

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ

«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ЭТИКА И ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Рабочая тетрадь для самостоятельной работы

**ВИТЕБСК
2015**

УДК 174

Этика и психология делового общения : рабочая тетрадь для самостоятельной работы

Витебск : Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2015.

Составитель: доц. Лученкова Е.С.

Цель изучения учебной дисциплины «Этика и психология делового общения» – способствовать формированию у деловых людей соответствующих психологических и нравственных качеств как необходимых условий их повседневной деятельности и поведения.

Рабочая тетрадь для самостоятельной работы по данной дисциплине поможет будущим специалистам в формировании психологической и нравственной культуры делового общения.

Одобрено кафедрой социально-гуманитарных дисциплин УО «ВГТУ»
23 января 2015 г., протокол № 1.

Рецензент: доц. Кулик С. П.

Редактор: доц. Мядель А. П.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ». Протокол № 2 от 27 февраля 2015 г.

Ответственный за выпуск: Гормазова В. С.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

Подписано к печати 04.09.15. Формат 60×90^{1/16}. Уч-изд. лист. 5,7.

Печать ризографическая. Тираж 99 экз. Заказ 235.

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12.02.2014

210035, г. Витебск, Московский, 72

Тема 1. ПСИХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ И ПРАКТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

I. Заполните таблицу

Теории	Суть теории	Представители
I. Психодинамические		
II. Социодинамические		
III. Интеракционистские		

II. Ответьте на вопросы

1. Какое значение имеет бессознательное для практики делового общения?

2. Как действуют обоснованные З. Фрейдом механизмы психологической защиты в деловом общении?

3. Как трактует К. Юнг проявление совести в деловом общении?

4. Выделите основные отличия партнёров с экстравертированной и интровертированной установками?

5. Как проявляют себя в деловом общении мыслительный, ощущающий, эмоциональный и интуитивный типы партнёров?

6. Каково содержание закона конгруэнтности и какова его роль в деловом общении?

7. Что имеет в виду Дж. Келли, когда утверждает, что все люди – исследователи?

**Тема 2. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.
ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

I. Ответьте на вопросы

1. Что такое общение?

2. Соотнесите понятия «коммуникация» и «общение». Какое является более широким?

3. Что такое деловое общение?

4. Каковы особенности делового общения?

5. В чем состоит цель общения?

6. Средства общения – что это такое? Каковы их виды?

7. Перечислите функции общения.

8. Назовите три взаимосвязанные стороны делового общения.

9. Назовите этапы общения.

10. Какие факторы могут обусловить ошибки, допускаемые при восприятии незнакомых людей.

11. Назовите психологические механизмы восприятия людей, с которыми уже встречались.

II. Тест для самоконтроля

1. Какие из следующих видов взаимодействий являются:

а) коммуникацией; б) общением:

- 1) связь человека и машины;
- 2) телефонная связь между индивидами;
- 3) внутривидовая связь животных;
- 4) разговор матери с сыном;
- 5) связь между компьютерными системами.

2. Цель делового общения:

- 1) приобщение инициатора общения к ценностям партнера;
- 2) находится вне самого взаимодействия субъектов;
- 3) находится в самом взаимодействии субъектов;
- 4) приобщение партнера к опыту и ценностям инициатора общения.

3. Невербальное средство общения кинесика – это:

- 1) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
- 2) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 3) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- 4) ритмико-интонационные стороны речи;
- 5) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов.

4. Невербальное средство общения такесика – это:

- 1) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов;
- 2) ритмико-интонационные стороны речи;
- 3) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 4) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- 5) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений.

5. Невербальное средство общения экстралингвистика – это:

- 1) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- 2) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов;
- 3) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
- 4) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 5) ритмико-интонационные стороны речи.

6. Невербальное средство общения просодика – это:

- 1) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 2) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении;
- 3) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
- 4) ритмико-интонационные стороны речи;
- 5) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов.

7. Невербальное средство общения проксемика – это:

- 1) пространственная ориентация партнеров в момент общения;
- 2) включение в речь пауз, плача, кашля, вздохов;

- 3) ритмико-интонационные стороны речи;
- 4) биологически необходимая форма человеческого общения, проявляющаяся в виде динамических прикосновений;
- 5) зрительно воспринимаемые движения, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении.

8. *Дайте определения понятий: а) коммуникативная сторона общения; б) интерактивная сторона общения; в) перцептивная сторона общения:*

- 1) общение как взаимодействие;
- 2) общение как обмен информацией;
- 3) общение как восприятие людьми друг друга.

9. *Дайте определения следующих видов коммуникативных барьеров: а) информационно-дефицитный; б) фонетическое непонимание; в) стилистический; г) социально-культурные различия; д) замещающе-искажающий:*

- 1) политические, религиозные, профессиональные различия, определяющие степень авторитета коммуникатора для реципиента и соответственно степень внимания к предлагаемой информации;
- 2) разные языки, диалекты, дефекты речи, неправильный грамматический строй;
- 3) искажение информации при передаче через несколько ретрансляторов;
- 4) механический обрыв информации;
- 5) несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации (психологического состояния) общения.

10. *Дайте определения следующих видов коммуникативных барьеров: а) семантический; б) логический; в) замещающе-искажающий; г) фонетическое непонимание; д) стилистический:*

- 1) рассуждение коммуникатора либо слишком сложно для реципиента, либо кажется ему неверным, противоречит присущей ему манере доказательств;
- 2) разные языки, диалекты, дефекты речи, неправильный грамматический строй;
- 3) различие в системах значений (тезаурусах) участников общения;
- 4) искажение информации при передаче через несколько ретрансляторов;
- 5) несоответствие стиля речи коммуникатора ситуации (психологическому состоянию) общения.

11. *На основании какого признака выделяют материальное, когнитивное, деятельное, кондиционное, мотивационное общение?*

- 1) по целям;
- 2) по содержанию;
- 3) по формам;
- 4) по типам.

12. На основании какого признака выделяют биологическое, социальное, деловое, личностное, инструментальное, целевое общение?

- 1) по целям;
- 2) по содержанию;
- 3) по формам;
- 4) по типам.

13. На основании какого признака выделяют прямое/косвенное, непосредственное/опосредованное, межличностное/массовое общение?

- 1) по целям;
- 2) по содержанию;
- 3) по формам;
- 4) по ориентациям.

14. На основании какого признака выделяют императив, манипуляцию, диалог?

- 1) по целям;
- 2) по содержанию;
- 3) по формам;
- 4) по типам.

15. Дайте определение функций общения: а) инструментальная; б) интегративная; в) самовыражения; г) трансляционная:

- 1) средство объединения людей;
- 2) форма взаимопонимания психологического контакта;
- 3) передача конкретных способов деятельности, оценок;
- 4) социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия.

16. Дайте определение функций общения: а) экспрессивная; б) социального контроля; в) социализации:

- 1) формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами;
- 2) регламентация поведения и деятельности;
- 3) взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний.

17. Укажите вербальные средства общения:

- 1) мимика;
- 2) речь;
- 3) взгляд;
- 4) поза;
- 5) жест.

18. Какие психологические механизмы используются в перцептивной стороне общения незнакомых людей?

- 1) эмпатия;
- 2) социальная стереотипизация;
- 3) рефлексия;
- 4) идентификация;
- 5) интерпретация.

III. Задания и упражнения

1. Проанализируйте слова Дж. Д. Рокфеллера: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

2. Заполните таблицу.

<i>Вид общения</i>	<i>Расстояние (см)</i>	<i>Ситуация общения</i>

3. Заполните таблицу.

<i>Расположение за столом</i>	<i>Характер общения</i>		
Напротив			
По обе стороны угла			
По одну сторону стола			
По диагонали			

4. Успешность делового общения во многом зависит от умения слушать (можно слушать, но не слышать). Перечислите ошибки слушания.

Тема 3. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ: СТРАТЕГИИ, СТАДИИ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ

I. Ответьте на вопросы

1. Что такое переговорный процесс?

2. В чем выражается роль переговоров в жизни общества?

3. В чем проявляется актуальность переговоров?

4. Каковы основные элементы и характеристики переговоров?

5. Какие существуют виды переговоров?

6. В чем состоят функции переговоров?

7. Что такое субъект и предмет переговоров?

8. Раскройте содержание понятий «решение» и «результат» переговоров.

II. Тест для самоконтроля

1. *Согласны ли вы, что основными стадиями переговорного процесса являются:*

- а) подготовка к переговорам;
- б) процесс их ведения;
- в) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей;
- г) поддержание дружеских отношений с участниками переговорного процесса:

- 1) да;
- 2) нет.

2. Назовите три типа совместных решений участников переговоров:

- 1) компромиссное, или «серединное» решение;
- 2) нахождение принципиально нового решения и «снятие» тем самым основных прежних противоречий;
- 3) ассиметричное решение;
- 4) односторонние действия;
- 5) вынесение спорных вопросов за рамки данных переговоров.

3. В чем истоки конфронтационного подхода:

- 1) в уверенности, что целью переговоров является победа;
- 2) конфронтационном сознании;
- 3) реализации девиза «кто кого»;
- 4) азарте получить как можно больше при минимальных уступках.

4. При деловых переговорах одной из важнейших составляющих образа партнера» наряду с надежностью является:

- 1) обаятельность;
- 2) компетентность;
- 3) нейтральность;
- 4) неконфликтность.

5. Выберите правильный ответ относительно данного утверждения: «Содержательная сторона подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и ситуации; формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции их участников; определение возможных вариантов решения; подготовку предложений и их аргументацию; составление необходимых документов и материалов»:

- 1) да;
- 2) нет;
- 3) ответ неполный.

6. Все ли перечисленные приемы относятся к тактическим:

- 1) уход;
- 2) выжидание;
- 3) «салями»;
- 4) выражение согласия;
- 5) выражение несогласия;
- 6) выдвижение требований в последнюю минуту;
- 7) пакетирование или увязки;
- 8) постепенное повышение сложности.

7. В каких случаях применяется тактика угроз и давления? Отметьте правильные ответы:

- 1) в пропагандистских целях;

- 2) для демонстрации собственной «принципиальной позиции»;
- 3) создания конструктивной атмосферы переговоров;
- 4) принуждения к уступкам.

8. *Согласны ли вы с утверждением, что совместный с партнером анализ проблемы предполагает отказ от обсуждений позиций и переход к рассмотрению лежащих в их основе интересов?*

- 1) да;
- 2) нет.

III. Задания и упражнения

1. Проанализируйте высказывание: «Немыслимо провести переговоры в одиночку. Это все равно, что пытаться хлопнуть в ладоши одной рукой».

2. Задание. Сближение позиций на основе компромисса путем уступок не единственный тип возможных решений по переговорам. Довольно яркий пример, иллюстрирующий возможности нахождения иных решений, приводят в своей книге Р. Фишер и У. Юри. Две сестры спорят о том, как разделить апельсин. Каждая приводит аргументы, обосновывающие, что она должна получить если не весь апельсин, то большую его часть. В конце концов они решают разделить его пополам. Найдете принципиально новое решение в данной ситуации.

3. Тренинг ведения переговоров «Железная дорога».

Между двумя железнодорожными компаниями (А и Б) возникла конфликтная ситуация. Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь намного короче, чем индивидуальные пути.

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки СА и СБ: одна открывается компанией А, другая – компанией Б.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании А, либо компании Б. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

Компании А и Б не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством подвижного состава, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза, наиболее возможного дохода в месяц.

Вас, как консультанта по экономическим вопросам, пригласила администрация компании Б. Помогите найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для этой компании, но также устроило бы и другую компанию.

Необходимые для расчетов параметры компаний представлены в таблице:

<i>Параметры</i>	<i>Компании</i>	
	<i>А</i>	<i>Б</i>
Количество вагонов	30	20
Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
Прибыль от перевозки по короткому пути (в долларах США за тонну)	12	6
Прибыль от перевозки по длинному пути (в долларах США за тонну)	2	2

Решение: по мнению экспертов, максимально выгодным для компании Б был вариант, когда коротким путем целиком пользуется компания А, перечисляя при этом на счет компании Б по 4 доллара за тонну груза, перевозимого этой компанией. Таким образом, компания Б получает максимально возможную для нее прибыль: 6 долларов за тонну, а прибыль компании А в день составит 8 долларов за тонну для 20 вагонов из 30 и 12 долларов за тонну для 10 вагонов из 30. В среднем прибыль компании А составит 9 долларов 33 цента за тонну.

4. Задание. Оценка знаний протокольной стороны переговоров.

Вы – представитель администрации района, занимающийся разработкой конгресс-тура. Вам предстоит подготовить и провести переговоры с партнерами для достижения поставленной цели.

Заполните таблицу, выбирая вариант ответа (ответов) к предлагаемым утверждениям.

<i>Возможные варианты ответа</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>
<i>а</i>											
<i>б</i>											
<i>в</i>											

1. Договариваясь о встрече, вы:

- а) назовете время встречи;
- б) предложите партнеру назвать удобное для него время встречи;
- в) будете ждать, когда партнер сам предложит время.

2. Каким правилом регулируется количество участников переговоров с каждой стороны:

- а) принципом оптимальности;
- б) принципом паритета;
- в) никак не регулируется.

3. Как влияет количество членов делегации на процесс переговоров:

- а) никак не влияет;
- б) малочисленные делегации быстрее заключают соглашение;
- в) многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

4. Какую информацию обязательно следует получить до того, как отправиться на переговоры с партнером:

- а) общую;
- б) об особенностях его личностных качеств;
- в) о пределах его компетенции в решении важных вопросов.

5. Планируя программу переговоров, какую последовательность вы предложите:

- а) встреча, размещение, отдых, переговоры;
- б) встреча, размещение, переговоры, отдых;
- в) встреча, переговоры, размещение, отдых.

6. Какую продолжительность переговоров в день вы предложите при планировании:

- а) не более 6 часов в день;
- б) не более 2 часов в день;
- в) по обоюдному соглашению.

7. Организуя место для переговоров, что вы предпочтете:

- а) специальное помещение для проведения переговоров;
- б) одну из комнат офиса;
- в) не имеет значения.

8. Куда лучше поставить напитки для участников переговоров:

- а) все равно куда, лишь бы они находились поблизости;
- б) на отдельный столик;
- в) непосредственно перед каждым участником.

Тема 5. СТИЛЬ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РУКОВОДСТВА

I. Заполните таблицу – Характерные черты классических стилей руководства

Критерий	Авторитарный	Демократический	Нейтральный (попустительский)
1. Постановка целей			
2. Распределение заданий			
3. Оценка работы			
4. Трудовая атмосфера			
5. Групповая сплоченность			
6. Интерес к выполненным заданиям			
7. Интенсивность (качество работы)			
8. Готовность к работе			
9. Мотивация труда.			

II. Дайте определения понятиям

управление _____

руководство _____

Тема 6. КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

I. Ответьте на вопросы

1. Поясните, почему вопрос о возникновении конфликтов является одним из самых сложных в социально-психологической проблематике их изучения.

2. Конфликт по существу своему – дисфункция, аномалия или норма отношений, неизбежное явление? Любой ответ поясните.

3. Прокомментируйте мнение, что конфликты возникают не столько в силу действия объективных обстоятельств, сколько образа их восприятия, осознания, оценки, отношения к ним.

4. Какова роль субъективных факторов в возникновении конфликта?

5. Конфликтной называют личность, которая является инициатором конфликтов, причем негативных (деструктивных). А кто такой «бесконфликтный» человек?

6. Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, поясните, в чем выражаются позитивные функции конфликта и его деструктивные проявления.

II. Тест для самоконтроля

1. Можно ли согласиться со следующим определением конфликта?

Конфликт – это вид межличностного или межгруппового взаимодействия, в основе которого лежат объективно противоречивые цели, интересы, мнения участников.

а) да; б) нет.

2. Выделите общее в понимании сущности конфликта:

- а) наличие противоречий, принимающих форму разногласий;
- б) отсутствие согласия и разнообразные мнения по определенным вопросам;
- в) нарушение нормального взаимодействия людей;
- г) препятствия к достижению поставленных целей.

3. Отметьте объективные и субъективные причины конфликтов:

- а) неполная или искаженная информация;
- б) несовпадение представлений и ценностей личности, недостаток общей культуры;
- в) нарушение структуры отношений;
- г) нечеткое распределение обязанностей;
- д) эмоциональность отношений и неудовлетворенность отношениями с другими;

- е) различия в поведении партнеров;
- ж) психологическая несовместимость;
- з) неадекватная самооценка;
- и) излишняя принципиальность, прямолинейность и критичность.

Объективные причины: _____

Субъективные: _____

4. В структуру конфликта входят (укажите правильные ответы):

- а) объект – ценность, по поводу которой возникает конфликт;
- б) цели сторон, которые они считают для себя привлекательными;
- в) субъективные мотивы участников, обусловленные их интересами;
- г) оппоненты – конкретные лица или группы людей, участвующие в конфликте;
- д) методы и средства, используемые участниками для достижения целей;
- е) способы разрешения конфликта;
- ж) социальная среда – ближайшее или дальнейшее окружение, поддерживающее участников конфликта;
- з) пространственные и временные границы;
- и) динамика конфликта.

5. Допишите названия стадий динамики конфликта:

- а) накопление и обострение противоречий – _____
_____;
- б) действия одной из сторон по достижению своих целей в ущерб другой стороне – _____
_____;
- в) прямые или косвенные действия по блокированию целей оппонента – стадия конфликтного поведения;
- г) частичное или полное разрешение конфликта – _____
_____;
- д) ликвидация напряженности и нормализация отношений между сторонами – _____
_____.

6. Существует пять основных типов конфликтов. Допишите название каждого из них:

а) конфликт между психологическими факторами внутреннего мира личности, кажущимися или являющимися несовместимыми – _____

б) конфликт между руководителем и подчиненным по поводу отношения к работе – _____

в) отступление личности от принятых в группе норм и правил – _____

г) несовместимость целей в борьбе за ограниченные ресурсы в условиях возникновения или существования реальной конкуренции называется _____

д) предельное обострение социальных противоречий и столкновение интересов различных социальных общностей вызывает _____

7. *Соотнесите понятия:*

1	Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, – это...	а) деструктивные (дисфункциональные)
2	Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, – это...	б) конструктивные (функциональные)

8. *Назовите понятия, определяющие характер конфликта:*

а) конфликт, вызванный неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым распределением каких-либо преимуществ и направленный на достижение конкретного результата, носит название _____

б) конфликт как самоцель, без достижения конкретного результата, открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, враждебности – это _____

9. *Существует несколько точек зрения на оценку функций конфликта в обществе (выберите единственно правильный ответ):*

а) с обыденной точки зрения конфликт – явление нежелательное;

- б) конфликт – не только негативное социальное явление, но также еще и позитивное;
- в) конфликт – это не отклонение от нормы, а норма социальных отношений, нормальное состояние общества.

10. Предупреждению и сдерживанию конфликтов способствуют (выберите правильные ответы):

- а) кадровая политика: подбор и расстановка кадров с учетом их качеств;
- б) авторитет руководителя, его личностные качества и профессиональная компетентность;
- в) объективная оценка и дифференцированное стимулирование труда работников;
- г) укрепление неформальных отношений в коллективе;
- д) социально-профессиональное обучение работников и содействие развитию их возможностей и способностей;
- е) поддержание стабильного состава коллектива;
- ж) избавление от нерадивых и неугодных работников;
- з) завышенная оценка работника как проявление симпатии к нему;
- и) ротация кадрового состава руководителей;
- к) авторитарный (директивный) и либеральный стиль руководства.

11. Выбор конкретных способов и методов преодоления конфликтов зависит от:

- а) источника и причин их возникновения;
- б) динамики развития;
- в) психологического состояния конфликтующих сторон;
- г) контрмер оппонентов относительно друг друга и применения или наступательной, агрессивной тактики;
- д) типа конфликта;
- е) все ответы верны;
- ж) все ответы неверны.

12. Для управления конфликтной ситуацией руководитель должен (выберите правильные ответы):

- а) знать источники и причины конфликта;
- б) знать психологический механизм действия конфликта;
- в) использовать только административные меры воздействия для предотвращения и разрешения конфликта;
- г) знать динамику развития конфликта;
- д) умело выбирать стратегию и тактику своего поведения;
- е) предусматривать развитие конфликта и поведение оппонентов;
- ж) не принимать во внимание субъективные интересы и причины конфликта, отстаивая интересы дела;

- з) применять только психологические методы воздействия (убеждение, беседы и др.);
- и) знать и уметь использовать в разрешении конфликта как положительное поведение (сотрудничество, конкуренцию), так и негативное (приспособление, уклонения);
- к) использовать административные методы воздействия, только если психологические и другие методы оказались неэффективными.

13. Соотнесите тип конфликтов и методы их разрешения:

	Тип конфликта	Методы разрешения
1	Информационный конфликт	а) поиск объективных критериев оценки интересов; разработка возможно большего числа вариантов решения; разработка решения, соответствующего потребностям всех сторон
2	Конфликт интересов	б) договоренность о важности и достоверности информации; способах ее сбора, порядке ее оценки и интерпретации
3	Конфликт в общении	в) установление общепризнаваемых критериев оценки идей и поведения; признание права оппонентов соглашаться или оставаться на своих позициях; не навязывать своего понимания ценностей
4	Конфликт системы ценностей	г) учет психологической совместимости оппонентов; блокирование негативного поведения; придерживаться совместно выработанных правил взаимодействия
5	Организационно-структурный конфликт	д) нейтрализация негативного поведения сторон; перераспределение ресурсов; поиск приемлемого и справедливого способа решения конфликта; устранение неравенства в осуществлении власти; устранение причин, тормозящих сотрудничество.

14. Отметьте позитивные (конструктивные) функции конфликта и негативные:

- а) коммуникативно-информационная: получение информации о проблемах и противоречиях в группе, обществе;
- б) эмоциональное отреагирование («выхлопной клапан» общественных страстей);
- в) тенденция к эскалации: расширение в пространстве и во времени;
- г) блокирование деятельности и нарушение отношений;
- д) стабилизация: возобновление уравновешенных взаимоотношений;
- е) инновации: создание новых норм поведения, контроля и институтов для разрешения конфликтов;

- ж) угроза интеграции и целостности общества, стабильности властных структур;
- з) иногда могут сплотить коллектив против внешнего давления;
- и) ведут к ухудшению социально-психологического климата;
- к) повышают нервозность людей, приводят к стрессам;
- л) отвлекают внимание многих людей от выполнения непосредственных служебных обязанностей;
- м) при всех минусах конфликтов они неизбежны, зачастую необходимы;
- н) помимо них иногда проблема так и не разрешается.

Позитивные (конструктивные) функции: _____

Негативные функции: _____

15. Какое выражение является правильным:

1. «Конфликт – это динамическое явление».
2. «Конфликт – явление статическое».

III. Задания и упражнения

1. Какой из вариантов ответа кажется наиболее оправданным с точки зрения психологии? Выберите свой вариант и аргументируйте ответ.

Межличностные конфликты в коллективе:

- а) всегда вредны;
- б) вполне естественны, поэтому их нельзя оценивать по критерию «вредны» или «не вредны»;
- в) конфликты иногда полезны, если происходят на принципиальной почве.

2. Выберите свой вариант и аргументируйте ответ. Для разрешения конфликтной ситуации полезно:

- а) промолчать и не идти на конфликт;
- б) выяснить скрытые и явные причины конфликта, интересы обеих сторон;
- в) искать решения, учитывающие нужды всех участников конфликта;

- б) с неожиданной и острой ситуацией;
- в) со способностью каждого идти на риск;
- г) все ответы верны;
- д) все ответы неверны.

5. *Ваша склонность к стрессу. Подчеркните номера вопросов, на которые вы ответили бы утвердительно.*

1. Часто ли вам хочется плакать?
2. Грызете ли вы ногти, притопываете ли ногой, крутите ли волосы?
3. Вы нерешительны?
4. Ощущаете ли вы, что вам не с кем поговорить?
5. Часто ли вы раздражаетесь и замыкаетесь в себе?
6. Едите ли вы, когда не испытываете голода?
7. Возникает ли у вас ощущение, что не можете справиться с чем-то?
8. Возникает ли у вас чувство, что вы вот-вот взорветесь, часто ли вы впадаете в бешенство?
9. Пьете ли вы или курите, чтобы успокоиться?
10. Страдаете ли вы бессонницей?
11. Вы постоянно пребываете в мрачном настроении и с подозрением относитесь к намерениям окружающих?
12. Вы водите машину на больших скоростях и часто рискуете?
13. Вы утратили интерес к половой жизни?

6. *Стресс представляет (выберите правильные ответы):*

- а) неспецифическую приспособительную реакцию на воздействие экстремального фактора;
- б) срочную мобилизацию защитных сил организма для правильной реакции на непосредственную трудность или поиск приемлемого способа ее преодоления;
- в) эмоциональное напряжение, исчезающее после прекращения действия стрессора.

7. *Согласны ли вы с утверждением, что стресс является своеобразной защитной реакцией организма, которая мобилизует внутренние резервы в ответ на действие сильных внешних влияний.*

- а) согласен;
- б) не согласен.

8. *Дайте краткую характеристику фаз развития стресса:*

- а) фаза тревоги: _____

_____ ;
_____ ;
б) фаза стабилизации: _____ ;
_____ ;

в) фаза истощения: истощение функциональных резервов организма приводит к гибели организма. При достаточных адаптационных ресурсах организма истощение может не наступить.

9. Выберите правильные ответы.

Чтобы справиться со стрессовой ситуацией, необходимо:

- а) знать свои сильные стороны, преимущества своего характера;
- б) стремиться получить поощрение, принимая условия деятельности в группе;
- в) понять поведение и состояние других, мотивы их действий;
- г) найти баланс между предполагаемыми требованиями обстановки и своими предполагаемыми способностями их удовлетворить;
- д) использовать брань и агрессивные физические действия; слезы;
- е) принимать конфликт как неизбежность, приводящую к стрессу;
- ж) решить все проблемы с помощью успокоительных средств и/или алкоголя;
- з) знать и уметь оказать себе первую помощь в острой стрессовой ситуации;
- и) применить/использовать приемы аутотренинга;
- к) выплеснуть свои отрицательные эмоции на подчиненных, близких или беззащитных окружающих.

10. Поиски путей оправдания обидчика методами «зато», «могло быть и хуже» и методом «виноград еще зелен» относятся к:

- а) логическим приемам успокоения;
- б) приемам устранения конфликта;
- в) отвлекающим приемам;
- г) приемам успокоительных средств.

11. К последствиям стресса могут относиться:

- а) субъективные эффекты: усталость, апатия;
- б) поведенческие: суетливость, злоупотребление алкоголем;
- в) физиологические: повышение кровяного давления, сердцебиение;
- г) проблемы со здоровьем: головные боли, обострение болезней и недомогание;
- д) организационные проблемы: прогулы, нелады с коллегами;
- е) все ответы верны;
- ж) все ответы неверны.

12. Когда у работника нет внутренних ресурсов для достижения того уровня успеха профессиональной деятельности, на который он рассчитывает, то налицо:

- а) стресс конкуренции;
- б) стресс достижения;
- в) стресс успеха;
- г) информационный стресс.

13. Если после достижения значимого результата у человека наступает состояние «обесмысливания» того, что осуществлено, то у человека:

- а) эмоциональный стресс;
- б) стресс достижения;
- в) стресс успеха;
- г) информационный стресс.

14. Какую причину профессионального стресса называет В.В. Маяковский в стихотворении «Прозаседавшиеся»?

- а) плохую организацию деятельности;
- б) недостаток сотрудников;
- в) неудобный режим рабочего времени;
- г) заорганизованность, формализм и заседательство;
- д) нечеткие ролевые обязанности.

15. Допишите определение понятий:

1. Сильные реакции организма как благоприятные, так и неблагоприятные под воздействием раздражителей называются _____

2. Значительное по силе и продолжительности экстремальное воздействие, вызывающее стресс, – это _____

3. Напряженное состояние работника, возникающее у него под воздействием эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью, называется _____ стрессом.

4. Совокупность методов, приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму, составляет сущность _____

5. Принцип благорасположения _____

6. Принцип дефицита _____

II. Манипулятивные приёмы воздействия на массовое сознание

Азбука пропаганды. Семь типичных приёмов информационно-психологического воздействия на большие группы людей.

1) «навешивание ярлыков» _____

2) «сияющее обобщение» _____

3) «перенос» или «трансфер» _____

4) ссылка на авторитеты _____

5) «свои ребята» _____

6) «подтасовка карт» _____

7) «общая платформа» _____

III. Поясните современные манипулятивные техники:

1. Правило первоочередности _____

2. Правило тревожности _____

3. Правило многократного повтора _____

4. Правило края _____

5. Приём иммунизации _____

6. Приём дефрагментации (дробления) _____

7. Метод эмоциональной подстройки _____

8. Приём мнимого выбора _____

9. Метод дымовой завесы _____

IV. Дайте краткую характеристику психологическим манипулятивным играм:

1. «Обезьяна на шее» _____

2. «Меня рвут на части» _____

3. «Сирота казанская» _____

4. «Хочу с вами посоветоваться» _____

V. Какова тактика защиты от манипуляций в обществе?

2. Сформулировать свои предложения (решения).

3. _____

4. _____

II. Дополните недостающие характеристики условий эффективного восприятия речи.

Внимание:

➤ Устойчивое внимание (минимизация отвлечения)

➤ Направленное внимание

➤ _____

Нерефлексивное слушание:

➤ Слушание (внимательное молчание)

➤ Начало разговора

➤ _____

➤ Ограничение числа вопросов

Рефлексивное слушание:

➤ Уточнение

➤ _____

➤ Резюмирование

Основные установки:

➤ Одобрение

➤ Самоодобрение

➤ _____

Язык невербального общения:

➤ Взгляд и визуальный контакт

➤ Изменение высоты голоса и интонации

➤ _____



Память:





Кратковременная память



Долговременная память



III. Дайте определения следующим понятиям:

«Оратор» – это _____







«Риторика» – это _____





«Ритор» – это _____





Золотые правила красноречия – это _____









Основные элементы мастерства оратора – это _____











Этика оратора – это _____









Правила комплиментов и критики в деловом общении – это _____

IV. Средства публичной речи. Дайте краткую характеристику:

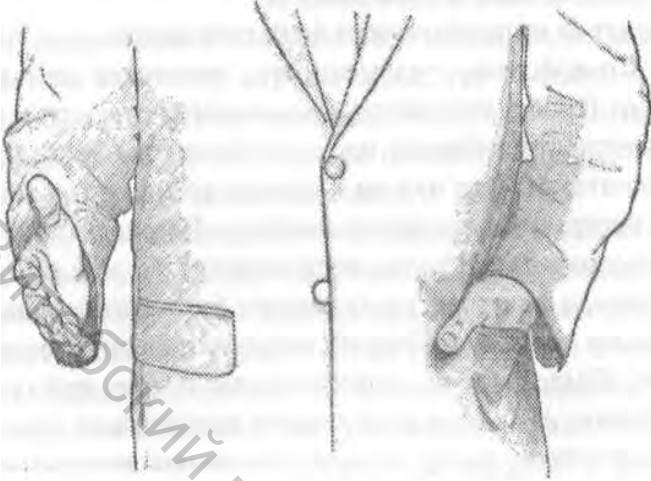
1. Цели публичной речи _____

2. Понятия и термины в публичной речи _____

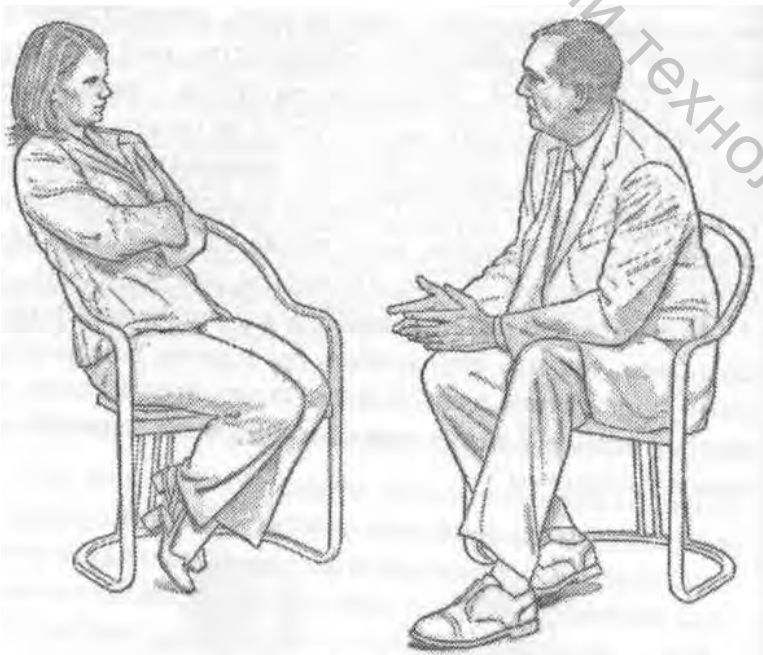
3. Фактические средства публичной речи _____

4. Психологические средства публичной речи _____

Задание 5



Задание 6



3. Тесты достижений – это _____

4. Личностные тесты – это _____

5. Диагностика межличностных отношений _____

6. Тесты управленческих качеств _____

**САМООЦЕНКА ДЕЛОВЫХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ.
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ
МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ**

I. Ваш темперамент. Перед вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое и решите, относится ли конкретное утверждение к вам лично. Если относится – ставьте «да», если не относится – «нет». Долго не раздумывайте. Самым верным ответом будет тот, который придет первым на ум.

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим действий.
4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Вы пылкий человек.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя неудобно, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами – очень пассивны.

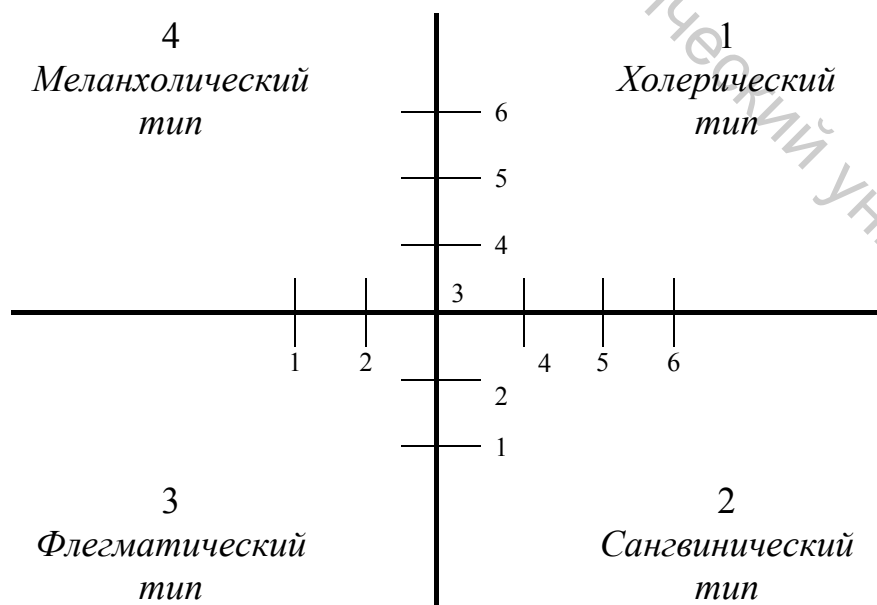


Рисунок 1 – Шкала основных темпераментов человека

Тест выделяет основные темпераменты человека: *сангвиник* (сильный, уравновешенный, подвижный); *холерик* (сильный, неуравновешенный, подвижный), *флегматик* (сильный, уравновешенный, инертный); *меланхолик* (слабый, неуравновешенный, инертный).

Если хотите узнать, какой у вас темперамент, то сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали слева направо, а сумму «да» всех четных – по вертикали снизу вверх. Определите координату своих показателей, а по ним – тип темперамента: сектор 1 – *холерический*, сектор 2 – *сангвинический*, сектор 3 – *флегматический*, сектор 4 – *меланхолический*.

Если координата располагается поблизости к перекрестным, то это означает, что у вас *смешанный* тип темперамента. Помните, что ярко выраженный тип темперамента встречается не так уж часто.

II Эмпсихологическая типология личности. Тест разработан Г. Айзенком. Из 57 вопросов 24 направлены на выяснение степени экстравертности или интровертности человека, 24 – на выявление уровня эмоциональной стабильности, 9 вопросов – это так называемая корректирующая шкала, позволяющая проверять, насколько искренне отвечали на вопросы. Ответьте на вопросы «да» или «нет». Результаты оцениваются с помощью соответствующего ключа.

1. Часто ли испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто ли нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить и утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли, что вам трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли перед тем, как что-либо предпринять?
6. Если обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете свое обещание?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то причин?
10. Сделали бы вы на спор все, что угодно?
11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичной(ым) незнакомкой(цем)?
12. Выходите ли вы иногда из себя, злитесь?
13. Часто ли действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало?
15. Предпочитаете ли книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли мысли, которые вы бы хотели скрыть от других?

19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, так что все горит в руках, а потом совсем вялы?
20. Предпочитаете ли иметь меньше друзей, но особенно близких?
21. Часто ли мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком милым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что не спится оттого, что голова полна разных мыслей?
32. Если хотите узнать о чем-либо, то предпочитаете прочитать об этом в книге?
33. Бывают ли у вас сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли бы платили за проезд на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Раздражительны ли вы?
38. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
39. Нравится ли работа, требующая быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Когда-нибудь опаздывали на работу или свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать с незнакомцем?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы назвать себя весьма уверенным в себе человеком?
50. Легко ли обижаетесь, когда указывают на ваши ошибки в работе или личные промахи?

51. Считаете ли вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?

52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?

53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?

54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь.

55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?

56. Любите ли подшучивать над другими?

57. Мучает ли вас бессонница?

Тест выделяет следующие индивидуальности человека: *экстраверт* – ориентирован на внешний мир, активен, открыт в эмоциональных проявлениях, общителен, любит движение, риск, социально адаптирован. Обычно экстраверт – отличный организатор и бизнесмен; *интроверт* – наибольший интерес для него представляет собственный внутренний мир, что выражается в склонности к размышлениям, самоанализу, замкнутости. Интроверт хорошо справляется с монотонной работой, неплохой начальник, если не требуется постоянного общения с людьми. Шкала «*Интроверсия – Экстраверсия*»: вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 – «да»; 5, 15, 20, 29, 32, 34, 38, 41, 51 – «нет». Шкала «*Эмоциональная стабильность – Эмоциональная нестабильность*»: вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 37, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57 – «да»; отрицательные ответы не учитываются. Если вы набрали менее 12 «да», то вы эмоционально устойчивы.

Шкала «*Скрытность – Откровенность*», или корректирующая шкала. Позволяет проверить, насколько искренне вы отвечали на вопросы. Если набрали свыше 4 «да», то вы были не совсем честны с самим собой, отвечая на вопросы, а значит, и результаты теста не могут быть вполне достоверными. Вопросы 6, 24, 36 – «да»; вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54 – «нет».

За каждый ответ, совпадающий с ключом, вы получаете один балл, затем суммируете их по каждой шкале и результаты откладываете на осях схемы. Корректирующая шкала на схеме не представлена.

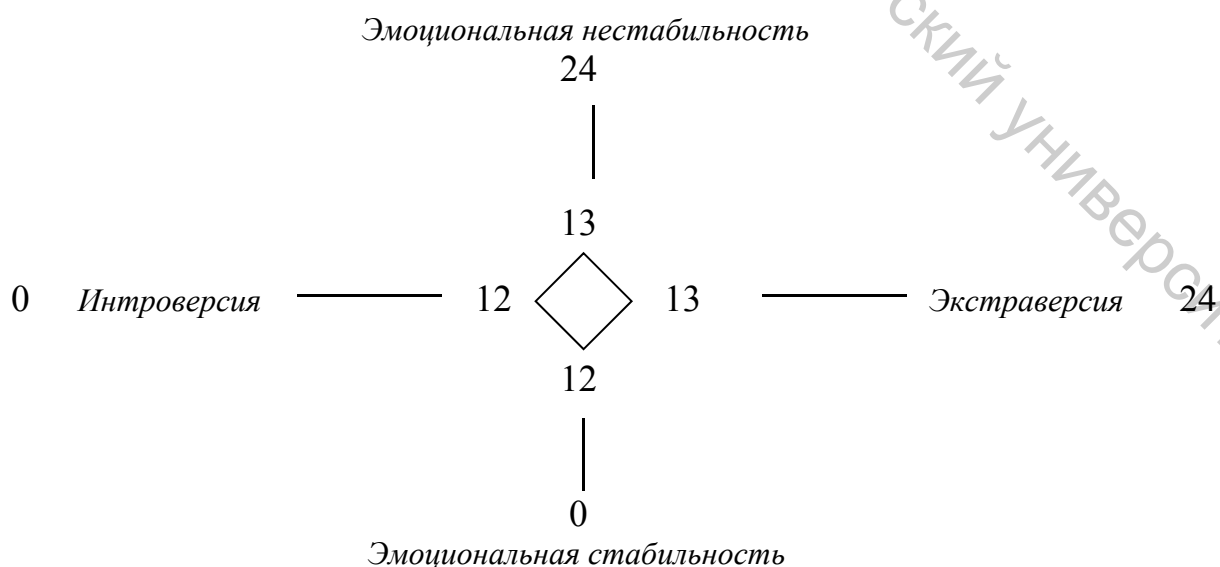


Рисунок 2 – Шкала для определения типологий личности

III. Как вы себя оцениваете? На основе самопознания у человека вырабатывается определенное эмоционально-ценностное отношение к себе, выражающееся в самооценке, которая может быть завышенной, заниженной и адекватной. Определить ее поможет данный тест.

Внимательно прочтите слова, характеризующие отдельные черты характера:

аккуратность, беспечность, вдумчивость, восприимчивость, гордость, грубость, жизнерадостность, заботливость, завистливость, застенчивость, забывчивость, искренность, изысканность, капризность, легковерие, медлительность, мечтательность, мнительность, мстительность, настойчивость, нежность, непринужденность, нервозность, нерешительность, несдержанность, обаяние, обидчивость, осторожность, отзывчивость, педантичность, подвижность, подозрительность, принципиальность, поэтичность, презрительность, радушие, развязность, рассудочность, решительность, самозабвение, сдержанность, сострадательность, стыдливость, терпеливость, трусость, увлекаемость, упорство, уступчивость, холодность, энтузиазм.

Составьте два ряда слов по 10–20 в каждом. В первый столбец – под названием «*Мой идеал*» поместите слова, которые характеризуют ваш идеал, во второй – под названием «*Антиидеал*» – слова, которыми, по вашему мнению, идеал обладать не может.

Из первого («Мой идеал») и второго («Антиидеал») рядов выберите те черты, которыми, как вам кажется, вы обладаете, независимо от степени их выраженности.

Число положительных черт, которые вы себе приписываете, поделите на число слов, помещенных в столбце «*Мой идеал*».

(1) Если результат близок к единице, вы себя скорее всего переоцениваете.

(2) Результат, близкий к нулю, свидетельствует о недооценке и повышенной самокритичности.

(3) При результате, близком к 0,5, — нормальная средняя самооценка, и вы достаточно критически себя воспринимаете.

Аналогичную процедуру проводите на основании сравнения выделенных отрицательных качеств со столбцом «*Антиидеал*».

(4) Результат, близкий к единице, свидетельствует о заниженной самооценке.

(5) Результат, близкий к нулю, — о завышенной самооценке, к 0,5 — нормальной.

IV. Характериологический (определение основных направлений характера по К. Леонгарду). Тест предназначен для определения акцентуаций характера, т.е. определенного направления характера, включающих десять шкал. Вам предоставлены 88 вопросов, касающихся вашего характера. Если согласны с утверждением, рядом с его номером поставьте знак «+» («да»), если

нет – знак «—» («нет»). Над вопросами долго не думайте, правильных и неправильных ответов нет.

1. Ваше настроение в общем веселое и беззаботное?
2. Восприимчивы ли к обидам?
3. Бывает ли так, что на глаза неожиданно навертываются слезы?
4. Всегда ли считаете себя правым в осуществляемом вами деле и не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?
5. Считаете себя таким же смелым, как в детском возрасте?
6. Часто ли меняется ваше настроение от глубокой радости до глубокой печали?
7. В компании находите ли вы себя в центре внимания?
8. Бывает ли так, что беспричинно находите ли вы себя в угрюмом и раздражительном настроении, что с вами лучше не разговаривать?
9. Серьезный ли вы человек?
10. Способны ли восторгаться, восхищаться чем-нибудь?
11. Вы предприимчивы?
12. Быстро ли забываете, если вас кто-либо обидит?
13. Вы мягкосердечный человек?
14. Опуская письмо в почтовый ящик, проверяете ли затем, не осталось ли оно висеть в прорези?
15. Всегда ли стараетесь быть добросовестным в работе?
16. Испытывали ли в детстве страх перед грозой или собаками?
17. Стремитесь ли всюду и во всем соблюдать порядок?
18. Зависит ли ваше настроение от внешних обстоятельств?
19. Любят ли вас ваши знакомые?
20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?
21. Часто ли у вас бывает чувство внутреннего беспокойства, ощущение возможной беды, неприятности?
22. Бывали ли у вас раньше хотя бы один раз нервный срыв или истерика?
23. Трудно ли вам усидеть на одном месте?
24. Отстаиваете ли свои интересы, если кто-то поступил с вами несправедливо?
25. Можете ли зарезать курицу или овцу?
26. Раздражает ли вас, если дома занавес или скатерть висят настолько неровно, что стараетесь сразу же поправить их?
27. Испытывали ли в детстве страх, когда оставались одни в квартире (в доме)?
28. Часто ли без причины меняется у вас настроение?
29. Всегда ли старательно относитесь к своей деятельности?
30. Быстро ли можете разгневаться?
31. Можете ли быть бесшабашно веселым?
32. Может ли иногда чувство полного счастья пронизывать вас?
33. Подходите ли для ведущего в юмористическом спектакле?

34. Высказываете ли людям свое мнение откровенно по тому или иному вопросу?
35. Трудно ли переносите вид крови?
36. Любите ли работу с высокой личной ответственностью?
37. Склонны ли выступить в защиту человека, с которым поступили несправедливо?
38. Трудно ли вам входить в темный подвал?
39. Кропотливую черную работу выполняете так же тщательно, как любимое дело?
40. Вы общительны?
41. В школе вы охотно декламировали стихи?
42. Убегали ли в детстве из дома?
43. Кажется ли жизнь вам трудной?
44. Бывали ли у вас конфликты, которые так изматывали вам нервы, что идти на работу казалось просто невыносимо?
45. Можно ли сказать, что при неудачах теряете чувство юмора? Сделаете ли первый шаг к примирению, если вас кто-то обидит? Вы любите животных?
46. Уйдете ли с работы или из дома, если у вас там что-то не в порядке? Преследует ли вас иногда неясная мысль, что с вами или вашими близкими случится какое-нибудь несчастье?
47. Считаете ли, что ваше настроение зависит от погоды?
48. Трудно ли вам докладывать, выступать перед большим количеством людей?
49. Можете ли ударить обидчика, если он вас оскорбит?
50. Много ли общаетесь?
51. Если будете чем-либо разочарованы, то придете в отчаяние? Нравится ли вам работа организаторского характера?
52. Упорно ли стремитесь к намеченной цели, если на пути к ней приходится преодолевать массу препятствий?
53. Может ли фильм так взволновать вас, что слезы выступят на глазах? Часто ли вам бывает трудно заснуть из-за того, что целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?
54. В школе вы иногда подсказывали своим товарищам или давали списывать?
55. Трудно ли ночью вам пройти через кладбище?
56. Тщательно ли следите за тем, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?
57. Бывает ли так, что, будучи перед сном в хорошем настроении, вы встаете в подавленном, джасьмясь несколько часов?
58. Легко ли приспособливаетесь к новой ситуации?
59. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?
60. Часто ли смеетесь?

61. Можете ли быть приветливыми с теми, кого не цените, не любите или не уважаете?

62. Вы подвижный человек?

63. Сильно ли вы переживаете из-за несправедливости?

64. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?

65. Когда вы уходите из дома или ложитесь спать, вы проверяете, выключены ли газ и свет, закрыта ли дверь?

66. Пугливы ли вы?

67. Изменяется ли ваше настроение при помощи алкоголя?

68. Охотно ли участвовали в юности в кружках художественной самодеятельности ?

69. Часто ли тянет вас путешествовать?

70. Смотрите ли на будущее несколько пессимистически?

71. Может ли ваше настроение измениться резко от высочайшей радости до глубокой тоски?

72. Легко ли поднимаете настроение друзей в компании?

73. Долго ли переживаете обиду?

74. Сильно ли переживаете горести других людей?

75. Была ли у вас привычка в школе переписывать лист в тетради, если поставили на него кляксу?

76. Можно ли сказать, что вы больше недоверчивы и осторожны, нежели доверчивы?

77. Часто ли видите страшные сны?

78. Способны ли отвлечься от трудных проблем, требующих решения?

79. Становитесь ли радостным в веселой компании?

80. Возникала ли у вас мысль против воли броситься из окна или под приближающийся поезд?

81. Трудно ли вам сдерживать себя, если разозлитесь?

82. В беседе вы словоохотливы или молчаливы?

83. Если бы вам было необходимо играть на сцене, смогли бы вы с полным перевоплощением войти в роль и забыть о себе?

При совпадении вашего ответа на вопрос с ответом теста присваивается один балл.

(1) *Демонстративность* (демонстративный тип). Высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративности поведения, живости, подвижности, легкости в установлении контактов, склонности к фантазерству, артистизму, стремлению к лидерству.

«+»: 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 74, 83, 88 «—»: 51

Сумму ответов умножьте на 2.

(2) *Педантичность* (педантичный тип). Высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, тяжести на подъем, длительном переживании травмирующих событий. В конфликты вступает редко, но сильно реагирует на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований.

«+»: 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 85 «—»: 36

Сумму ответов умножьте на 2.

(3) *Застревание* (застревающий тип). Основная черта этого типа – склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством в достижении своих целей.

«+»: 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81 «—»: 12, 46, 59

Сумму ответов умножьте на 2.

(4) *Возбудимость* (возбудимый тип). Таким людям свойственны повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями, низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, равнодушие к будущему, живет настоящим.

«+»: 8, 21, 30, 42, 52, 64, 75, 86

Сумму ответов умножьте на 3.

(5) *Гипертимность* (гипертимический тип). Высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жаждой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем с трудом переносит условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество.

«+»: 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77

Сумму ответов умножьте на 3.

(6) *Дистимность* (дистимический тип). Этот тип характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости.

«+»: 9, 20, 43, 73, 87

Сумму ответов умножьте на 3.

(7) *Тревожность* (тревожно-боязливый тип). Основная черта – склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступает в конфликты, обладает самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

«+»: 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82 «—»: 5

Сумму ответов умножьте на 3.

(8) *Экзальтированность* (аффективно-экзальтированный тип). Лицам этого типа свойственен большой диапазон эмоциональных состояний, легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, часто спорят, но не доводят дело до открытого конфликта.

«+»: 10, 32, 54, 76

Сумму ответов умножьте на 6.

(9) *Эмотивность* (эмотивный характер). Это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обостренным чувством долга, исполнительностью.

«+»: 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79 «—»: 25

Сумму ответов умножьте на 3.

(10) *Циклотимность* (циклотимный тип). Характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажу деятельности, говорливость, печальные – подавленность, замедленность реакций и мышления; также часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

«+»: 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84

Сумму ответов умножьте на 3.

Максимальная сумма баллов после умножения – 24. Сумма баллов от 15 до 19 свидетельствует о тенденции к тому или иному типу акцентуации. И лишь в случае *превышения* 19 баллов черта характера является акцентуированной.

Полученные данные могут быть представлены в виде «профиля личностной акцентуации» на следующем графике.



Рисунок 3 – Профиль личностной акцентуации

V. Сильный ли у вас характер? Тест позволит выявить силу вашего характера, так как под влиянием характера человек может регулировать проявление отдельных свойств темперамента.

Отвечая на вопросы, выберите наиболее оптимальный (лично для вас) вариант ответа.

1. Часто ли задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?

- а) очень редко;
- б) редко;
- в) достаточно часто;
- г) очень часто.

2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите (из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных соображений»)?

- а) да;
- б) нет.

3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях:

- а) настойчивость;
- б) широту мышления;
- в) эффектность, умение «показать себя».

4. Имеете ли вы склонность к педантизму?

- а) да;
- б) нет.

5. Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с вами?

- а) да;
- б) нет.

6. Любите ли анализировать свои поступки?

- а) да;
- б) нет.

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаетесь самим собой.

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях?

- а) да;
- б) нет.

9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего подходит вам?

- а) мечтатель;
- б) «рубаха-парень»;
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;
- д) «философ» в широком смысле этого слова;
- е) суетный человек.

10. При обсуждении того или иного вопроса:
- а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;
 - б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;
 - в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;
 - г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает.
11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю?
- а) раздражение;
 - б) тревогу;
 - в) озабоченность;
 - г) равнодушие.
12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите?
- а) ответите ему в том же тоне;
 - б) проигнорируете этот факт;
 - в) демонстративно оскорбитесь;
 - г) предложите сделать перерыв.
13. Если ваша работа забракована, это вызовет:
- а) досаду;
 - б) стыд;
 - в) гнев.
14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:
- а) себя самого;
 - б) «фатальное невезение»;
 - в) прочие «объективные обстоятельства».
15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди будь то руководители, коллеги или подчиненные – недооценивают ваши способности и знания?
- а) да;
 - б) нет.
16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то вы:
- а) злитесь на них;
 - б) стараетесь ретироваться;
 - в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им;
 - г) отвечаете смехом, и, как говорится, «ноль внимания»;
 - д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете.
17. Если вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонтик, перчатки и т. п.), то вы:
- а) будете продолжать поиск молча;
 - б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;
 - в) уйдете без нужной вам вещи.

18. Скорее всего вас выведет из равновесия:
а) длинная очередь в приемной;
б) толчея в общественном транспорте;
в) необходимость приходиться в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу.

19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?

- а) да;
- б) нет.

20. Если для выполнения срочной работы вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете?

- а) человека исполнительного,
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой.

Ответы на вопросы оцениваются следующим образом:

1. «а» – 0, «б» – 7, «в» – 2; «г» – 3
2. «да» – 0, «нет» – 7
3. «а» – 7; «б» – 7, «в» – 0
4. «а» – 2, «нет» – 0
5. «да» – 0, «нет» – 2
6. «да» – 2, «нет» – 0
7. «а» – 2, «б» – 0
8. «да» – 0, «нет» – 2
9. «а» – 0, «б» – 7, «в» – 3, «г» – 2, «д» – 2, «е» – 0
10. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 0; «г» – 0
11. «а» – 0, «б» – 7, «в» – 2, «г» – 0
12. «а» – 0, «б» – 2, «в» – 7, «г» – 3
13. «а» – 2, «б» – 7, «в» – 0,
14. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 0,
15. «да» – 0, «нет» – 2;
16. «а» – 0, «б» – 7, «в» – 2, «г» – 0, «д» – 0
17. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 7;
18. «а» – 7, «б» – 0, «в» – 2;
19. «да» – 0, «нет» – 2;
20. «а» – 0, «б» – 7, «в» – 2.

Менее 15 баллов. Вы человек слабохарактерный, неуравновешенный, подчас беззаботный. В своих неприятностях вините кого угодно, только не себя. На работе, в дружбе на вас трудно положиться.

От 15 до 25 баллов. У вас достаточно твердый характер, обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но бывают и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе.

От 26 до 38 баллов. Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности, хорошо ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное

решение. Цените свои суждения, но умеете считаться и с мнением других. Это говорит о том, что у вас сильный характер.

Свыше 38 баллов. Это, как правило, результат не совсем объективной оценки своих поступков.

VI. Уровень субъективного контроля. Тест позволяет оценить уровень субъективного контроля, который у каждого человека постоянен и определяет его поведение в любых ситуациях, как в случае удачи, так и неуспеха. В основе теста – положение о том, что человек экстернального типа полагает, что происходящие с ним события являются действием внешних сил – случая, других людей и т. д. и от него не зависят. Человек же интернального типа считает происходящие с ним события результатом своей собственной деятельности.

На предложенные ниже вопросы ответьте «да» или «нет» в соответствии с вашим согласием или несогласием.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от особенностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит от того, что люди не хотят приспособливаться друг к другу.

3. Болезнь – дело случая; уж если суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я чувствую часто, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действие подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе чаще зависели от случайных обстоятельств, чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, в общем верю, что смогу их осуществить.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг другу, то как бы они ни старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я стараюсь не планировать далеко вперед потому, что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.
20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.
21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.
22. Я предпочитаю руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.
23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успехов в своем деле.
25. В конце концов за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.
27. Если я очень захочу, то могу к себе расположить любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявил достаточных усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы решаться сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая и везения.
37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.
40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны в этом винить только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени и мало зависели от везения или невезения.

Баллы начисляются, если дан ответ «да» на вопросы 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44, и если «нет» – на вопросы 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43. Максимальный балл 44.

Высокий показатель соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных в их жизни событий – результат их собственных действий, что они могут ими управлять и, следовательно, чувствуют ответственность за свою жизнь и судьбу.

Низкий показатель уровня субъективного контроля показывает, что такие люди не видят связи между своими поступками и значимыми для них событиями в их жизни и полагают, что большинство их является результатом случая или действий других людей.

VII. Степень индивидуальной выраженности лидерства. Если хотите узнать, присущи ли вам качества лидера, выберите из пары вопросов тот вариант ответа, который наиболее совпадает с вашим мнением.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да;

б) нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) да;

б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да;

б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?

а) да;

б) нет.

5. Испытываете ли вы большое удовлетворение, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?

а) да;

- б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
- а) да;
- б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
- а) да;
- б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
- а) да;
- б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
- а) да;
- б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
- а) да;
- б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее совещание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
- а) да;
- б) нет.
12. Считают ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
- а) да;
- б) нет.
13. Считаете ли вы себя мечтателем?
- а) да;
- б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если среди окружающих вас людей есть несогласные с вашим мнением?
- а) да;
- б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?
- а) да;
- б) нет.
16. Если мероприятия, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
- а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) вы сумеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

а) настоящий руководитель должен сам уметь делать дело, даже в мелочах;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?

а) да;

б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) да;

б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?

а) да;

б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение.

а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;

б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли?

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы – человек, сильно влияющий на других людей?

а) да;

б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

а) да;

б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер в группе тот, кто:

а) самый компетентный;

б) у кого сильный характер.

27. Всегда ли стараетесь понимать (оценивать) людей?

а) да;

б) нет.

28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?

а) да;

- б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия (фирмы)?
- а) коллегиальный тип;
- б) авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
- а) да;
- б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
- б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
- а) будете молчать;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.
34. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;
- б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
- а) да;
- б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) это верно;
- б) это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;
- б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?

- а) да;
- б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

- а) трудности обескураживают;
- б) трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам (сокурсникам), когда они их заслуживают?

- а) да;
- б) нет.

42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

- а) да;
- б) нет.

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?

- а) ввожу изменения немедленно;
- б) предлагаю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?

- а) да;
- б) нет.

45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- а) да;
- б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

- а) да;
- б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?

- а) известным художником, композитором, поэтом и т. д.
- б) руководителем коллектива.

48. Какую музыку вам приятней слушать?

- а) торжественную, могучую;
- б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

- а) да;
- б) нет.

50. Часто ли вы встречаете людей с более сильной волей, чем у вас?

- а) да;
- б) нет.

Баллы начисляются за ответы «а» на вопросы 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 48 и ответы «б» на вопросы 3, 6, 8, 9, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 27, 29, 30, 35, 36, 38, 40, 45, 47, 49, 50.

Суммируйте баллы:

до 25 баллов – лидерство слабо выражено;

от 26 до 35 баллов – лидерство в определенной степени выражено; *от 36 до 40 баллов* – лидерство выражено в сильной степени; *свыше 40 баллов* – склонность к диктату.

VIII. Эффективный руководитель. Если хотите узнать, насколько вы – эффективный руководитель, ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы. Подсчитайте общее количество *положительных ответов*.

1. Стремитесь ли к использованию в работе новейших достижений в области профессиональной деятельности?
2. Ориентированы ли на сотрудничество с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения или высказывать замечания?
8. Помните ли имена всех деловых партнеров, с которыми общаетесь?
9. Представляете ли свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли ход выполнения задания?
11. Помогаете ли подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли свою благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли в людях найти лучшие качества?
14. Знаете ли, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли устремления и интересы ваших подчиненных?
16. Умеете ли быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли сотрудника в присутствии его партнеров по работе?
18. Делаете ли своим подчиненным критические замечания наедине?
19. Отмечаете ли хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководству?
20. Стремитесь ли дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
21. Поясняете ли сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

22. Оставляете ли время себе и подчиненным для планирования работы?
23. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на год вперед?
24. Существует ли в вашей фирме, банке, предприятии план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
25. Регулярно ли читаете специальную литературу по своей специальности?
26. Имеете ли достаточную библиотеку по специальности?
27. Заботитесь ли о состоянии своего здоровья и работоспособности?
28. Любите ли выполнять сложную, но интересную работу?
29. Эффективно ли проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
30. Доверяете ли своим подчиненным?
31. Занимаетесь ли с готовностью проблемами, жалобами своих подчиненных?
32. Знаете ли, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
33. Держите ли определенную дистанцию со своими подчиненными?
34. Относитесь ли к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Если вы набрали:

больше 33 баллов – у вас высокий управленческий потенциал; *от 15 до 32 баллов* – вы успешный руководитель, но необходимо подумать над выработкой собственного индивидуального стиля;

меньше 14 баллов – ваш стиль должен быть существенно изменен.

IX. Неэффективный руководитель. Этот тест поможет уточнить результат, полученный в предыдущем тесте.

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
2. Стараетесь все делать сами, так как компетентнее других?
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали и второстепенные вопросы?
4. Приходится ли делать много дел одновременно?
5. Вам приходится работать по 10 – 14 часов в сутки?
6. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности?

7. Дома часто приходится заниматься производственными проблемами?
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы вернуться к нему тогда, когда возникнут для этого соответствующие условия?
9. Стараетесь принять наилучшее решение, не всегда заботясь о его реалистичности?
10. Стремитесь к тому, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
11. Приходится ли идти на постоянные уступки и компромиссы?
12. В случае неуспеха дела обычно ищете, кто из подчиненных виноват?
13. Чувствуете ли себя средством в руках других людей?
14. Действуете по привычной схеме в различных деловых ситуациях?
15. Считаете ли, что полная информированность подчиненных о ходе дел на фирме снижает эффективность их работы?
16. Предпочитаете ли в экстремальных ситуациях не брать на себя персональную ответственность, а принять коллективное решение?
17. Считаете ли, что подчиненные не должны обсуждать решения руководства?
18. Считаете ли, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием и профессиональными способностями?
19. Стараетесь не рисковать, не «высовываться»?
20. Поскольку работаете в узкой профессиональной области, остальное вас не касается?

Каждый ответ «да» оценивается в один балл. Подсчитайте общую сумму таких ответов. Можете считать себя:

достаточно эффективным руководителем, если набрали в сумме от 11 до 15 баллов;

эффективным руководителем, если набрали сумму баллов менее 10; *малоэффективным*, если имеете от 16 до 20 баллов.

Х. Мотивация к успеху. Тест поможет вам понять свою установку только на победу и страх перед неудачей, что проявляется в том, что руководитель всегда напряжен, работает в хроническом стрессе и старается действовать «по правилам» или своим представлениям о роли, которую он должен играть в коллективе. На каждый из предложенных вопросов отвечайте «да» или «нет».

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание?
3. Когда работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту?
4. При возникновении проблемной ситуации я чаще всего принимаю решение одним из последних?
5. Если у меня нет нескольких дней подряд работы, я теряю покой?

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних?
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим людям?
8. Я более доброжелателен, чем другие люди?
9. Если отказываюсь от трудного задания, потом осуждаю себя, так как знаю, что добился бы успеха?
10. В процессе работы нуждаюсь в небольших паузах отдыха?
11. Усердие – не основная моя черта?
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы?
13. Больше привлекает другая работа, чем та, которой заняты?
14. Стимулирует ли порицание больше, чем похвала?
15. Знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком?
16. Делают ли препятствия вас более твердым?
17. Легко ли вызвать у вас честолюбие?
18. Заметно ли, когда работаете без вдохновения?
19. Рассчитываете ли на помощь других при выполнении работы?
20. Откладываете иногда то, что должны были сделать сейчас?
21. Считаете, что нужно полагаться только на себя?
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги?
23. Всегда ли, когда предстоит выполнить важную работу, ни о чем другом не думаете?
24. Менее честолюбивы, чем многие другие?
25. В конце отпуска обычно рады, что скоро выходить на работу?
26. Когда расположены к работе, то делаете ее лучше, чем другие?
27. Вам проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать?
28. Когда нет дел, то чувствую, что мне не по себе?
29. Приходится ли выполнять ответственную работу чаще, чем другим?
30. Когда принимаете ответственное решение, то стараетесь это сделать как можно лучше?
31. Зависят ли в какой-то мере ваши успехи от ваших партнеров?
32. Бессмысленно ли противодействовать воле высшего руководства?
33. Всегда ли знаете, какую работу придется выполнять?
34. Когда что-то не ладится, то становитесь нетерпеливым?
35. Считают ли друзья вас иногда ленивым?
36. Когда работаете с другими людьми, то ваши результаты выше, чем у них?
37. Обращаете ли внимание на свои достижения?
38. Многое, за что беретесь, доводите до конца?
39. Завидуете ли людям, которые не так загружены работой, как вы?
40. Завидуете ли тем, кто стремится к власти?
41. Когда уверены в том, что стоите на правильном пути, то для доказательства своей правоты можете пойти вплоть до крайних мер?

Подсчитайте сумму баллов за ответ «да» на следующие вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 36, 41 и «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 35, 37, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 32, 33, 34, 40 учитывать не нужно.

1 – 10 баллов – вы имеете низкую мотивацию к успеху, не очень-то стремитесь к тому, чтобы быть первым и добиваться всегда победы.

11 – 16 баллов – вы в принципе стремитесь к успеху, но можете также хладнокровно принять и неудачу.

17 – 20 баллов (это лучший результат по данному тесту) – вы активны в достижении успеха, но для вас не будет трагедией, если вы его не достигнете по причинам, которые, возможно, от вас не зависят. Будете делать еще попытки достигнуть поставленной цели, неудачи вас не будут останавливать.

Свыше 21 балла – вы слишком стремитесь к успеху и каждую свою ошибку или неудачу очень сильно переживаете, поэтому в какой-то момент можете отказаться от борьбы из-за сильного эмоционального перенапряжения.

XI. Предпринимательские способности. Если вы хотите узнать, обладаете ли предпринимательскими способностями, ответьте на следующие вопросы. За каждый ответ «да» поставьте себе по одному баллу, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Умеете ли доводить начатое дело до конца, несмотря на все препятствия?
2. Умеете ли настоять на принятом решении или вас легко переубедить?
3. Любите ли брать на себя ответственность, руководить?
4. Пользуетесь ли уважением и доверием коллег?
5. Вы здоровы?
6. Готовы ли трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?
7. Любите ли общаться и работать с людьми?
8. Умеете ли убеждать и заражать своей уверенностью других в правильности выбранного пути?
9. Понятны ли вам идеи и мысли других?
10. Есть у вас опыт работы в той области, где хотите начать дело?
11. Знакомы ли с действующими правилами налогообложения, калькуляции заработной платы, составления декларации о доходах, ведения бухгалтерского учета?
12. Будет ли в вашем городе или области спрос на товар или услугу, которые хотите предложить?
13. Есть ли у вас хотя бы базовая подготовка в области маркетинга и финансов?
14. Хорошо ли идут дела в вашем городе или области у других мелких предпринимателей вашего профиля?
15. Есть ли на примете помещение, которое можно арендовать?

16. Располагаете ли достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свое предприятие в течение первого года его существования?

17. Располагаете ли достаточным первоначальным капиталом? Есть ли возможность привлечь к финансированию создаваемого дела родных и знакомых?

18. Есть ли на примете поставщики необходимых вам материалов?

19. Есть ли на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых не хватает вам?

20. Уверены ли в том, что иметь собственное дело – это главная ваша мечта?

17 и более баллов – вы имеете все необходимые качества, чтобы добиться успеха в предпринимательстве.

13 – 17 баллов – ваши шансы на успех не так очевидны. Подумайте еще раз, готовы ли нести всю ответственность, которую предполагает предпринимательская деятельность.

Менее 13 очков – ваши шансы добиться успеха невелики. Не расстраивайтесь. Наберитесь опыта, учитесь предпринимательству по книгам.

ХII. Тенденции поведения человека в группе. Используя представленный тест, можно определить шесть основных тенденций поведения человека в группе: зависимость, независимость; общительность, необщительность; тенденция к «борьбе» (активное стремление личности участвовать в жизни группы) и «избегание борьбы» (стремление уйти от взаимодействия, сохранить нейтралитет в спорах и конфликтах). Отвечайте «да» или «нет» в зависимости от того, соответствует ли вопрос вашему представлению о себе как о члене данной группы. В исключительных случаях можно ответить «сомневаюсь».

1. Критичен к окружающим товарищам.
2. Возникает тревога, когда в группе возникает конфликт.
3. Склонен следовать советам лидера.
4. Не склонен создавать слишком близкие отношения с товарищами.
5. Нравится дружеская атмосфера в группе.
6. Склонен противоречить лидеру.
7. Испытывает симпатии к одному-двум членам группы.
8. Избегает встреч и собраний в группе.
9. Нравится похвала в группе.
10. Независим в суждениях и манере поведения.
11. Готов встать на чью-либо сторону в споре.
12. Склонен руководить товарищами.
13. Радуется общению с одним-двумя друзьями.
14. Внешне спокоен при проявлении враждебности со стороны членов группы.
15. Склонен поддерживать настроение своей группы.
16. Не придает значения личным качествам членов группы.
17. Склонен отвлекать группу от ее целей.

18. Испытывает удовлетворение, противопоставляя себя лидеру.
19. Хотел бы сблизиться с некоторыми членами группы.
20. Предпочитает остаться нейтральным в споре.
21. Нравится, когда лидер активен и хорошо руководит.
22. Предпочитает хладнокровно обсуждать разногласия.
23. Недостаточно сдержан в выражении чувств.
24. Стремится сплотить вокруг себя единомышленников.
25. Недоволен слишком формальными отношениями.
26. Когда обвиняют – теряется и молчит.
27. Предпочитает соглашаться с основными направлениями в группе.
28. Привязан к группе в целом больше, чем к определенным товарищам.
29. Склонен затягивать и обострять спор.
30. Стремится быть в центре внимания.
31. Хотел бы быть членом более узкой группировки.
32. Склонен к компромиссу.
33. Испытывает внутреннее беспокойство, когда лидер поступает вопреки его ожиданиям.
34. Болезненно относится к замечаниям товарищей.
35. Может быть коварным и вкрадчивым.
36. Склонен принять на себя руководство в группе.
37. Откровенен в группе.
38. Возникает нервное беспокойство во время группового разногласия.
39. Предпочитает, чтобы лидер брал на себя ответственность при планировании работ.
40. Не склонен отвечать на проявление дружелюбия.
41. Склонен сердиться на товарищей.
42. Пытается вести других против лидера.
43. Легко находит знакомства за пределами группы.
44. Старается избегать быть втянутым в спор.
45. Легко соглашается с предложениями других членов группы.
46. Оказывает сопротивление образованию группировок в группе.
47. Насмешлив и ироничен, когда раздражен.
48. Возникает неприязнь к тем, кто пытается выделиться.
49. Предпочитает меньшую, но более интимную группу.
50. Пытается не показывать свои истинные чувства.
51. Становится на сторону лидера при групповых разногласиях.
52. Инициативен в установлении контактов в общении.
53. Избегает критиковать товарищей.
54. Предпочитает обращаться к лидеру чаще, чем к другим.
55. Не нравится, что отношения в группе слишком фамильярны.
56. Любит затевать споры.
57. Стремится удерживать свое высокое положение в группе.
58. Склонен вмешиваться в контакты товарищей и нарушать их.

59. Склонен к «перепалкам», «задиристый».
 60. Склонен выражать недовольство лидером.

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл.

<i>Зависимость:</i>	3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54
<i>Независимость:</i>	6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60
<i>Общительность:</i>	5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52
<i>Необщительность:</i>	4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58
<i>Принятие «борьбы»:</i>	1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59
<i>Избегание «борьбы»:</i>	2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53

Если число положительных ответов в каждой сопряженной паре (зависимость-независимость и т. д.) приближается к 20, то это свидетельствует об истинном преобладании той или иной тенденции, присущей индивиду и проявляющейся не только в определенной группе, но и за ее пределами.

Ответы по каждой из сопряженных пар подсчитываются таким образом, что количество ответов «да» (+1) складывается с количеством ответов «нет» (-1). В результате получается суммарное количественное определение для каждой из перечисленных тенденций. Совпадение суммы ответов «да» и «нет» свидетельствует о *возможности* внутреннего конфликта личности, находящейся во власти имеющих одинаковую выраженность противоположных тенденций.

XIII. Психологическая атмосфера в группе. На основе приведенных противоположных по смыслу пары слов постарайтесь описать психологическую атмосферу в вашей группе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поместите знак «×» (зачеркните соответствующую цифру), тем больше выражен признак в вашей группе.

1. Дружелюбие	1 2 3 4 5 6 7 8	Враждебность
2. Согласие	1 2 3 4 5 6 7 8	Несогласие
3. Удовлетворенность	1 2 3 4 5 6 7 8	Неудовлетворенность
4. Увлеченность	1 2 3 4 5 6 7 8	Равнодушие
5. Продуктивность	1 2 3 4 5 6 7 8	Непродуктивность
6. Теплота	1 2 3 4 5 6 7 8	Холодность
7. Сотрудничество	1 2 3 4 5 6 7 8	Отсутствие сотрудничества
8. Взаимная поддержка	1 2 3 4 5 6 7 8	Недоброжелательность
9. Занимательность	1 2 3 4 5 6 7 8	Скука
10. Успешность	1 2 3 4 5 6 7 8	Неуспешность

Ответ по каждому пункту шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «×», тем ниже балл, тем лучше психологическая атмосфера в группе. Итоговый показатель может колебаться от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (самая неблагоприятная).

XIV. Ваш уровень общительности. Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы коммуникабельны, корректны в отношениях со своими коллегами, сотрудниками, членами семьи.

На каждый из 16 вопросов отвечайте быстро и однозначно: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании?

3. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают поехать в командировку в город, где никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на вопрос) ?

7. Верите ли, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь напомнить знакомому, что он забыл вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В кафе или столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была. Предпочитаете ли отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, живописи, культуры и никаких чужих мнений на этот счет не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка результатов: «да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Полученные очки просуммируйте и по классификатору определите, к какой категории относитесь.

30 – 32 очка – вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как от этого страдаете не только вы сами, но и близкие вам люди. Старайтесь быть общительней, контролируйте себя.

25 – 29 очков – вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, новая работа и необходимость новых контактов выводят вас из равнове-

сия. Вы знаете эту особенность вашего характера и бываете недовольны собой, поэтому в вашей власти переломить особенности характера.

19 – 24 очка – вы, в известной степени, общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Однако с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

14 – 18 очков – у вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете спокойно свою точку зрения, в то же время не любите шумных компаний, а многословие вызывает у вас раздражение.

9 – 13 очков – вы весьма общительны, любопытны, разговорчивы, любите высказываться по различным вопросам, охотно знакомитесь с новыми людьми, бываете в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Чего вам не хватает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании это легко исправить.

4 – 8 очков – вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел, охотно принимаете участие во всех дискуссиях, охотно берете слово, по любому поводу беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине коллеги и руководители относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями.

3 очка и менее – ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения, вольно или невольно часто бываете причиной разного рода конфликтов. Вспыльчивы, обидчивы, необъективны. Людям на работе и дома трудно с вами. Подумайте над этим.

XV. Оценка самоконтроля в общении (по Мариону Снайдеру). С помощью этого теста вы можете определить свой уровень контроля при общении с другими людьми. Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените как верное или неверное для себя. Верное – обозначьте буквой *В*, а неверное – буквой *Н*.

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глупо, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Оценка результатов: по одному баллу начисляется за ответ *H* на вопросы 7, 5, 7 и за ответ *B* – все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

0 – 3 балла – *низкий* коммуникативный контроль, т.е. ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, от чего некоторые считают вас «неудобным» по причине вашей прямолинейности.

4 – 6 баллов – *средний* коммуникативный контроль. Вы искренны, но несдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

7 – 10 баллов – *высокий* коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

XVI. Умеете ли вы слушать? Понятие «коммуникативные умения» предполагает также умение установить дружескую атмосферу, понять проблемы собеседника. Из десяти вопросов теста ответы оцениваются следующим образом: «Почти всегда» – 2 балла, «В большинстве случаев» – 4 балла, «Иногда» – 6 баллов, «Редко» – 8 баллов, «Почти никогда» – 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) не интересны вам?

2. Раздражают ли вас манеры вашего партнера по общению?

3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать вас на резкость или грубость?

4. Избегаете ли вступать в разговор с неизвестным или малоизвестным человеком?

5. Имеете ли привычку перебивать говорящего?

6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7. Меняете ли тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?

8. Меняете ли тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?

9. Поправляете ли человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?

10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем говорите?

Чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать.

Более 62 баллов – умение слушать выше «среднего уровня». Обычно средний балл 55.

Менее 55 баллов – вам стоит последить за собой при разговоре.

XVII. Умеете ли вы вести деловое обсуждение? Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других – тактичное, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5): 1 – «нет», «так не бывает»; 2 – «нет, как правило, так не бывает»; 3 – неопределенная оценка; 4 – «да, как правило, так бывает»; 5 – «да, так всегда».

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включать в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Понимаю чувства других людей.
30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю другие.
31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через *A* (20 – 100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, и обозначьте сумму через *B* (20 – 100 баллов).

Сумма A по крайней мере на 10 баллов превышает сумму B – вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично.

Сумма B как минимум на 10 баллов выше суммы A – вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления крепко держите в своих руках.

Обе суммы различаются менее чем на 10 баллов – ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным, в зависимости от обстоятельств.

XVIII. Как вы проводите переговоры? Тест поможет вам определить, насколько эффективно умеете вести переговоры. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком: начальником, подчиненным, товарищем, близким.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова и мысли.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается отвергнуть мой пыл.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не слышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла очков и т. д., и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение.

70 – 100 % – вы *плохой* собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры;

40 – 70 % – вам присущи *некоторые недостатки*. Вам следует проявлять больше гибкости и легкости в переговорах, не заострять внимание на манере разговора, не искать скрытый смысл сказанного, не монополизировать позицию в разговоре.

10 – 40% – вы *хороший* собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании.

0 – 10% – вы *отличный* собеседник.

XIX. Ваш способ реагирования в конфликте (К.У. Томас). Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К. Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет пять возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения (пусть вас не смущает, что некоторые варианты поведения будут повторяться в других сочетаниях).

1. а) иногда представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. а) стараюсь найти компромиссное решение.

б) пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. а) обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) иногда жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) стараюсь найти компромиссное решение.

б) стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека.

б) стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) пытаюсь избежать неприятностей для себя.

б) стараюсь добиться своего.

7. а) стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить окончательно,

б) считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.

8. а) обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

9. а) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

б) предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) твердо стремлюсь добиться своего.
б) пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.
б) стараюсь успокоить другого.
12. а) зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) предлагаю среднюю позицию.
б) настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
б) стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) стараюсь не задеть чувств другого.
б) обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
б) дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
20. а) пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому.
б) всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
б) отстаиваю свою позицию.
23. а) как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.
б) иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. а) если позиция другого человека кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) пытаюсь убедить другого в своей правоте.
б) ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) обычно я предлагаю среднюю позицию.
б) почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) зачастую стремлюсь избежать споров.
б) если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. а) обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку другого.
29. а) предлагаю среднюю позицию.
б) думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) стараюсь не задеть чувств другого.
б) всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26б, 29а.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

XX. Конфликтная ли вы личность? Чтобы узнать, конфликтная ли вы личность, воспользуйтесь следующим тестом, выбрав по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- а) не принимаю участия;
б) кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;
в) активно вмешиваюсь, чем «вызываю огонь на себя».

2. Выступаете ли на собраниях с критикой руководства?

- а) нет;
б) только если для этого имею веские основания;
в) критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

- а) только если это люди необидчивые;
б) лишь по принципиальным вопросам;
в) споры – моя стихия.

4. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

- а) не буду поднимать бучу из-за пустяков;
- б) молча возьму солонку;
- в) не удержусь от замечаний.

5. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...

- а) с возмущением посмотрю на обидчика;
- б) сухо сделаю замечание;
- в) выскажусь, не стесняясь в выражениях.

6. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась...

- а) промолчу;
- б) ограничусь коротким тактичным комментарием;
- в) устрою скандал.

7. Не повезло в лотерее. Как к этому отнесетесь?

- а) постараюсь казаться равнодушным, но дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;
- б) не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
- в) проигрыш надолго испортит настроение.

Каждое «а» – 4 очка; «б» – 2 очка; «в» – 0 очков.

От 20 до 28 очков – вы тактичны и миролюбивы, уходите от конфликтов и споров, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Может, поэтому иногда вас называют приспособленцем.

От 10 до 18 очков – вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле вы конфликтуете лишь тогда, когда нет другого выхода и все средства исчерпаны. При этом не выходите за рамки корректности, твердо отстаиваете свое мнение. Все это вызывает к вам уважение.

До 8 очков – конфликты и споры – это ваша стихия. Любите критиковать других, но не выносите критики в свой адрес. Ваша грубость и несдержанность отталкивают людей. С вами трудно как на работе, так и дома. Постарайтесь перебороть свой характер.

XXI. Трансакционный анализ общения (по Э. Берну).

Согласно Э. Берну, обращаясь к другому человеку, мы выбираем одно из возможных состояний нашего «Я»: состояние «Родителя», «Взрослого» или «Дитя». Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные утверждения в баллах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.

9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Как и многие люди, я бываю обидчив.
14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети безусловно должны следовать указаниям родителей.
16. Я увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:

1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 *Дитя (Д)*

2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 *Взрослый (В)*

3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 *Родитель (Р)*

Расположите соответствующие символы в порядке убывания их значения.

Формула ВДР – вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и нравоучениям. Постарайтесь сохранить эти качества.

Формула РДВ – для вас характерны категоричность и самоуверенность. Кроме того, «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Поэтому таким людям желательно работать не с людьми, а с машинами, этюдником, кульманом и т. п.

На первом месте в *формуле Д* – вполне приемлемый вариант для научной работы. Но детская непосредственность хороша только до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то пора свои эмоции взять под контроль.

САМООЦЕНКА ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ ИСКУССТВА ОБЩЕНИЯ И РЕШЕНИЯ КОНКРЕТНЫХ ДЕЛОВЫХ СИТУАЦИЙ

I. Удовлетворенность работой. Один из ваших подчиненных заявил, что не испытывает удовлетворения от своей работы, она ему не по душе, и просит поручить ему более интересное дело. Как вы отреагируете на подобное заявление подчиненного?

А. Думаю, что любой хотел бы иметь работу по душе, приносящую удовлетворение. Однако фирма не может предоставить такую возможность всем работникам. Поэтому постараюсь убедить работника, что многие сотрудники терпеливо трудятся на порученных им участках.

Б. Объясню, что удовлетворенность работой определяется тем, как к ней относиться и как ее выполнять. Надо доказать, что и от выполняе-

мой им работы можно получить большое удовлетворение, если видеть в ней творческие начала.

Удовлетворенность трудом – это ощущение того, что вы полностью раскрываете в нем свои силы и способности и что ваша работа должным образом оценивается окружающими. Одна и та же работа может порождать удовлетворенность и разочарование: все зависит от того, как вы относитесь к ней. Поэтому, если заявитель будет переведен на желательную для него работу, а его настрой и отношение к выполняемым обязанностям останутся неизменными, то временно появившаяся удовлетворенность на новом месте вряд ли будет долго сохраняться. Сама по себе перемена работы никогда не пойдет на пользу. Кроме того, стоит пойти на поводу у одного, как сразу же возникает вопрос о необходимости перевода на лучшие места и других сотрудников. Во всех случаях необходимо добиваться правильного понимания подчиненными сущности удовлетворенности работой.

Правильный ответ — вариант Б.

II. Управленческие действия. В круг служебных обязанностей управляющего входит много вопросов, в частности исполнение указаний, исходящих от вышестоящих начальников. Управляющий должен решить, как именно добиться реализации этих указаний, как на это мобилизовать подчиненных и т. д. Однако вышестоящее руководство может не дать четких указаний, не определить конкретных целей.

Как должен действовать управляющий в этих случаях? Какой вариант действий выбрать?

А. Запросить необходимые указания у начальства.

Б. Проанализировать обстановку, определить, что необходимо сделать по собственной инициативе в интересах своей организации, и приступить к действиям по мобилизации персонала на решение выявленных задач.

В. Отсутствие четких указаний и постановки конкретных целей со стороны вышестоящей инстанции может объясняться тем, что там считают нецелесообразным и несвоевременным принимать поспешные решения. Поэтому предпринимать какие-либо практические действия лучше всего после того, как поступят указания сверху.

Определение основных направлений деятельности организации и ее целей – обязанность высшего управленческого звена. Однако в организациях со сложным механизмом управления, огромными масштабами работы, большой географической рассредоточенностью предприятий высшие управляющие не всегда имеют возможность дать четкие инструкции и определить наиболее оптимальные направления и цели деятельности для каждого конкретного участка работы. В подобных условиях нельзя ждать или добиваться указаний от вышестоящего руководства, нельзя занимать пассивную, выжидательную позицию. Нужно действовать самостоятельно и инициативно. При этом будет правильным, если управляющий возьмет ответственность за принятые меры на себя.

Правильный ответ – вариант Б.

III. Управление конфликтом. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новых форм работы, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше, по вашему мнению, действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде установить контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противника силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников внедрения новых методов, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

В зависимости от того, какое решение будет принято, последствия конфликта могут перерасти в функциональные и дисфункциональные, что в свою очередь может повлиять на возникновение последующих разногласий. Проблему желательно решать таким образом, чтобы она устраивала обе стороны, благодаря чему стороны приобретут опыт сотрудничества и улучшатся отношения между людьми.

Правильный ответ – вариант В.

Содержание

Тема 1. Психическая структура личности и практика делового общения	3
Тема 2. Понятие и структура делового общения. Особенности делового общения	5
Тема 3. Деловые переговоры: стратегии, стадии и тактические принципы ...	12
Тема 4. Деловое общение в рабочей группе	18
Тема 5. Стилъ и социально-психологические проблемы руководства	20
Тема 6. Конфликты и пути их разрешения	22
Тема 7. Стрессы и стрессоустойчивость в деловом общении	29
Тема 8. Манипулятивные приёмы общения	33
Тема 9. Теории и практика публичного выступления	38
Тема 10. Невербальные средства общения	42
Тема 11. Деловое общение и психодиагностика	46
Приложения	49