группы: групповое мнение, настроение, традиции, нормы, мотивы и потребности**

Психологическая структура группы выглядит как целостное единство социально-психологических явлений и их всесторонних связей. Эти



цементирующие связи побуждают членов группы к сотрудничеству, регулируют их жизнедеятельность, обеспечивают благоприятные условия для укрепления позитивного группового сознания и деятельностного настроения в нем.

Следует подчеркнуть, что рассматриваемая структура психологии группы объединяет важные компоненты, знание и умелое использование которых в практической работе крайне необходимо. Структура психологии группы может выглядеть следующим образом (рис. 4).



Рис. 4. Психологическая структура малой группы

В приведенной схеме важными элементами структуры психологии малой группы являются: *групповое мнение, групповое настроение, групповые традиции, нормы, интересы, цели, мотивы* и т.п.

1. *Групповое мнение* представляет собой совокупное оценочное суждение, выражающее отношение членов группы к различным событиям и явлениям в жизни общества, к поведению и деятельности как всей группы, так и каждого ее члена в отдельности. Групповое мнение, в определенной мере, регулирует поведение всей группы, побуждает каждого члена группы к проявлению активности.

Групповое мнение различается по направленности и форме проявления. По направленности групповое мнение может быть *передовым позитивным и отсталым негативным*. Это можно понять на таком примере, когда со стороны руководства (администрации), например, гостиницы вводятся новшества по организации деятельности структурных подразделений. Для более эффективного воздействия на персонал надо знать закономерности его развития, чтобы не пропустить момент формирования и иметь возможность на него влиять с целью преобразования негативного в позитивное. По форме проявления групповое мнение делится на *официальное и неофициальное*.

Этапы, развития группового мнения дают представление о том, как формируется групповое мнение по времени от оценочных высказываний нескольких членов группы до трансформации их в общее групповое мнение (табл. 13).

Таблица 13

Этапы развития группового мнения

Этапы	Процесс	Результат
1-й	Непосредственное (индивидуальное)	Личная оценка

	переживание членами группы событий, их оценка и осмысление	переживаемого события
2-й	Обмен мнениями, переживаниями, оценками членов группы по поводу события	Трансформация личного мнения в групповое
3-й	Устойчивый процесс объединения различных точек зрения вокруг доминирующей	Формирование окончательного группового мнения

Групповое мнение обладает следующими свойствами:

- 1) является активным и действенным побудителем и регулятором поведения и деятельности членов группы;
- 2) служит источником информации для каждого члена группы;
- 3) выполняет роль оценки поступков и действий личности;
- 4) сочетает в себе все формы коммуникативного воздействия группы на личность – убеждение, внушение, подражание, заражение, подавление;
- 5) устоявшееся оценочное суждение в группе превращается в стереотип;
- 6) зависит от общественного мнения;
- 7) обладает динамизмом, т.е. развивается во времени от единичных высказываний до сформированного группового мнения;
- 8) неустойчиво на первом этапе (в период зарождения) и устойчиво на заключительном этапе.

Исходя из свойств группового мнения, можно сформулировать *основные принципы, формы и методы управления им*:

1. Ведущая роль в формировании и развитии группового мнения должна принадлежать руководителю. В противном случае, оно будет развиваться стихийно и не всегда соответствовать по своей направленности целям и задачам профессиональной деятельности.

2. Текущее групповое мнение должно постоянно анализироваться и своевременно корректироваться руководителем, чтобы не допустить формирования негативного мнения. Для этого крайне важно не упустить время первого этапа, т.е. периода зарождения негативного мнения в виде отдельных негативных высказываний.

3. Требования и нормы профессиональной деятельности, предъявляемые персоналу организации, должны разъясняться и обосновываться. В противном случае непонимание отдельными работниками предъявляемых требований может послужить основой их искажения и даже выражения недовольства – как первоосновы негативного группового мнения.

4. Необходимо всегда знать тех, кто формирует мнение в группе и опираться на них при управлении процессом группового мнения.

5. Нельзя оставлять без внимания отдельные заявления, жалобы и предложения работников, иначе их обсуждение переместится в группу. В последнем случае изменить групповое мнение будет гораздо сложнее.

6. Крайний случай влияния на негативное групповое мнение (когда оно уже сформировалось в виде стереотипа) – изменить его силой административного воздействия, например, приказа или распоряжения

руководителя, не терпящего возражения и обсуждения. Однако такая ситуация не совместима с современными принципами управления, поскольку разрушает систему корпоративности и устанавливает систему жесткого администрирования в авторитарном духе.

Таким образом, групповое мнение является важнейшей характеристикой внутригрупповых процессов, существенно влияющей на содержание профессиональной деятельности группы.

2. *Групповое настроение* – это совместное переживание событий, фактов из жизни группы, сходные эмоционально-психологические состояния, овладевающие каждым членом группы и влияющие на их индивидуальное и групповое поведение, а также на результаты деятельности.

Групповое настроение может усиливать или ослаблять активность членов группы, влиять на восприятие ими получаемой информации. Здоровое групповое настроение обладает большой побудительной силой, стимулирует дополнительные источники эмоционально-психологического подъема и активности каждого члена группы.

Формы группового настроения по направленности могут быть:

а) положительно ориентированными: энтузиазм, порыв, увлеченность, ожидание успеха, радость и т.п.

б) отрицательно ориентированными: скука, уныние, недовольство, озлобление, обреченность, неприязнь и т.п.

*Основные свойства группового настроения:*

1) сильная зависимость от сиюминутных обстоятельств, психологического склада членов группы;

2) возможность резкой смены положительно ориентированного настроения на отрицательное и наоборот;

3) относительная непродолжительность существования во времени;

4) зависимость группового настроения от эмоционального состояния немногих, а иногда и одного человека в группе;

5) обладает большой побудительной силой для всей группы;

6) распространяется и действует на основе психического заражения.

В профессиональной деятельности следует не только учитывать характеристики и закономерности функционирования группового настроения, но и управлять этим процессом, для чего необходимо:

1) при изменении условий, обстоятельств профессиональной деятельности эмоционально воздействовать на членов группы, создавая положительный настрой;

2) опираться на членов группы, отличающихся оптимизмом, положительно влияющих на остальных;

3) соблюдать меры социальной защиты работников, следить за осуществлением социальной справедливости, чтобы не создавалось негативных настроений;

4) тщательно изучать и устранять недостатки и упущения как в деятельности руководящих работников, так и подчиненного персонала;

5) задавать образцы оптимистичного, доброжелательного отношения;

б) демонстрировать перспективу профессионального роста в зависимости от личного вклада.

### *3. Групповые традиции и нормы*

*Групповые традиции* проявляются в сложившихся на основе длительного опыта совместной деятельности, укоренившихся в повседневной жизни и передающихся от одних членов группы к другим нормам и стереотипах поведения. Соблюдение этих правил становится социальной потребностью каждого или большинства членов группы. Иными словами, групповые традиции – это навыки и привычки членов группы, при помощи которых решаются некоторые постоянно воспроизводимые внутригрупповые проблемы.

Традиции различаются по степени и широте допускаемой девиантности (отклонения) и соответствующему диапазону применяемых санкций со стороны группы в отношении своего члена. Таким образом, групповые традиции – это психологическая основа для установления и функционирования системы самоуправления группы в профессиональной сфере деятельности.

*Групповая (или социальная) норма* выступает как некоторое правило, стандарт поведения в малой группе, как регулятор разворачивающихся в ней отношений.

Выделяют нормы разного уровня обязательности: нормы первого уровня, нормы среднего уровня, нормы низкого уровня.

Под групповой *нормой первого уровня* обязательности понимается социальная норма, нарушение которой совершенно не допустимо (сюда относятся юридические нормы, нарушение которых карается по закону).

Примеры. К нормам первого уровня в зависимости от типа организации могут быть отнесены следующие:

- ношение белых халатов в медицинском учреждении;
- ношение спецодежды;
- строгое соблюдение технологии изготовления продукции;
- обязательное соблюдение иерархии при обращении к вышестоящим руководителям;
- сохранение технологической тайны;
- конфиденциальность перерабатываемой информации;
- соблюдение границ своей профессиональной компетенции.

Особенностью этих норм является то, что несоблюдение, или нарушение какой-либо из них одним сотрудником может привести к сбою в работе целого подразделения или всей организации.

*Нормой среднего уровня* обязательности можно назвать такую, которая допускает некоторые незначительные отклонения от нее.

К нарушениям норм второго уровня, вызывающим межличностные конфликты, можно отнести следующие:

- слишком продолжительный разговор личного характера по служебному телефону, которым пользуются несколько сотрудников;
- обращение на «ты» к сотруднику без его согласия;
- отказ от участия в каком-либо традиционном для данной группы мероприятии неслужебного характера;

- опоздания без уважительных причин;
- отказ заменить отсутствующего сотрудника или выполнить его функции вопреки тому, что так принято в организации;
- проявление инициативы вопреки сложившейся традиции работать только по указанию руководителя.

*Нормой низкого уровня* является такая, соблюдение которой считается делом вкуса, а отклонения от нее никакому наказанию не подлежат (это нравственные социальные нормы, которые человек устанавливает сам для себя).

В управлении деятельностью группы нормы выполняют ряд важных функций:

- регулятивная,
- оценочная,
- санкционирующая
- стабилизирующая.

Соответствие поведения человека принятым в группе нормам существенно влияет на его положение в системе отношений данной группы. Влияние это многостороннее: с одной стороны, если человек следует сложившимся и принятым в группе нормам, то повышается его авторитет в глазах окружающих; с другой – признание значимости человека, повышение его статуса влияет на других членов группы. Отклонение от нормы всегда приводит к появлению *санкций*.

*4. Групповые потребности* – это состояние членов группы, связанное с испытанием нужды в чем-либо и выступающее источником их активности. Побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей членов группы, называются *групповыми мотивами*.

Как побудить, т.е. замотивировать членов малой группы в профессиональной сфере деятельности? В качестве основных ориентиров можно придерживаться следующих рекомендаций:

1) создание благоприятной рабочей среды, т.е. оборудование удобного рабочего места, места отдыха, их эргономическое оформление и соответствующий дизайн, своевременное и качественное питание, чистота;

2) введение компенсации за ограничения, вызванные необходимостью профессиональной деятельности;

3) установление вознаграждения в виде повышения заработной платы, премирования, бесплатного или льготного медицинского обеспечения, организации отдыха в нерабочее время, оплаченного администрацией питания;

4) формирование у работников ощущения своей нужности, уважения к себе, администрации, признание профессии как социально значимой;

5) обеспечение личностно-профессионального роста членов группы по следующим направлениям: возможность дальнейшего обучения, повышения профессиональной квалификации, делегирование повышенного влияния и личной ответственности в рамках своей должности, создание возможности для самовыражения;

б) создание условий для развития у членов группы чувства сопричастности, ощущения своей полезности и значимости труда; положительная оценка труда, учет высказываемых работниками мнений руководителями, участие членов группы в принятии управленческих решений.

## Лекция 9. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА: ПРОЦЕССЫ, СОСТОЯНИЯ, ЭФФЕКТЫ

### 9.1. Групповые динамические процессы

*Групповая динамика* – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад. Представление о динамике группы предполагает рассмотрение следующих вопросов:

- а) групповые процессы;
- б) групповые состояния;
- в) групповые эффекты.

*Групповой процесс* – это совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности. Групповые процессы совершаются под влиянием внутренних и внешних условий. Они различаются по времени протекания и интенсивности воздействия на личности членов группы. Групповые процессы могут быть двух типов: процессы развития и процессы функционирования. Процессы развития обуславливают переход группы к качественно новому состоянию.

К процессам групповой динамики относятся руководство и лидерство; принятие групповых решений; нормообразование, т. е. выработка групповых мнений, правил и ценностей; сплоченность; конфликты; групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения, т. е. все те процессы, которые фиксируют и обеспечивают психологические изменения, происходящие в группе за время ее существования.

Важнейшими, из динамических процессов, являются следующие.

1. Генезис группы – процесс образования и движения малой группы по пути обретения ею признаков действительной коллективности.
2. Феномен группового давления (феномен конформизма).
3. Групповая сплоченность – психологическая общность людей.
4. Лидерство и руководство в малых группах.
5. Процесс принятия группового решения тесно связан с проблемой лидерства и руководства, потому что принятие решения – одна из важных функций руководителя.

*Генезис и развитие малой группы* – процесс образования и движения малой группы по пути обретения ею признаков высокоразвитой группы (коллектива).

Детерминантами образования группы могут выступать факторы социального и психологического характера, вытекающие из личной заинтересованности индивида в той или иной группе. Возникновение организованной малой группы следует рассматривать как двухступенчатый процесс, состоящий, во-первых, в объявлении ее в качестве формального, официального звена социальной организации и, во-вторых, в наполнении ее

конкретными индивидами, способными квалифицированно решать организационные задачи.

#### *Этапы развития малой группы*

В современной социальной психологии процесс развития малой группы понимается как закономерная смена этапов (или стадий), различающихся по характеру доминирующих тенденций во внутригрупповых отношениях: дифференциации и интеграции. Существует множество подходов к выделению стадий группового развития. В качестве примера остановимся на одном из отечественных подходов (параметрический подход Л.И. Уманского).

В концепции Л.И. Уманского поэтапное развитие группы характеризуется как последовательная смена стадий, различающихся степенью психологической интегрированности в деловой и эмоциональной сферах. Главная идея заключается в том, что своеобразными критериями – отличительными признаками развития группы – являются ее социально-психологические параметры. К числу таких параметров, в частности, относятся:

- интегративное единство ее целей, мотивов, ценностных ориентаций;
- организационное единство группы;
- групповая подготовленность в сфере той или иной деятельности;
- психологическое единство;
- стрессоустойчивость и надежность группы в экстремальных ситуациях;
- сплоченность;
- микроклимат;
- референтность;
- лидерство;
- интрагрупповая и интергрупповая активность.

В зависимости от выраженности каждого из параметров группа располагается по степени своего развития в континууме, срединную точку которого занимает группа-конгломерат, т. е. группа, состоящая из незнакомых между собой людей, а полюсами являются коллектив (реальная контактная группа, отличающаяся интегративным единством направленности, организованности, подготовленности и психологической коммуникативности) и антиколлектив.

В предложенном континууме автор выделяет следующие основные этапы развития группы как коллектива.

- Номинальная группа характеризуется внешним, формальным объединением индивидов вокруг поставленных социальных задач.
- Группа-ассоциация отличается начальной межличностной интеграцией в сфере эмоциональных отношений.
- Группа-кооперация характеризуется преобладанием интегративных тенденций в сфере деловых отношений.
- Группа-автономия обладает высоким внутренним единством как в сфере деловых, так и в сфере эмоциональных отношений.
- Изоляция группы и концентрация активности ее членов на узкогрупповых целях приводит к формированию группы-корпорации.



• Отличительной особенностью коллектива является его интеграция с другими группами на основе направленности на более широкие социально значимые цели. Динамика коллективообразования представляет собой сложный процесс, включающий как этапы быстрого продвижения по уровням, так и периоды длительного пребывания на одном и том же уровне и даже его снижения. В этом случае группы могут характеризоваться внутренней антипатией, эгоизмом в межличностных отношениях, конфликтностью, агрессивностью как формами проявления дезинтеграции.

Что же касается другой выделяемой в контексте обсуждаемого подхода линии развития группы - движения ее в направлении отрицательного полюса — антиколлектива, то общности, располагающиеся в этой части континуума, характеризуются как «группы, замкнутые извне, но отличающиеся внутригрупповой антипатией, межличностным эгоцентризмом и эгоизмом, активной дезинтеграцией, конфликтностью и агрессивностью», и классифицируются по двум уровням, условно называемым «дезинтеграцией» и «интраэгоизмом».

### ***Феномен группового давления***

Групповое давление фиксируется в ситуациях расхождения (конфликта) между групповым мнением (большинством) и мнением отдельных индивидов (меньшинством) и преодоление этого конфликта мнений в пользу группы, т.е. в пользу большинства. Другими словами, группа (групповое большинство) начинает оказывать давление на меньшинство с тем, чтобы меньшинство не отклонялось от групповых норм и следовало за мнением большинства. В свою очередь, конформность констатируется там и тогда, где и когда меньшинство (или отдельный индивид) подчиняется мнению большинства, отказываясь от своей точки зрения. Конформность или конформное поведение отражает психологическую характеристику позиции индивида относительно позиции группы, принятие или отвержение им определенного стандарта, мнения, свойственного группе, меру подчинения индивида групповому давлению. Противоположными конформности понятиями являются понятия «независимость», «самостоятельность позиции», «устойчивость к групповому давлению» и т.п.<sup>62</sup> Мера конформности – это мера подчинения группе в том случае, когда противопоставление мнений субъективно воспринималось индивидом как конфликт.

Различают внешнюю конформность, когда мнение группы принимается индивидом лишь внешне, а на деле он продолжает ему сопротивляться, и внутреннюю (иногда именно это и называется подлинным конформизмом), когда индивид действительно усваивает мнение большинства. Внутренняя конформность и есть результат преодоления конфликта с группой в ее пользу.

В исследованиях конформности обнаружилась еще одна возможная позиция, это позиция негативизма (нонконформизм). Когда группа оказывает давление на индивида, а он во всем сопротивляется этому давлению,

---

<sup>62</sup> Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2000. – 688 с.

демонстрируя на первый взгляд крайне независимую позицию, во что бы то ни стало отрицая все стандарты группы, то это и есть случай негативизма. Лишь на первый взгляд негативизм выглядит как крайняя форма отрицания конформности. В действительности, негативизм не есть подлинная независимость. Напротив, можно сказать, что это есть специфический случай конформности: если индивид ставит своей целью любой ценой противостоять мнению группы, то он фактически вновь зависит от группы, ибо ему приходится активно продуцировать антигрупповое поведение, антигрупповую позицию или норму, т.е. быть привязанным к групповому мнению, но лишь с обратным знаком (многочисленные примеры неативизма демонстрирует, например, поведение подростков). Поэтому позицией, противостоящей конформности, является не негативизм, а самостоятельность, независимость.

*Факторы, влияющие на проявление конформизма*

Можно выделить 3 группы факторов, определяющих конформное поведение: индивидуально-личностные, групповые и деятельностные.

К индивидуально-личностным и социально-психологическим переменным, влияющим на конформизм, относят: возрастные особенности, гендерные особенности, интеллект, лидерский потенциал и т.п. Однако важно отметить, что направленность этой зависимости различна для разных переменных (табл. 14).

Таблица 14

Зависимость проявлений конформизма от личностных и социально-психологических особенностей

№	Индивидуально-личностные и социально-психологические особенности	Связь с конформизмом
1	Возрастные особенности	Непрямая зависимость: своего максимума конформность достигает к 12-13 годам, а затем постепенно снижается (М. Шоу и Ф. Костанзо)
2	Гендерные особенности	Женщины склонны к большему проявлению конформности, чем мужчины
3	Интеллект, способность к лидерству, толерантность к стрессу, социальная активность, ответственность	Отрицательная зависимость: чем более развиты данные личностные характеристики, тем меньше склонность к конформности
4	Социальный статус	Отрицательная зависимость: чем выше социальный статус, тем меньше склонность к конформности
5	Социальная компетентность	Отрицательная зависимость: чем более человек уверен в себе и чувствует социальную компетентность, тем меньше он склонен проявлять конформность
№	Групповые факторы	Связь с конформизмом
1	Сплоченность	Прямая зависимость: чем выше групповая сплоченность, тем выше конформизм, проявляемый членами группы
2	Децентрализация	Прямая зависимость: чем выше коммуникативное

	коммуникативных сетей (коммуникативное равноправие)	равноправие, тем выше конформизм, проявляемый членами группы
3	Размер группы	Непрямая зависимость: в небольшой группе (3-4 человека) конформность невысокая. Однако по мере увеличения количества членов группы (до 15-20 человек) – конформность растет; далее (если число группы еще больше: 25-30 человек) конформность снова снижается
4	Близость и легитимность авторитета	Прямая зависимость: чем большим авторитетом обладают для субъекта члены группы, тем больше степень проявляемого им конформизма
5	Публичное заявление	Более высокий уровень конформизма люди демонстрируют тогда, когда они должны выступить перед группой публично, а не тогда, когда они записывают свои ответы в одиночестве
6	Композиция группы	Гомогенные, т.е. однородные группы отличаются большей конформностью, чем гетерогенные группы

№	Деятельностные факторы	Связь с конформизмом
1	Направленность профессиональной деятельности	Представители инженерно-технических специальностей склонны к меньшему конформизму в сравнении с представителями гуманитарно-педагогических специальностей
2	Характер групповой деятельности	Степень конформности членов групп, выполняющих совместную профессиональную деятельность (оркестранты, спортивные команды) выше, чем конформность в группах, предполагающих индивидуальную профессиональную деятельность (программисты, инженеры и т.п.)

### ***Групповая сплоченность***

Сплоченность представляет собой процесс формирования особого типа связей в группе, которые позволяют внешне заданную структуру превратить в психологическую общность людей, в сложный психологический организм, живущий по своим собственным законам. Сплоченность определяется системой межличностных отношений, имеющих эмоциональную и ценностную основу. Понятие «сплоченность» используется для обозначения таких социально-психологических характеристик малой группы, как степень психологической общности, единства членов группы, теснота и устойчивость межличностных взаимоотношений и взаимодействия, степень эмоциональной привлекательности группы для ее членов.

На основе существующих подходов к пониманию сплоченности можно сделать вывод о том, что сплоченность имеет множество показателей и переменных, по которым можно установить ее выраженность в группе:

- увеличение частоты положительных выборов членами группы друг друга

- высокая частота и прочность коммуникативных связей
- высокая степень привлекательности членов группы друг для друга
- замотивированность членов группы на пребывание в ней
- сходство ориентаций членов группы на значимые ценности.

### ***Процесс принятия группового решения***

Аналогично любому групповому феномену процесс принятия группового решения включает в себя отдельные компоненты единого развертывающегося во времени процесса. К числу таких компонентов прежде всего относится групповая задача.

Что касается стандартных групповых задач, то под ними понимаются задачи с четко установленными характеристиками, в них описаны исходные условия, конечные продукты и определены действия, требуемые от членов группы для успешного достижения цели.

Типология групповых задач

1) Классифицируют задачи (как правило) на две взаимоисключающие категории: простые и сложные, или конъюнктивные (требующие кооперации усилий и координации действий) и дизъюнктивные.

2) Несколько более сложная классификация разработана Д. Хакменом и Ч. Моррисом (1983) и включает следующие типы групповых задач:

- продукционные (их решение ведет к получению оригинальных, творческих продуктов, например к генерированию новых идей),
- дискуссионные (требуют от членов группы дискуссии по поводу конкретного вопроса и выработки согласованного решения),
- проблемные (требуют спецификации процесса, развертываемого с целью решения некоторой проблемы).

Процесс решения групповой задачи и принятия группового решения тесно связан с проблемой лидерства и руководства, потому что принятие решения – одна из важных функций руководителя. Процесс принятия группового решения может сопровождаться проявлением ряда феноменов.

1) Феномен «нормализации» групп. Группа обладает свойством быть своеобразным модератором индивидуальных мнений и суждений ее членов: она отбрасывает наиболее крайние решения и принимает «среднее» решение (процесс «усреднения» групповых решений).

2) Феномен «сдвига риска». В тех случаях, когда принимаемое решение включает в себя момент риска, групповое решение в большей мере характеризуется риском, чем индивидуальные решения.

3) Феномен качества принимаемых группой решений. Установлено, что преимущество группового решения перед индивидуальным решением зависит от стадии принятия решения: на фазе нахождения решения, индивидуальное решение более продуктивно, на фазе разработки (доказательства правильности) выигрывают групповые решения.

5) Феномен поляризации группы. Сущность этого явления заключается в том, что в ходе групповой дискуссии противоположные мнения, имевшиеся у различных группировок, не только проявляются, но и вызывают принятие или отвержение их большей частью группы. Более «средние» мнения как бы

отмирают, а более крайние отчетливо распределяются между полюсами. Поляризация означает сдвиг в направлении к уже избранному индивидом полюсу.

#### *Основные методы принятия группового решения*

К основным методам принятия группового решения, которые с большой степенью эффективности могут использоваться в процессе делового совещания, относятся: групповая дискуссия, синектика, мозговой штурм.

#### *Групповая дискуссия*

Для того чтобы дискуссия была достаточно эффективной, необходимо с самого начала четко определить ее цель. Она может быть различной – от простого обмена мнениями по какому-либо вопросу до принятия и реализации сложного решения.

Метод групповой дискуссии для принятия оптимальных решений особенно полезен при обсуждении вопросов, по которым не существует единого мнения и не может быть единственно правильной точки зрения. Работа в дискуссионной группе должна строиться на началах взаимного доверия, открытости, проводиться в атмосфере доброжелательности, при которой даже самые нестандартные мнения не отбрасываются с порога, не вызывают отрицательной реакции, реплик, унижающих человеческое достоинство автора. Психологически правильная организация групповой дискуссии включает несколько последовательных этапов работы

1) *Формулировка и уточнение сути обсуждаемого вопроса.* Он должен быть изложен в такой форме, чтобы быть однозначно понятым каждым участником дискуссии.

2) *Высказывание альтернативных идей о путях и способах решения поставленного вопроса.* На этом этапе групповой работы участвуют все члены группы. Оценка и критика вносимых предложений на этом этапе групповой работы не допускаются.

3) *Обсуждение достоинств и недостатков каждого из предложений, поступивших на предыдущем этапе дискуссии.* Участники последовательно оценивают каждое предложение, высказывая свои критические замечания и отмечая его достоинства.

4) *Взвешивание всех «за» и «против» предложенных вариантов решения.* Собирается небольшая группа, участники которой работали на первом этапе обсуждения. Они рассматривают поступившие предложения вместе с аргументами «за» и «против» каждого из них, выбирают наиболее удачные, а из них – наилучшее; дорабатывают его при необходимости, дополняя положительными моментами, имеющимися в других предложениях.

5) На основе наилучшего из выбранных предложений *разрабатываются программа и план дальнейших действий.*

Для того чтобы дискуссия протекала успешно, следует обратить особое внимание на подбор и подготовку ведущего. Ведущим/модератором групповой дискуссии не обязательно является руководитель группы/организации, это может быть хорошо подготовленный специалист, разбирающийся в сути рассматриваемого вопроса. Ведущий должен внимательно следить за ходом

обсуждения, анализировать и оценивать его, взвешивать правильность приводимых участниками аргументов и фактов, верность их поведения, степень достижения в процессе дискуссии той цели, которая была намечена вначале.

### *Синектика*

Синектика – это метод сознательного применения подсознательного психологического механизма в малой группе, с целью постановки и решения проблем. Особенность этого метода – это попытка отказа от стандартных подходов. Важным критерием для синектики является эмоциональный настрой членов группы. Считается, что оригинальность, точность решений, выработанных при помощи синектики, проявляется как результат разнообразия знаний, интересов, эмоциональных особенностей членов малой группы. Окончательные решения проблем, полученных группой, рациональны, процесс же решения их – иррационален. Синектическая группа способна сократить затраты времени с нескольких месяцев, необходимых отдельной личности для решения проблемы, до нескольких часов.

Синектический процесс включает в себя две стратегии:

*Процесс превращения незнакомого в знакомое*, если он используется один, приводит к множеству поверхностных решений. Главное в том, чтобы рассмотреть проблему новым способом. *Делать знакомое незнакомым* – это сознательная попытка достигнуть нового взгляда на мир, людей, идеи и проблемы.

Механизмы для превращения знакомого в незнакомое были разработаны и использованы в нескольких синектических группах как систематический способ решения актуальных изобретательских задач. Синектика определила 4 механизма для превращения знакомого в незнакомое, каждое метафорично по характеру (табл. 15).

Таблица 15

### Виды аналогий для превращения знакомого в незнакомое

№	Виды аналогий	Примеры аналогий
1	Личная аналогия	Группа решает проблему конструирования механизма, на входе которого скорость вращения вала могла меняться от 400 до 4000 об/мин, а на выходе была бы все время постоянной и составляла 400 об/мин. Один за другим каждый член группы метафорично входит в коробку передач и представляет себя валом. Без инструментов, своим собственным телом он пытается добиться постоянства требуемой скорости
2	Прямая аналогия	Механизмы прямой аналогии основаны на сравнении параллельных фактов из различных областей. Например, литература Гете была основана на музыке, ее ритме

3	Символическая аналогия	Символическая аналогия использует объективные и неличные образы, чтобы описать проблему. Это сжатое описание функций и элементов проблемы в процессе ее рассмотрения. На примере работы группы по изобретению подъемного механизма рассматривается применение символической аналогии. Была построена модель, основанная на символической аналогии с индийским фокусом с веревкой, твердеющей в руках факира
4	Фантастическая аналогия	Фантастическая аналогия предполагает сравнение с фантастическими образами. Например, при решении задачи по конструированию герметичной застежки для скафандра космонавта дается инструкция: «Давайте вообразим, что вы смогли захотеть, чтобы скафандр был закрытым: и он будет делать все, как вы хотите по желанию»

Главный итог синектики – найти правильное и конкретное решение поставленной проблемы (задачи).

#### *Мозговой штурм*

Это метод активизации творческого мышления в группе. Для этого используются приемы снижения критичности и самокритичности у людей, работающих над решением творческой задачи. Для обеспечения снижения критичности используется как прямая инструкция, дающая установку на свободное от оценок и самооценок выражение творческих идей, так и создание специальных условий работы в группе: запрет на критику предложений по решению проблемы, поощрение комбинирования и развития идей друг друга и т.п. Цель этого метода – выработка нескольких возможных вариантов решения поставленной проблемы (задачи).

В ходе мозгового штурма выделяют несколько специальных этапов.

1. На первом этапе ведущий группы предлагает проблему для обсуждения. Участники «мозгового штурма» должны предложить как можно больше вариантов решений за определенный, достаточно краткий период времени (от 15-20 мин. до 1-2х часов).

2. На этапе анализа и доработки начинается дискуссия для объединения и развития предложенных идей. Нередко участники «мозгового штурма» делятся на две подгруппы: «генераторов идей» и «критиков», работающих отдельно друг от друга над материалами, последовательно переходящими от одной группы к другой. Начинают «генераторы идей», затем «критики» обсуждают результаты их работы и возвращают их после соответствующей проработки и т.д.

3. На заключительном этапе выдвинутые идеи оцениваются командой с точки зрения двух критериев: *оригинальности* (++, +, 0) и *возможности успешной реализации* (РР, ТР, НР). Побеждают идеи, набравшие два плюса «++» и реально реализуемые на практике (РР).

#### ***Управление групповым процессом: лидерство и руководство***

Лидерство и руководство относятся к числу наиболее ярких и значительных явлений групповой жизни. Будучи воплощением влияния, власти во взаимоотношениях людей, они во многом, хотя и на разных уровнях управления групповым процессом (лидерство – преимущественно на психологическом, руководство – на социальном), обуславливают координацию индивидуальных усилий, организуют их в единый коллективный процесс, направляют на достижение стоящих перед группой целей.

В отечественной психологии *лидерство* рассматривается как преимущественно психологический по своей природе феномен, спонтанно возникающий и развертывающийся в системе неформальных (неофициальных) отношений людей и выступающий средством организации отношений этого типа, управления ими. Основу лидерства (прежде всего в малой группе) составляет процесс межличностного влияния, разворачивающийся между лидером (наиболее активный, влиятельный член группы) и последователями (остальные члены группы, или ведомые).

В свою очередь руководство рассматривается как преимущественно социальный по своей природе феномен, регламентированно функционирующий в системе формальных (официальных, служебных) отношений людей с целью упорядочения, организации этих отношений, управления ими для решения групповых задач. Основу руководства составляют полномочия власти, выражаемой отношением «руководитель – подчиненный». Таким образом, руководство – один из процессов организации и управления малой социальной группой, способствующий достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом, детерминированный господствующими в обществе социальными отношениями.

Б. Д. Парыгин выделяет следующие различия лидера и руководителя:

- 1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;
- 2) лидерство возникает стихийно, но руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленным;
- 4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы; руководство явление более стабильное;
- 5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;
- 6) процесс принятия решения руководителем, значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности.

Несмотря на ряд очевидных различий, между лидерством и руководством существует немало общего.

Во-первых, оба феномена сходны функционально и представляют собой, по сути, две стороны единого процесса управления людьми.



Во-вторых, они тождественны в своем элементарном управленческом выражении: лидерство описывается «вертикальным» отношением «лидер – последователь», руководство – аналогичным отношением «руководитель – подчиненный».

В-третьих, для обоих феноменов характерна, хотя и в разной степени, реализация влияния в системе неформальных (собственно психологических) отношений.

#### *Руководство*

Ниже представлена классификация личностных факторов эффективности руководства, предложенная Б. Бассом:

- компетенция – относится к способности индивида решать проблемы, принимать решения и, как правило, упорнее работать; в этот блок входят также специфические характеристики, такие как общий интеллект, гибкость ума, легкость речи, оригинальность мышления, рассудительность;
- достижение – имеются в виду успехи индивида в учебной деятельности, наличие значительных знаний и достижения в спорте;
- ответственность – включает такие характеристики индивида, как надежность, инициативность, настойчивость, агрессивность, уверенность в себе и желание отличиться;
- участие и включенность – социабельность, способность адаптироваться к различным ситуациям, стремление к кооперации с другими людьми;
- статус – социально-экономический и психологический статус индивида;
- ситуационные факторы – к ним относятся цели, которые должны быть достигнуты под руководством конкретного индивида, а также ряд характеристик его подчиненных (в частности интеллект, навыки, потребности и статус), способных влиять на эффективность руководства.

Стиль руководства – это совокупность средств психологического воздействия, которыми пользуется руководитель для оказания влияния на других членов группы, среди которых он имеет высокий статус. Традиционно принято различать три основных стиля руководства: авторитарный, демократичный и либеральный или попустительский (термины предложены К. Левиным после проведенных экспериментов в школе групповой динамики).

Авторитарный стиль характеризуется выраженной властью руководителя, директивностью его действий, единоначалием в принятии решений, систематическим контролем за действиями ведомых. Авторитарный руководитель обычно не позволяет зависимым от него людям вмешиваться в руководство, подвергать сомнению, оспаривать принимаемые им решения. Он четко разделяет свои собственные права и обязанности ведомых, ограничивая действия последних лишь исполнительскими функциями. Для него идеальный подчиненный – дисциплинированный исполнитель.

Демократичный стиль отличается от авторитарного тем, что руководитель постоянно обращается к мнению зависимых от него людей, советуется с ними, привлекает их к выработке и принятию решений, к сотрудничеству в управлении группой. Он не проводит четкой линии между собственными правами и обязанностями ведомых. Часть своих полномочий он добровольно

передает членам группы; они в свою очередь так же добровольно принимают на себя часть его обязанностей, если в этом возникает необходимость. Демократичный руководитель особенно ценит таких подчиненных, кто самостоятелен и инициативен, творчески подходит к работе. Он уделяет большое внимание не только деловым, но и личным взаимоотношениям в группе.

Либеральный стиль – это такая форма поведения руководителя, при которой он фактически уходит от своих обязанностей по руководству группой и ведет себя так, как будто он не лидер, а рядовой член группы. Все вопросы внутригрупповой жизни в этом случае решаются коллективным мнением, которое в группе принимается как закон, и этому в своем поведении следуют не только рядовые участники группы, но и сам ее руководитель. Фактически в данном случае он является руководителем лишь номинально.

На практике самым удачным является не какой-либо один из трех перечисленных стилей руководства, а гибкий, или комбинированный, стиль, при котором руководитель, умея вести себя по-разному, гибко меняет стиль своего поведения в зависимости от сложившейся в группе обстановки.

#### *Лидерство*

Лидер – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической и, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной, коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели.

Лидер демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Остальные члены группы принимают лидерство, т.е. строят с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

#### *Пятифакторная модель личностных черт, или «Большая Пятерка»*

Модель «Большой Пятерки» может рассматриваться в качестве детерминант лидерства:

- экстраверсия (высокий уровень выраженности – представлена такими характеристиками, как напористость, энергичность, активность);
- невротизм (низкий уровень выраженности – представлен такими характеристиками, как эмоциональная стабильность, уверенность);
- сознательность (высокий уровень выраженности – представлена такими характеристиками, как организованность, ответственность, надежность, настойчивость);
- открытость опыту;
- доброжелательность (высокий уровень выраженности – представлена такими характеристиками, как склонность к сотрудничеству, неэгоистичность, доброта).

#### *Типология лидерства*

Модель типологии лидерства, может быть построена на четырех различных основаниях, связанных с определением: а) содержания; б) стиля;

в) характера; г) задач деятельности лидера. В таком случае можно говорить о следующей дифференциации лидерства.

1. По содержанию деятельности: а) лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения; б) лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы; в) лидер; являющийся одновременно как вдохновителем, так и организатором.

3. По характеру деятельности: а) универсальный, т. е. постоянно проявляющий свои качества лидера; б) ситуативный, т. е. проявляющий качества лидера лишь в определенной, специализированной ситуации.

4. По специфике решаемых задач: а) целевой лидер – организующий работу, устанавливающий стандарты и сосредоточенный на достижении цели; б) социальный лидер – решающий задачи сплочения команды, улаживания конфликтов и оказания поддержки; в) харизматический лидер – для него типичны убедительные представления о желательном положении дел, способность сообщить о них окружающим простым и ясным языком, достаточный запас оптимизма и веры в своих людей, чтобы вдохновлять их.

### ***Социально-психологический климат в группе***

Рассмотрение группового функционирования невозможно без изучения такого явления, как социально-психологический климат, который формируется на основе совокупности всех процессов и явлений, происходящих в группе.

Соответственно, психологический (чаще его обозначают как социально-психологический) климат – это такой микроклимат в группе, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата. Он представляет собой эмоциональную окраску психологических связей членов группы, возникающую на основе их близости, аттракции (симпатии и привлекательности), совпадения характеров, интересов, склонностей, целей, мотивов и т.п.

А. Л. Журавлев отмечает, что можно выделить три группы показателей СПК:

- эмоционально-оценочные показатели, которые выражаются в эмоциональных переживаниях членов группы, связанных с деятельностью, в субъективных оценках общей удовлетворенности трудом и т.п.;
- рационально-оценочные показатели, которые выражаются в когнитивных показателях: мнениях, суждениях, убеждениях членов группы относительно потенциальных возможностей коллектива как субъекта совместной деятельности (профессиональной компетентности);
- характеристики общения и взаимодействия: частота, близость, интенсивность, интегративность, содержание.

### ***Факторы, определяющие социально-психологический климат***

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние целый ряд факторов макро- и микросреды.

Факторы макросреды – это тот социальный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей. К этим факторам относят: общественно-

политическую ситуацию, экономическую ситуацию, качество жизни, этнические, демографические и т.п.

Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в организации. Они делятся на объективные (комплекс технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации) и субъективные. К последним относят формальные факторы (комплекс технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации) и неформальные. Рассмотрим субъективные неформальные факторы более подробно, поскольку именно они, являясь психологическими переменными, могут корректироваться в процессе управления малой группы.

#### *Удовлетворенность работой*

Тот факт насколько для человека работа является интересной, разнообразной, творческой, соответствует его профессиональному уровню, позволяет реализовать творческий потенциал, профессионально развиваться является ключевым для СПК в коллективе. Привлекательность работы повышает удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста.

#### *Характер выполняемой деятельности*

Монотонность либо стрессогенный характер деятельности, высокая ответственность за ее результат, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, эмоциональная насыщенность и т.д. – все эти факторы, прямо или косвенно влияющие на СПК в рабочем коллективе.

#### *Организация совместной деятельности*

Групповые цели, способ распределения полномочий, распределение функционально-ролевых обязанностей между сотрудниками, соответствие сотрудника его профессиональной роли оказывают непосредственное влияние на СПК.

#### *Психологическая совместимость*

Психологическая совместимость обусловлена сходством либо взаимодополняемостью характеристик участников совместной деятельности. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу, что способствует благоприятному СПК.

#### *Характер коммуникаций в организации*

Наличие полной и точной информации по важным для сотрудников вопросам способствует благоприятному СПК, поскольку в случае ее недостатка и деформации возникает опасность появления и распространения слухов, интриг и т.п. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. В свою очередь умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной

критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации и благоприятного СПК.

#### *Стиль руководства*

Не существует жесткой зависимости СПК от стиля руководства: демократического, либерального, авторитарного. Каждый из стилей может обуславливать благоприятный психологический климат при наличии определенных условий. Например, демократический стиль, с одной стороны, способствует доверительности отношений, дружелюбности и соответственно благоприятному СПК. С другой стороны, при наличии кризисной ситуации, когда требуется жесткое, единственно верное решение, демократический стиль может вызывать у сотрудников раздражение, растерянность, что приведет к ухудшению СПК.

Благоприятный СПК характеризуется оптимизмом, радостью общения, доверием, чувством защищенности, безопасностью и комфорта членов группы; взаимной поддержкой, теплотой и вниманием в отношениях, межличностными симпатиями, открытостью коммуникации, уверенностью, проявлением творческой активности и т.д. Благоприятный климат каждым человеком переживается как состояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данной организации.

Неблагоприятный СПК характеризуется пессимизмом, раздражительностью, скукой, высокой напряженностью и конфликтностью отношений в группе; неуверенностью членов группы в завтрашнем дне, боязнью ошибиться или произвести плохое впечатление, страхом наказания, враждебностью, подозрительностью, недоверием друг к другу и т.д. Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями с коллегами, условиями и содержанием труда. Это сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности (они снижаются), на его здоровье (оно ухудшается).

## **9.2. Групповые состояния и эффекты**

**Групповое состояние** – это относительно статический момент динамики группы, характеризующийся устойчивостью, закрепленностью и повторяемостью действий и психических состояний членов группы.

Групповые состояния возникают под действием групповых процессов и в определенной степени фиксируют момент завершенности того или иного процесса.

Первое состояние: *подготовленность* – характеризуется степенью подготовки и готовности членов группы к решению поставленной задачи и формируется на основе процесса общения.

Второе состояние: *направленность* – характеризуется четким, согласованным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов.

Направленность предполагает, что группа будет заниматься именно тем делом, которое не просто необходимо, например обществу или начальству, а согласуется с потребностью каждого члена группы. Психологическая направленность группы выражается в мотивации ее членов на совместную деятельность и достижение конечного результата. В поведенческом плане направленность видна в осуществлении совместных действий по выполнению задания.

Третье состояние: *организованность* – характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе и соответственно наличием формальной и неформальной структуры. Организованность основывается на четком выполнении каждым членом группы своих обязанностей, которые заданы его статусом и ролью. Группа будет организованной, если каждый ясно осознает и понимает групповые ожидания и требования к своему ролевому поведению.

Четвертое состояние: *активность* – характеризуется способностью группы совершать общественно значимую деятельность и выражается в степени реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов. В зависимости от цели можно выделить четыре типа групповой активности:

а) трудовая – показывает степень превышения работниками нормативных или средних показателей (по производительности труда, качеству продукции, использованию рабочего времени и т. д.);

б) творческая – характеризует деятельность, направленную на решение нестандартных, нестандартных производственных задач, способствующую повышению качества и количества продуктов труда;

в) личностно-развивающая – связана с повышением образовательного уровня и квалификации, совершенствованием профессионализма и мастерства, освоением смежных и новых профессий;

г) общественная – направлена на формирование внутригрупповых (сплоченность, взаимопомощь, сотрудничество) и межгрупповых отношений.

Активность как определенное групповое состояние характеризует степень включенности членов группы в совместную деятельность и объем физических и интеллектуальных усилий, затрачиваемых группой на достижение результата.

Шестое состояние: *интегративность* – характеризуется согласованностью и упорядоченностью внутригрупповых процессов. Состояние интегративности проявляется в том, что члены группы осознают свою целостность и единство. У них появляется чувство «мы», чувство социальной общности и единства мнений, оценок, целей, интересов, внутригрупповых норм и стереотипов поведения. Интегративность – залог устойчивого и стабильного функционирования группы. Состояние интегративности тесно связано с другими групповыми состояниями. Если не достигнуты состояния организованности, сплоченности и пр., то невозможно прийти к состоянию интегративности, у членов группы не появится чувство целостное единства группы. Особенностью интегративности является то, что в обычных условиях, в повседневной деятельности группы она как бы скрыта, обнаруживается при

преодолении возникших трудностей, разрешении конфликтных ситуаций, решении новых, не известных групповых задач и пр.

**Групповые эффекты** – это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния. Они являются средствами, которые обеспечивают интеграцию индивидуальных действий в совместной групповой деятельности и общении. В социальной психологии существуют два базовых групповых эффекта: реакция человека на присутствие других людей и чувство принадлежности к группе.

1. *Эффект присутствия других.* Это усиление доминантных реакций в присутствии других. (Норман Трипплетт в 1898 г). Эффект присутствия других может влиять на мотивацию человека как в положительном, так и в отрицательном планах. В положительном плане - это «эффект социальной фасилитации», а в отрицательном - он носит название «эффекта социальной ингибиции», и означает уменьшение мотивации решения задачи у члена группы в присутствии остальных.

2. Эффект принадлежности к группе. Это второй базовый групповой эффект.

Заключаются в следующем: человек, отождествляя себя с какой-либо группой, стремится оценить ее положительно, поднимая таким образом статус группы и собственную самооценку. Групповая идентичность является диспозиционным образованием, то есть установкой на принадлежность к определенной группе. Как и любая установка, она состоит из трех компонентов – когнитивного, эмоционального и поведенческого и регулирует поведение человека в группе.

Последствия эффектов социальной фасилитации и групповой идентичности проявляются в разнообразных социально-психологических эффектах.

1. Психофизиологический эффект. Это изменение психофизиологических реакций и состояний человека в присутствии других людей. Было экспериментально установлено, что усиливается потоотделение, учащается дыхание, усиливаются мышечные сокращения, повышается давление крови и частота пульса. Причем, чем значимее ситуация группового взаимодействия и значимее окружающие люди, тем ярче выражен психофизиологический эффект.

2. Эффект социальной лени. По мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу. Открыл данный эффект Макс Рингельман. Он обнаружил, что коллективная работоспособность группы не превышает половины от суммы работоспособности ее членов, то есть члены группы фактически менее мотивированы и прилагают меньше усилий при выполнении совместных действий, чем при выполнении индивидуальных действий.

М. Рингельман предложил формулу для определения среднего индивидуального вклада участников в группах разной величины:

$$C = 100 - 7(K - 1),$$

где  $C$  – средний индивидуальный вклад участников,  $K$  - количество членов группы.

3. Эффект «синергии». Это прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, т. е. отвечает требованию  $1 + 1 > 2$ .

Наиболее ярко эффект «синергии» проявляется при проведении «брейнсторминга» – «мозговой атаки», когда группе необходимо предложить много новых идей без их критического анализа и логического осмысления.

4. Эффект группомыслия. Это способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда поиск согласия становится настолько доминирующим в сплоченной группе, что начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий. Эффект «группомыслия» возникает в ситуации, когда критерием истинности служит сплоченное мнение группы, которое противопоставляется мнению отдельного человека. В том случае, когда члены группы сталкиваются с угрозой разногласий, споров и конфликтов, они стараются уменьшить групповой когнитивный диссонанс и устранить возникшие при этом негативные чувства, пытаясь найти решение, устраивающее всех, даже если это решение не будет объективным и разумным с точки зрения каждого отдельного члена группы.

Подобный стиль мышления, с одной стороны, повышает единство группы и самоудовлетворенность ее членов, а с другой – снижает качество решений, приводит к тому, что групповые решения часто оказываются хуже индивидуальных.

5. Эффект подражания. Это следование общим образцам поведения, примерам, эталонам, стереотипам, принятым в группе. Подражание – один из основных механизмов групповой интеграции. Эффект подражания близок к эффекту конформизма. Однако если при конформизме группа, так или иначе, оказывает давление на своего члена, то при подражании следование групповым требованиям является добровольным.

6. Эффект «бумеранга». Действия или информация, направленные против кого-либо, оборачиваются против тех, кто совершил эти действия или дал эту информацию. Эффект «бумеранга» впервые был зафиксирован в деятельности средств массовой коммуникации. Он заключается в следующем: человек, воспринимающий информацию, не признает ее содержание или вывод истинными и продолжает придерживаться ранее существовавшей установки или вырабатывает новое оценочное суждение по отношению к освещаемому событию, но это суждение или установка, как правило, оказываются противоположными той установке, которую пытались ему внушить через средства массовой коммуникации. Эффект «бумеранга» может возникнуть в случае противоречивости информации, недоверия к ее источнику, методам убеждения и пр.

7. Эффект «мы и они». Это чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и соответственно чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»). Понятие отношения



«мы и они» как универсальную психологическую форму самосознания всякой общности людей ввел В. Ф. Поршнев. Для того чтобы появилось субъективное «мы», считает он, требуется повстречаться и обособиться с каким-то «они», т. е. с другой группой людей.

8. Эффект ингруппового фаворитизма. Суть феномена внутригруппового фаворитизма (по Агееву) заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Они могут проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и в процессах социального восприятия, например при формировании мнений, суждений, оценок и т. п., относящихся к членам собственной и других групп.

В определенных условиях этот эффект, приобретая большую выраженность и достигая массовых масштабов, может стать источником возникновения (или усиления) напряженности и даже враждебности между различными социальными группами, вплоть до открытых столкновений и конфликтов между ними.

9. Эффект группового эгоизма. Это направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам общества. Групповой эгоизм проявляется в том случае, когда цели, ценности группы, стабильность ее существования становятся важнее отдельной личности, значимее целей общества. Тогда личность обычно приносится в жертву целостности группы, полностью подчиняется ее требованиям и стандартам поведения. Эффект группового эгоизма может сыграть очень негативную роль в дальнейшей жизнедеятельности группы и судьбе ее отдельных членов.

10. Эффект «маятника». Это циклическое чередование групповых эмоциональных состояний стенического и астенического характера. Интенсивность проявления и временная протяженность эмоциональных состояний определяются значимыми для членов группы условиями и событиями их совместной деятельности.

Настроение зависит от некоторых факторов:

- времени суток и дня недели: в конце рабочего дня и недели настроение работников ухудшается, поскольку накапливается усталость;
- особенностей психологической структуры группы, лидерских процессов;
- уровня дисциплины труда в группе: чем выше дисциплина труда, тем лучше настроение и эмоциональное состояние членов группы;
- сложившейся системы взаимоотношений в группе, уровня конфликтности или сплоченности: чем выше уровень конфликтности, тем хуже настроение.

Несовпадение эмоционального воздействия с эмоциональным состоянием группы может вызвать парадоксальные реакции. Например, в группу хмурых и подозрительно настроенных рабочих приходит веселый и оптимистически настроенный начальник участка. Неучет им эмоционального состояния работников может вызвать нежелание выполнять срочное задание, вплоть до

отказа. В этой ситуации руководителю следовало вначале определить эмоциональное состояние группы, изменить его – повысить настроение, и только затем обращаться с просьбой или распоряжением о выполнении задания.

11. Эффект «волны». Это распространение в группе идей, целей, норм и ценностей. Новая идея зарождается в голове одного человека, он делится ею со своим ближайшим окружением, которое обсуждает, корректирует, дополняет и развивает предложенную идею. Затем идея распространяется и среди других членов группы; происходит ее групповая оценка и обсуждение. Как камешек, брошенный в воду, идея распространяется и охватывает все большее число людей. Правда, волновой эффект возможен только тогда, когда новая идея отвечает потребностям и интересам людей, а не противоречит им. В первом случае она понимается и развивается людьми, служит стимулом их активности, а во втором – волновой эффект затухает.

12. Эффект «пульсара». Это изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов. Групповая активность проходит цикл «оптимальная активность, необходимая для нормальной работы группы, – подъем активности – спад активности – возвращение к оптимальному уровню активности». Этот цикл может зависеть как от внешних стимулов (например, получения группой срочного задания), так и от внутренних субъективных побудителей к деятельности (например стремления членов группы решать возникшую проблему).

Эффект «пульсара», как проявление групповой активности, заключается в резком повышении активности в начале процесса деятельности, затем, когда задача решена, в спаде активности, т. е. людям требуется отдых. Потом групповая активность возвращается на оптимальный уровень, необходимый для нормальной, слаженной, бесперебойной работы группы.

### **9.3. Создание профессиональной команды**

#### ***Понятие и основные признаки «команды»***

Понятие «команда» используется в настоящее время для описания различных социально-психологических реальностей. Так, сами команды могут называться советами, комиссиями, целевыми группами, группами или командами, употребляемыми с добавлением прилагательных: малая, автономная, многофункциональная, самопланируемая, самоуправляемая, эффективная и т.д.

В качестве наиболее значимых социально-психологических характеристик команды называют:

- 1) общее видение проблемы;
- 2) взаимодополнение по функциям и при распределении ролей между членами команды;
- 3) способность быстро реагировать на изменения. Иными словами, командное поведение отличается от всех других форм группового поведения большей гибкостью, адаптивностью и стремлением к инновациям;
- 4) понимание друг друга.

Еще одним из вариантов выделения признаков команды является следующий:

- команда состоит из двух человек или более;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют и меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- команда имеет свою индивидуальность, свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри команды, так и вне ее – с другими командами и группами;
- команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.

Большинство исследователей отмечают три ключевых признака команды: сотрудничество, разнообразие задач, ответственность за всю работу в целом и ее анализ.

Командная работа наиболее полезна при освоении новых видов деятельности, как в оплачиваемой, так и неоплачиваемой сферах; при решении незнакомых, неопределенных проблем, когда возникают элементы риска вследствие выбора и предпочтений тех, кто принимает решение.

Команда есть группа, причем группа специфическая, особенная. Приведем определение, в котором делается попытка обобщить все основные признаки команды: «Команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия» [Безрукова, 1999].

Т. Ю. Базаров предлагает следующие описания типов команд<sup>63</sup>.

#### «Комбинат»

Основная психологическая характеристика данного типа – беспрекословное подчинение ее членов своему «сильному лидеру» или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, «командиру». Основания для подчинения – страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в «материнской организации», так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, «имеющие влияние в метрополии». Очень стабильна групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно – лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии.

#### «Клика»

---

<sup>63</sup> Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.

Такая группа состоит из людей, абсолютно «доверяющих» своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях на начальной стадии развития организации – это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего. Группа характеризуется тем, что не имеет жесткой внутренней структуры. Она может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера. Ценности в такой организации – индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Отсутствует строгая регламентация групповой деятельности, она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

#### «Кружок»

Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния – статус. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерны ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма.

#### «Команда»

Для этого типа групп характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

### ***Командообразование***

Т. Ю. Базаров, используя модель Б. Такмена, называет следующие стадии.

*Адаптация.* С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

*Группирование.* Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы.

*Кооперация.* На данной стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «МЫ». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «кружок» и «комбинат».

*Нормирование деятельности.* На данной стадии разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «Я–ТЫ», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе, может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

*Функционирование.* С точки зрения деловой активности его можно рассматривать как стадию принятия решений, характеризующуюся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия функционально-ролевой соотнесенности, связанной с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Обычно при формировании команд определяются 4 направления работы: диагностика; достижение или выполнение задачи; командные взаимоотношения; групповые процессы формирования команды.

Сложилось определенное понимание процесса комплектования команды как создания наиболее эффективной позиционной и ролевой структуры команды для решения определенной задачи. В развитии такого понимания целей комплектования команды были сформулированы следующие положения:

- каждый член команды должен способствовать достижению целей команды, закрывать определенные функциональные позиции, которые зависят от уровня его профессиональных знаний, навыков и опыта;

- каждый член команды реализует такие роли, которые необходимы для достижения целей команды, набор этих ролей включает способность людей работать в команде, в то же время они должны обеспечивать взаимодополняемость и совместимость членов команды;

- личные особенности и интеллектуальные способности членов команды должны соответствовать требованиям функциональных позиций и командных ролей;

- создание оптимального баланса функциональных позиций и командных ролей является основным принципом комплектования команды.

Проблематика командообразования связана также с решением вопроса относительно социально-психологической совместимости людей. При комплектовании команды необходимо учитывать функционирование двух механизмов совместимости: компенсации (взаимодополнения) и синергии (подобия). При такой интерпретации объективной составляющей команды является взаимосвязанность и взаимозависимость ее членов.