

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Уверенное поведение как основа
эффективного взаимодействия**

Методические рекомендации

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк
2015**

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра;

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Рецензент:

Ильина Татьяна Борисовна, доцент, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии Донецкого национального университета.

Уверенное поведение как основа эффективного взаимодействия: методические рекомендации / сост. С.П. Малеваная, И.Г. Родченко; под ред. С.Н. Малахай,; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 44 с.

Цель изложенного материала – ознакомить слушателей Республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций с особенностями уверенного поведения, методами его оценки и развития для улучшения качества межличностного взаимодействия рамках учебного модуля «Самоменеджмент».

© Донецкий республиканский центр
повышения квалификации работников
органов государственной власти, органов
местного самоуправления, государственных
предприятий, учреждений и организаций,
2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «АССЕРТИВНОСТЬ». КАЧЕСТВА УВЕРЕННОГО ЧЕЛОВЕКА, ИХ ОЦЕНКА.....	5
2. КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ ПО ПРИЗНАКУ «АССЕРТИВНОСТЬ».....	10
3. ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ПРОЯВЛЕНИЯ НЕУВЕРЕННОГО И АССЕРТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.....	13
4. РАЗВИТИЕ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ: АССЕРТИВНЫЕ ПРОСЬБА, ОТКАЗ, КРИТИКА.....	18
5. ПРИМЕР РОЛЕВОЙ ИГРЫ «УВЕРЕННЫЕ, НЕУВЕРЕННЫЕ И АГРЕССИВНЫЕ ОТВЕТЫ».....	22
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	25
ПРИЛОЖЕНИЕ А	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
ПРИЛОЖЕНИЕ В	

ВВЕДЕНИЕ

Одним из врожденных свойств, присущих человеку, является стремление удовлетворить свои потребности, интересы, желания. Большинство людей мечтает о том, чтобы их отношения с окружающими складывались на основе взаимопонимания, без столкновений и конфликтов. Таков идеал всех идеалистических и утопических обществ. Но в современной жизни реализовать этот идеал непросто.

Нередко человек испытывает давление со стороны окружающих. При неблагоприятном развитии событий или под влиянием характера и настроения, поведение человека может иметь две крайние формы: замкнутость в себе либо агрессивные действия. Соответственно происходит или отступление, сдача собственных позиций, или обострение конфликта.

Наиболее конструктивной формой поведения человека при взаимодействии является уверенное (ассертивное) поведение.

Данное методическое пособие опирается на практические цели: осветить идею ассертивности и научить претворять ее принципы в собственную жизнь. Ассертивное поведение предполагает, что человек знает, что он хочет и может это четко сформулировать - без страха, неуверенности, напряжения, иронии, сарказма и любых других форм нападения на противоположную сторону. Ассертивно поступающий человек не действует в ущерб кому-либо, желаемой цели он достигает, не причиняя вреда окружающим. При столкновении интересов он способен договориться и найти компромиссное решение, удовлетворяющее обе стороны.

Уверенное поведение можно формировать и развивать. Развитие ассертивного поведения способствует построению эффективного взаимодействия с окружающими и достижению собственных интересов и цели.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «АССЕРТИВНОСТЬ». КАЧЕСТВА УВЕРЕННОГО ЧЕЛОВЕКА, ИХ ОЦЕНКА

Одной из главных характеристик любого человека является его уверенность в себе (или ассертивность). Говоря об уверенном стиле, мы подразумеваем такое поведение, при котором нашим собственным интересам в жизни отводится такое же место, как и интересам других. Этот стиль также подразумевает прямое и честное выражение чувств, суждений, предпочтений, понимание своих прав и умение за них постоять, умение в конструктивной форме давать выход своим негативным эмоциям. Люди, обладающие этими умениями, никому не позволяют обременять себя лишними обязательствами или ответственностью. Такой человек может быть решительным, жестким, напористым, но его поведение не означает враждебности по отношению к окружающим, напротив, оно помогает в общении и разрешении конфликтных ситуаций.

Но уверенность не ограничивается лишь умением постоять за себя и свои интересы. Ассертивность (от англ. assertive – уверенность в себе, своих притязаниях) – это также умение договариваться и приходить к согласию с окружающими, не только с пользой для себя, но и с выгодой для противников. Ассертивность предполагает, что человек знает, чего он хочет в конкретной ситуации и может это четко сформулировать – без страха, неуверенности, напряжения, иронии, сарказма и любых других форм нападения на противоположную сторону. Желаемой цели он достигает не причиняя вреда окружающим. Он добивается своего, не манипулируя оппонентами посредством чувства вины или любым другим способом эмоционального шантажа (комплименты, лесть, агрессивность, жалость).

Уверенный в себе человек обычно в большей мере, чем неуверенные люди, обладает следующими качествами, проявляющимися в деятельности, в манере поведения и речи:

- целеустремленность, напористость, готовность рисковать;

- осознание себя хозяином собственной судьбы, ответственность за все происходящее с ним, самостоятельность в принятии решений;
- активное и беспристрастное восприятие действительности, хорошая ориентация в ней;
- принятие себя и других такими, как они есть;
- открытость и доброжелательность в выражении своих чувств и мыслей;
- эмоциональная уравновешенность, деликатность в отношениях с людьми в сочетании с твердостью по делу;
- гибкость поведения с учетом изменившихся обстоятельств, индивидуальный подход к людям;
- стимулирование других людей путем подбадривания, поддержки, искреннего восхищения их успехами (не оскорбляет, не унижает других людей);
- оперативная и результативная организация коллективных обсуждений проблем;
- стимулирование и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе.

Уверенность в своих силах является главным психологическим условием успешной деятельности. Чувство уверенности может быть привитым с детства, но может вырабатываться и целенаправленно. К основным путям выработки уверенности можно отнести следующие:

- освоение и совершенствование профессионального мастерства;
- адекватное поведение в различных ситуациях человеческого общения;
- поддержание и укрепление здоровья и работоспособности;
- создание и поддержание благоприятного внешнего облика, собственного имиджа.

Только в результате усилий человека на этих направлениях формируется уверенность как положительное качество характера. В процессе делового общения порой очень многое зависит от нашей уверенности, от умения предстать партнером, который знает, чего он хочет, и вместе с тем считается с мнением, устремлениями, желаниями окружающих его людей.

Оценить уровень уверенности можно с помощью теста на Ассертивность и теста «Ассертивны ли Вы?» (см. Приложение А).

Уверенность в себе может проявляться в степени **готовности к риску**, под которым понимается действие наудачу, в надежде на счастливый случай, или как возможная опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределенности. Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (низкой степенью защиты). Исследования Д. Мак-Клелланда показали, что люди с высоким уровнем защиты, т.е. страхом перед несчастными случаями, чаще попадают в подобные неприятности, чем те, которые имеют высокую мотивацию на успех. Люди, которые боятся неудач (высокий уровень защиты) предпочитают малый или, наоборот, чрезмерно высокий риск, где неудача не угрожает престижу. Ф. Буркард утверждает, что установка на защитное поведение в работе зависит от трех факторов:

- степени предполагаемого риска;
- преобладающей мотивации;
- опыта неудач в работе.

Усиливает установку на защитное поведение два обстоятельства: когда без риска удастся получить желаемый результат и когда рискованное поведение ведет к несчастному случаю.

Достижение безопасного результата при рискованном поведении, наоборот, ослабляет установку на защиту, т.е. мотивацию к избеганию неудач. Число допущенных ошибок связано прямо пропорционально с готовностью к риску. Известно, что:

- с возрастом готовность к риску снижается;

- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военачальников и руководителей организаций готовность к риску выше, чем у подчиненных с малым опытом работы;
- готовность к риску возрастает в ситуации внутриличностного конфликта;
- в групповой деятельности готовность к риску проявляется в большей степени, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

Оценить уровень готовности к риску, мотивации к достижению цели и к избеганию неудач предлагается следующими методиками: Опросник RSK для оценки склонности к риску (по Шуберту), Опросник для оценки мотивации к достижению цели – к успеху (по Т.Элерсу), Методика для оценки мотивации к избеганию неудач – самозащите (по Т. Элерсу) (см. Приложение Б).

Кроме готовности к риску уверенное поведение человека связано с **локусом контроля**. Люди отличаются по векторам возложения ответственности за свои поступки: на внешние факторы (экстернальный тип локализации контроля) или собственные усилия (интернальный тип).

Имеется большое количество данных по анализу этих двух типов людей, в частности, по отношению к основным рабочим факторам. Установлено, что экстерналы в меньшей степени удовлетворены своей работой, проявляют меньшую вовлеченность в работу, чем интерналы. Вероятно, это обусловлено тем, что, по мнению людей экстернального типа, от них ничего не зависит в организации. Интерналы в тех же самых ситуациях рассчитывают на свои собственные силы. В неприятных ситуациях они никого не обвиняют, кроме самих себя.

Интерналы, считающие, что их здоровье зависит только от них самих и их привычек, более ответственно относятся к себе и имеют меньше вредных

привычек. Это приводит к меньшему показателю несчастных случаев и как следствие меньшему количеству пропусков работы.

Прямой связи между уверенностью в себе и текучестью нет. Причина состоит в том, что, с одной стороны, интерналы склонны принимать меры в случае неудовлетворенности и, значит, достаточно легко покинут организацию. С другой стороны, они имеют тенденцию преуспевать на работе и быть более удовлетворенными.

Очевидно также, что интерналы вообще лучше работают, но в определенных областях. Интерналы тщательнее ищут и анализируют информацию перед принятием решения, более активны в достижении целей и в большей степени контролируют организационное окружение. Следовательно, интерналы преуспевают при выполнении сложных задач, связанных с организаторской деятельностью, а также в профессиональных работах, требующих сложной обработки информации и анализа. Кроме того, интерналы больше подходят для выполнения работ, требующих инициативы и независимости действий. Однако экстерналы являются более послушными и дисциплинированными. Именно поэтому они должны преуспеть в работах, которые хорошо структурированы и успех, в которых в значительной степени зависит от вклада других (Опросник по определению уровня субъективного контроля представлен в Приложении В).

2. КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ ПО ПРИЗНАКУ «АССЕРТИВНОСТЬ»

Человек живет в обществе и ежедневно неизбежно сталкивается со многими людьми. В процессе общения люди ведут себя по-разному, выбирают различные стратегии поведения, индивидуально реагируют на те или иные ситуации, по-разному относятся к окружающим. Польские психологи Вера и Томаш Новак разделили поведение людей по признаку «ассертивность» на три типа:

- пассивное;
- агрессивное;
- уверенное (или ассертивное).

Пассивно человек ведет себя в том случае, когда вопреки собственным убеждениям позволяет собой манипулировать, вмешиваться в свою жизнь, контролировать ее и не настаивает на своем, а потом сожалеет об этом, переживает. Такой человек не умеет четко заявить о своих желаниях и потребностях. В такой же мере он незащищен перед сильными и наглыми требованиями других, даже очень близких людей. В его действиях прочитывается неуверенность в себе, он мучается от того, что не может должным образом противостоять натиску и тем самым выразить свое истинное отношение к ситуации. Пассивный человек не обладает иммунитетом против манипуляционных трюков. В напряженных ситуациях он всегда занимает позицию «ведомого». При этом достаточно малой доли критики со стороны окружающих, чтобы он начал каяться, извиняться, объясняться и оправдываться, беря на себя чужие грехи и промахи. Регулярное использование пассивного типа поведения и последующее переживание сожалений по этому поводу могут привести к снижению самооценки, комплексам вины, неполноценности, неумению привести себя в порядок («взять себя в руки»). В свою очередь, снижение самооценки и неуверенность вызывают в некоторых людях стремление взять верх над таким человеком, подчинить своей воле и позволяют им игнорировать его чувства, отказывать ему в помощи. Следствием

такой ситуации является дальнейшее снижение самооценки, усугубление комплексов. Образуется порочный круг. Разорвать его сложно, но все-таки вполне реально. Нельзя, однако, смешивать пассивность с добровольным удовлетворением желаний другого человека. Не всегда уступка другой стороне или отказ от удовлетворения каких-либо личных потребностей является проявлением пассивности. Каждый человек вполне может решить, что данное конкретное дело не стоит тех усилий, которых оно требует от него. Каждый из нас имеет право проявить великодушие. Тогда, уступая окружающим, мы реализуем свои желания. Действуя осознанно, мы в дальнейшем не изводим себя мыслями по поводу того или иного факта и не твердим себе, что нужно было поступить иначе.

Человек, ведущий себя **агрессивно**, старается добиться своего любой ценой и чаще всего в ущерб другим. Он не считается с доводами собеседников, считая свои убеждения истиной в последней инстанции. Таких людей емко и точно характеризует фраза: «Есть две точки зрения: моя и неправильная». Поступая подобным образом, он разрушает доверие к себе окружающих. И хотя он достигает желаемого, однако тем самым настраивает окружающих против себя. И при случае они платят ему той же монетой (как аукнется, так и откликнется).

Агрессия – это не только нанесение физического ущерба или вербальная форма ее проявления. Формой агрессии могут быть сарказм и ирония, лесть, которые часто к делу не относятся и только объективно способствуют деградации личности того, кому они предназначены. Чем более «причесанным» и изощренным является этот вид агрессии, тем меньше агрессивности усматривает ее носитель в своих действиях. Вот только окружение чаще всего понимает и улавливает наличие подтекста, хотя и не всегда способно вовремя дать ему правильную оценку и тем самым вернуть чувство меры и реальности агрессору.

Принято считать, что агрессор недоволен оппонентом, но чаще всего он недоволен собой, своим поведением. Его агрессия направлена на себя, но

поскольку проявление агрессии по отношению к себе чревато снижением самооценки то, человек часто неосознанно (или же сознательно) дает выход своему недовольству, выплескивая агрессию на окружающих (перенос, проекция). Корни агрессии всегда следует искать в себе.

Наиболее конструктивным и приемлемым типом поведения является уверенное поведение или асертивное.

Асертивное поведение отличается ясностью и прямоотой, оно предполагает искренность отношений: сообщаемое должно соответствовать тому, чего человек действительно хочет и при этом должно быть понятно для окружающих. Человек, ведущий себя асертивно, способен четко сформулировать о чем идет речь, какой ему видится ситуация. Его отличает позитивное отношение к людям и адекватная самооценка. Он не скрывает, что ему известно и насколько справедливо и выполнимо его требование. Он достаточно уверен в себе, умеет слушать других и идти на компромисс. Он способен изменить свою точку зрения, если ему предоставят убедительные аргументы. Считая изначально других людей порядочными, он не стесняется попросить об одолжении и со своей стороны тоже готов оказать любезность.

Для уверенного поведения индивида характерно спокойствие, уравновешенность. Создается впечатление, что ему несвойственна напряженность и натянутость. Человек, ведущий себя асертивно, создает вокруг себя благоприятную ауру. От него исходит уверенность. Если у него что-то не получается, он не винит в неудаче ни других людей, ни себя. Он осознает, что ошибка – это всего лишь ошибка, и что ошибиться может каждый.

Таким образом, уверенный человек – это человек, способный свободно выражать свои мысли, убеждения и чувства по отношению к другим людям; умеющий без страха задавать вопросы, предъявлять требования и говорить о своих желаниях. Он умеет непринужденно, но твердо сказать «нет» или отказать в просьбе; способен спокойно воспринимать чужой гнев и адекватно реагировать на критику в свой адрес.

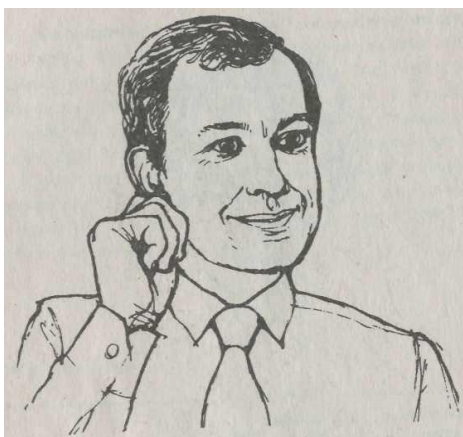
3. ВЕРБАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ПРОЯВЛЕНИЯ НЕУВЕРЕННОГО И АССЕРТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

О неуверенности или уверенности человека можно судить по проявлениям его вербального (речь) и невербального (поза, жесты, мимика) общения.

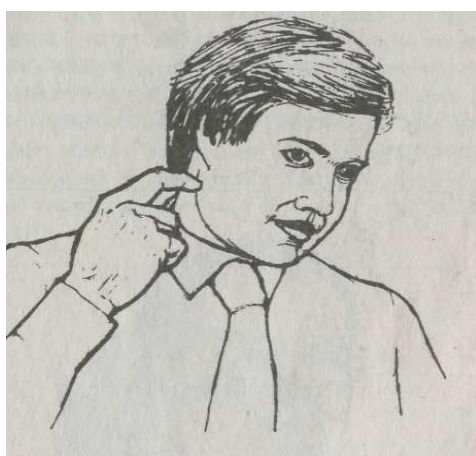
О неуверенности говорит постоянное употребление таких междометий как «э-ээ...», «ну-уу...», «хм-мм...» или затруднения в подборе слов, что делает речь расплывчатой. Извинения перед просьбой или попыткой конфронтации также уменьшают твердость последующих фраз (например, «Простите, что говорю Вам об этом, но...», «Не решаюсь спросить, но...», «Вы можете отказать, но все же...», «Надеюсь, что не обременю Вас, если...» и т. д.). Иногда человек дискредитирует свои же чувства или аргументы выражениями типа: «Может быть, это звучит глупо, но...», «Быть может, мне показалось, что...», «Я могу ошибаться, но...» и т. п. Другая частая ошибка – это использование при выражении эмоций или недовольства неопределенных оборотов как «что-то типа», «вроде бы как», «скорее всего» и т. п. Неуверенность выдает слабый, тихий, оправдывающийся или монотонный голос; взгляд, блуждающий по сторонам или потупленный вниз. Неуверенность в себе выдают также следующие жесты и позы:

- понурая, сгорбленная поза,
- застывшая, напряженная поза,
- переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются,
- пощипывание, потирание ладоней,
- суетливость и резкие движения,
- непрерывное невротическое манипулирование различными объектами, беспокойные и бесцельные движения, частые почесывания носа, за ухом и т. д.,
- человек грызет или сосет конец авторучки, карандаша.

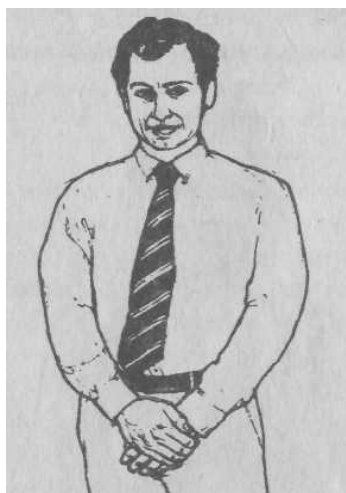
Жесты, характеризующие неуверенное поведение:



Беспокойные почесывания за ухом, потирание мочки: один из серии жестов, используя которые человек пытается скрыть свою нервозность, неуверенность. Человек не хочет слушать собеседника, но не может прервать его.



Почесывание шеи: жест относится к той же серии, что и предыдущий. Он говорит о сомнении и неуверенности человека.



За руки с самим собой: относится к серии жестов, когда скрещенные руки выступают в качестве барьеров. Скрещивание рук является универсальным жестом, почти повсюду обозначающим оборонное или негативное состояние человека, проделывающего этот жест. Люди используют перекресты рук, когда чувствуют себя неуверенно и небезопасно.



Закладывание рук за спину с захватом запястья: говорит о нервозности, попытке «взять себя в руки».



Закладывание рук за спину с захватом предплечья: также говорит о том, что человек пытается контролировать и сдерживать себя. Чем больше человек проявляет усилий для самоконтроля, тем выше передвигается его рука по спине.

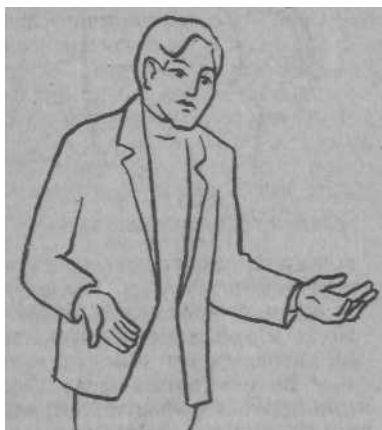


Рукопожатие уступчивости: человек, готовый подчиняться, протягивает руку для рукопожатия, развернув ее ладонью вверх. Тем самым отдает инициативу собеседнику, позволяет ему чувствовать себя хозяином положения.

Наоборот, если предложения сформулированы ясно, четко и кратко и произносятся сильным, четким, твердым голосом, это свидетельствует об уверенности говорящего. О том же говорит прямой, спокойный взгляд на собеседника (2\3 времени общения). Позы и жесты, указывающие на асертивность человека, следующие:

- вертикальное, расслабленное и естественное положение тела,
- расслабленная поза,
- гордая, прямая поза,
- свободно (не симметрично) расположенные руки и ноги,
- пальцы, соединенные наподобие купола. Этот жест означает доверительность отношений, но также и некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость,
- руки, соединенные теснее, чем купол,
- руки, соединенные за спиной и подбородок поднятый вверх. Это поза абсолютного превосходства.

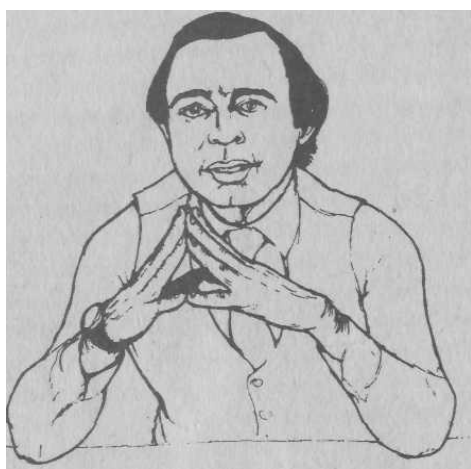
Жесты, характеризующие уверенное поведение:



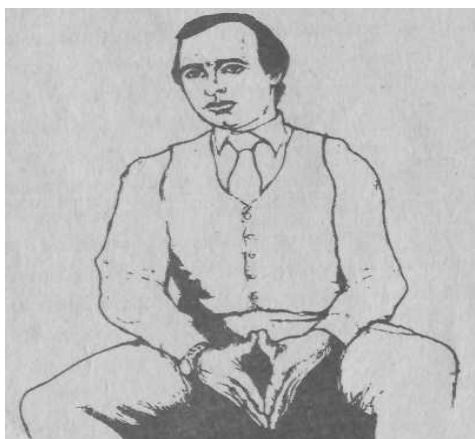
Открытые руки: жест несет информацию об уверенности человека и настроенности на открытые, равные взаимоотношения.



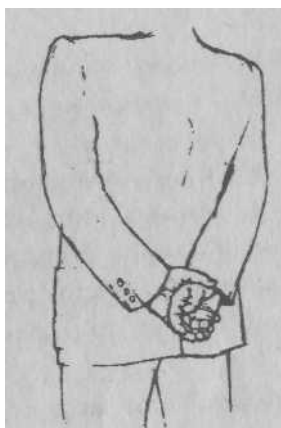
Гордая, прямая поза: свидетельствует о том, что человек знает, чего хочет и знает как этого достичь. Несет информацию о том, что человек спокоен и уверен в своих силах.



«Шпилеобразное» положение рук шпилем вверх: означает уверенность в себе и чаще всего используется тогда, когда человек выражает свое мнение или излагает свои идеи.



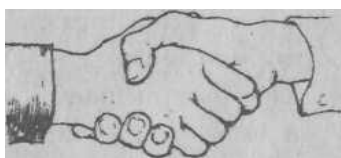
«Шпалеобразное» положение рук шпалем вниз: также несет информацию об уверенности, но чаще используется тогда, когда человек не говорит, а слушает.



Руки в замок за спиной: жест говорит об уверенности человека, о чувстве превосходства над другими, спокойствии. Не стоит путать с жестами, когда руки не просто сложены в замок, а захватывают одна другую – эти жесты, наоборот, свидетельствуют о нервозности.



Выставленные большие пальцы рук: жест свидетельствует о самоуверенности, властности, превосходстве, иногда об агрессивности, в зависимости от того, совместно с какими другими жестами он используется.



Рукопожатие равенства: обе руки остаются в вертикальном положении. Такое пожатие рук говорит о взаимном уважении и принятии.

Примечание: ошибкой является выделение одного жеста и изучение его изолировано от других жестов и обстоятельств. Правильно рассматривать совокупность жестов и слов.

4. РАЗВИТИЕ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ: АССЕРТИВНЫЕ ПРОСЬБА, ОТКАЗ, КРИТИКА

Чувство уверенности может быть привитым с детства, но может вырабатываться и целенаправленно. **Для развития ассертивного поведения следует придерживаться 3-х ступенчатой модели поведения:**

Во-первых, точно представить себе, чего Вы хотите. Ассертивное поведение предполагает, что жизненные ценности совпадают с главными жизненными целями.

Во-вторых, сформулировать свои требования ясно, точно и кратко (план – шаги – способы).

В-третьих, придерживаться этики поведения.

Ежедневно человек сталкивается с тем, что приходится кого-то о чем-то просить, кому-то отказывать в просьбе, высказывать свое отношение к чему-либо, критиковать. И имеются практические способы, как делать это уверенно, так, чтобы просьба, отказ или критика выглядели ассертивно, чтобы в них не звучала агрессивность или же пассивность.

Ассертивная просьба произносится без нотки просителя (например, образа «бедного родственника») в доброжелательных интонациях. При этом не проявляется агрессия, требовательность. Произнося просьбу, лучше смотреть на собеседника прямо, но не вызывающе, воздерживаться от чрезмерной жестикюляции. Избегайте формулировок типа: «Не могли бы Вы...», «Не затруднит ли Вас...» и т. п. Излагайте просьбу четко, лаконично. Вы имеете право не раскрывать причин, по которым обращаетесь к кому-либо за помощью. Однако, следует учитывать, что просьба, продолженная фразой «потому что...», т. е. обоснованная, расположит к Вам собеседника и увеличит шансы ее выполнения.

Помните о том, что Вам могут отказать, ведь человек, к которому обращена просьба, вовсе не обязан Вам помогать. Но заранее настраивать себя на отказ не следует.

Ассертивный отказ. Отказывать нужно решительно, но без агрессивности, не оправдываясь в том, что отказываешь в чем-либо. При желании можно объяснить свой отказ, его причины, но делать это необязательно. В том случае, если Вы не хотите открывать причины своего отказа, а оппонент пристает с просьбами сделать это, можно успешно использовать прием «заигранной пластинки».

Заигранная пластинка

Спокойное повторение отказа без объяснения причин.

Пример: - Дай мне, пожалуйста, свой годовой отчет дня на два.

- Не дам.

- Ну, пожалуйста, мне очень надо взять за основу некоторые положения и расчеты.

- Извини, но я не дам.

- Что тебе стоит? Иначе я пропал!

- Нет.

- А почему? Что такое?

- Не могу и все.

- Ну почему?

- Какая разница. Не могу. (и т. д., можно продолжать до бесконечности).

Этот прием учит настойчивости, а также тому, что Вы не обязаны объяснять причины своего решения. Помогает не раздражаться заранее.

Достигаемый эффект: позволяет чувствовать себя комфортно, игнорируя попытки манипулирования.

Люди, не умеющие отказывать, являются хорошим объектом для манипулирования и, как правило, они не уверены в себе.

Ассертивная критика (справедливая) предполагает объективную оценку человеческого поведения и стремится помочь человеку в случае его неправильного поведения, которое наносит вред ему самому. Ассертивно критикующий конкретно указывает на ошибку, ошибочное поведение. Главное - не оценивать ошибку и не показывать своего отношения к ней. Следует придерживаться доброжелательных, безоценочных тонов речи, интонаций.

Справедливую критику надо научиться воспринимать спокойно. Но в случае, если это не удастся, можно использовать приемы «игра в туман» и «негативное заявление», которые помогут воспринимать критику не так остро и болезненно.

«Игра в туман»

Уклончивость в ответе на критику в свой адрес, допускающая, что в замечании что-то есть, но не уточняющая что именно. Легче всего это сделать в виде шутки.

Пример: - Ой, у тебя новая юбочка! А ткань какая интересная! Знаешь, вчера в магазине видела мягкую мебель с точно такой же обивкой.

- Да? Тогда присаживайся ко мне на колени.

Пример: - Да, наверное, с математикой у тебя были серьезные проблемы. Это же надо: 600 минус 550 считать в столбик!

- Зато это уже стопроцентно будет правильный ответ!

Данная игра позволяет признать свои «погрешности» как вполне возможные, но и оставить право быть себе судьей только за собой.

Достигаемый эффект: позволяет не реагировать на критику обеспокоенностью или желанием защищаться, и тем самым показывает Вашему критику бесплодность его попыток.

«Негативное заявление»

Спокойное признание негативного в себе в ответ на критику в свой адрес.

Пример: - Ты кошмарно невнимательна! Уйти из дому и оставить включенный утюг!

- Да, я действительно невнимательна.

Пример: - Вы допустили серьезнейший промах при разработке проекта! Это непростительно для настоящего специалиста.

- Да, я ошибся.

Этот прием помогает понять, что ошибка – это всего лишь ошибка, не больше и не меньше.

Достигаемый эффект: позволяет спокойнее воспринимать обвинения в свой адрес, уменьшая враждебность Вашего критика.

Противоположность асертивной – агрессивная (несправедливая) критика, в основе которой лежит зависть, неприязнь, недовольство собой критикующего, желание дотянуться до уровня критикуемого человека, стремление унижить, получение удовольствия от оскорбления другого (садистический вариант). Для борьбы с такой критикой удачно используется техника **«открытой двери»**, - отсутствие какой бы то ни было эмоциональной и речевой реакции на высказывания критикующего. Итак, когда Вас критикуют, представьте, что рядом с Вами находится открытая дверь и вся критика, все обидные и несправедливые слова критикующего Вас человека уходят в нее, не задевая Вас, так, как будто они обращены не к Вам. Каждый раз, услышав слова агрессивной критики, «открывайте» дверь, игнорируйте собеседника и его высказывания. Тем самым Вы покажете, что недостигаемы для несправедливых упреков и лишите критика повода для торжества.

5. ПРИМЕР РОЛЕВОЙ ИГРЫ «УВЕРЕННЫЕ, НЕУВЕРЕННЫЕ И АГРЕССИВНЫЕ ОТВЕТЫ»

Распознать склонность к различным формам ролевых коммуникаций поможет ролевая игра **«Уверенные, неуверенные и агрессивные ответы»** (по Н. Рудестаму).

Игра проводится в паре или в группе. Роль представляет собой устойчивый комплекс форм поведения, соответствующий ожиданиям других. В организации ролевые требования могут выражаться в должностных инструкциях, профилях требований и других нормативных документах. Кроме того, существуют неписанные, неформальные роли — устойчивые комплексы ожиданий со стороны руководства, членов коллектива.

Руководитель выполняет в организации целый ряд ролей. Важнейшие из формальных ролей — роли лидера, администратора, планировщика, предпринимателя или же согласно другой классификации — мыслителя, штабного работника, организатора, кадровика, воспитателя, снабженца, общественника, инноватора, контролера, дипломата и др. Оценка руководителя окружающими прямо зависит от того, насколько его реальное поведение соответствует организационным ролям. Он может считаться, например, умелым организатором, но плохим воспитателем, признанным лидером, но слабым контролером и т.п.

Существуют различные модели ролевого поведения, например, уверенное, неуверенное и агрессивное поведение в общении.

Эффективный руководитель должен уметь распознавать склонность сотрудника к тем или иным ролям, а также владеть различными формами ролевых коммуникаций. Предлагаемое упражнение способствует лучшему пониманию своего или чьего-то поведения, отработке конкретных навыков и приемов поведения, выработке оптимального эмоционального реагирования и самоконтроля.

Инструкция

Участникам игры задается несколько ситуаций. Например:

- Друг забыл вернуть книгу, которая вам нужна.
- Собеседник занимает вас разговором, а вам необходимо уйти.
- Вы делаете замечание подчиненному за его опоздание на работу.
- Вам возвращают из химчистки пальто с большим пятном.
- Вы ловите взгляд привлекательного мужчины (женщины). Знаете, что он (она) интересуется вами. Вы подходите и...
- Люди, сидящие сзади вас в театре, мешают вам громким разговором.
- Вас останавливают на улице и настойчиво предлагают товар, который вам не нужен.
- Друг просит одолжить вашу новую куртку, а вы опасаетесь, что он ее порвет или испачкает.
- Вы узнаете, что ваш друг рассказывал в компании факты из вашей личной жизни, которые были ему доверены как тайна.

В каждой ситуации необходимо продемонстрировать три типа ответов: уверенный, неуверенный и агрессивный. Перед началом ответа участник объявляет, какой именно тип ответа будет высказан. В первой ситуации они могут, например, звучать так:

Агрессивный: «Черт побери, я знал, что тебе нельзя доверять, когда ты обещал, что вернешь книгу вовремя». Неуверенный: «Я знаю, что надоедаю тебе, но, как ты думаешь, не сможешь ли ты вернуть книгу в ближайшее время?» Уверенный: «Я считал, что мы договорились, когда ты обещал вернуть мне книгу сегодня. Буду признателен, если ты принесешь ее не позднее пятницы».

Необходимо, чтобы тон голоса, поза, выражение лица соответствовали словам. При проведении игры в группе разные участники могут предлагать свои варианты. Для лучшего включения в роль можно вспомнить наиболее уверенного, неуверенного и агрессивного из своих знакомых и постараться его сыграть. Можно выйти за пределы одной реплики, в этом случае собеседник

имеет право выбрать любую позицию, а основной участник должен сохранять заданный тип ответов. Желательно, чтобы члены пары менялись ролями.

После игры проводится обсуждение по вопросам: можно ли считать данный ответ уверенным (неуверенным, агрессивным)? Какой тип ответов у этого человека получается лучше, а какой — хуже? Какие чувства вызывают у собеседника те или иные типы ответов? Как лучше всего реагировать на определенные типы ответов?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алберти Роберт Э., Эммонс Майкл Л. Самоутверждающее поведение/Пер. с англ. М.В.Горшкова. – С.-П.: Гуманитарное агентство «Академический проект», 1998. – 192с.
2. Каппони В., Новак Т. Сам себе психолог. – С.-П.: «Питер», 1994. – 224с.
3. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.:ИНФРА-М, 2000. – 220с.
4. Кашапов Р.Р. Курс практической психологии или как научиться работать и добиваться успеха. – Е.: АРД ЛТД, 1996. – 448с.
5. Оленцова Н. Как создать команду и научить ее зарабатывать настоящие деньги. – М.: НТ Пресс, 2005. – 224с.
6. Петрова Е.А. Жесты в педагогическом процессе. – М.: Московское городское педагогическое общество, 1998. – 222с.
7. Пиз Аллан Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам/Пер. с англ. Н.Е.Котляра. – Н.Н.: «Ай Кью», 1992. – 268с.
8. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 285с.
9. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005. – 640с.
10. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 368с.
11. Фолкэн Чак Т. Психология – это просто/Пер. с англ. Р.Муртазина. – М.:Агенство «ФАИР», 1998. – 640с.
12. Шпалинский В.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М.: Изд-во УРАО, 2000. – 184с.
13. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч.-практ. пособие. – К.: МАУП, 1999. – 400с.

Тест на асертивность

Этот тест поможет четко уяснить себе, твердо ли Вы стоите на собственных ногах, позволяете ли манипулировать собой или являетесь заурядными агрессорами, идущими напролом и мало считающимися с окружающими.

Ф.И.О. _____ Пол _____ Возраст _____

Инструкция: перед вами утверждения, которые описывают наиболее типичные ситуации, в которых часто может оказаться любой из нас. Как вы поступаете в подобных случаях? Если утверждаемое полностью описывает ваши действия, словно это сказано про вас, берите в кружок единицу. Если подобным образом вы ведете себя не всегда, но часто, либо довольно близки к данному подходу, выделяйте двойку. Тройку выбирайте в том случае, если утверждаемое вас не касается и чаще всего вы поступаете по-другому. Если утверждение не соответствует вашему поведению, т.е. это для вас абсолютно нехарактерно, отмечайте цифру четыре.

1. Когда коллега или знакомый просит у меня денег в долг, я не могу сказать "нет", даже если мое собственное финансовое положение оставляет желать лучшего. **1 2 3 4**

2. Я не умею знакомиться с людьми, к которым чувствую симпатию. Обычно жду, когда они сделают первый шаг. **1 2 3 4**

3. Когда меня зовут куда-то и я вижу, что мое согласие имеет значение, я не могу отказать, даже если испытываю огромное желание это сделать. **1 2 3 4**

4. Когда кто-нибудь встает без очереди впереди меня, я не могу осадить этого человека, даже если испытываю огромное желание это сделать. **1 2 3 4**

5. Во время разного рода дебатов или обсуждений я не умею прерывать собеседников, даже если становится ясно, что они занимаются переливанием из пустого в порожнее. **1 2 3 4**

6. Мне бывает мучительно трудно ответить отказом на чьи-то требования или просьбы. **1 2 3 4**

7. Я не умею в разговоре поставить точку, даже если человек, с которым я разговариваю, и тема беседы мне абсолютно неинтересны или, к примеру, я куда-нибудь тороплюсь. **1 2 3 4**

8. Разговаривая с кем-либо, я не способен возразить, даже если думаю, что моя точка зрения более правильная. Мне проще промолчать. **1 2 3 4**

9. Для меня мучительно обращаться к другим с расспросами, когда я чего-то не понимаю (на работе, в институте, школе, дома). **1 2 3 4**

10. На заседаниях и различных собраниях я предпочитаю отмалчиваться, чтобы не оказаться в глупом положении. **1 2 3 4**

11. Когда кто-либо отменяет заранее назначенную встречу, не могу предложить перенести ее на удобное для меня время. Жду обычно, когда кто-то это сделает первым. **1 2 3 4**

12. Если бы я начал приказывать, то, скорее всего, вышло бы как в поговорке "Прикажи и сделай сам". **1 2 3 4**

13. Когда кто-либо из близких поступает со мной несправедливо, я не протестую. Пытаюсь вести себя так, чтобы эти люди не почувствовали, что я расстроен. **1 2 3 4**

14. Пригласить на свидание интересующего меня человека противоположного пола выше моих сил. **1 2 3 4**

15. Когда меня хвалят, говорят комплименты, я теряюсь, не знаю, как на это реагировать, чувствую себя беспомощным. **1 2 3 4**

16. Если я принесу из магазина испорченные продукты, то скорее выброшу их, чем пойду предъявлять претензии. **1 2 3 4**

17. Меня дрожь пронимает, стоит только представить, что я могу оказаться без работы и придется ходить в ее поисках. **1 2 3 4**

18. Во время разговора о чем-нибудь важном или с кем-либо, от кого я завишу, я начинаю выражаться туманно, а то и становлюсь косноязычным. **1 2 3 4**

19. Мне становится очень неприятно, когда возникает необходимость попросить о чем-либо незнакомого человека, например, продать талон на транспорт или передать деньги на талоны. **1 2 3 4**

20. Для меня неприятно заводить разговор с вышестоящими лицами, даже если необходимо что-то им сообщить. **1 2 3 4**

Обработка:

Для того, чтобы узнать уровень уверенности, необходимо просуммировать цифры, которые обведены кружочком. Набранные баллы имеют следующее значение:

Результат теста **менее 30 баллов** говорит о пассивности, податливости внешнему нажиму, чрезмерной деликатности и щепетильности. Как правило, у таких людей снижены самооценка и уровень притязаний. В общении с окружающими такие люди редко бывают лидерами.

30 – 50 баллов говорят о том, что когда речь заходит о чем-то важном, человеку не хватает уверенности в себе и решительности.

Набранные **50 – 70 баллов** свидетельствуют о нормальном, достаточном уровне асертивности. Такой человек адекватно оценивает свои достоинства и недостатки, реально оценивает свои силы, когда берется за какое-либо дело.

Результат **более 70 баллов** – это еще не повод для ликования. Хотя такой человек и не принадлежит к тем, кто позволит вить из себя веревки, но с окружающими он часто агрессивен и бесцеремонен. Успех такого человека может быть сведен на нет, если окружающие для него – лишь объект для манипуляций и воздействий.

Тест: «Ассертивны ли вы?»

Инструкция: «Обведите кружком выбранные Вами ответы в следующих позициях»

Позиции	Ответы
1. Меня раздражают ошибки других людей	да нет
2. Я могу напомнить другу о долге	да нет
3. Время от времени я говорю неправду	да нет
4. Я в состоянии позаботиться о себе сам	да нет
5. Мне случалось ездить «зайцем»	да нет
6. Соперничество лучше сотрудничества	да нет
7. Я часто мучаю себя по пустякам	да нет
8. Я человек самостоятельный и достаточно решительный	да нет
9. Я люблю всех, кого знаю	да нет
10. Я верю в себя. У меня хватит сил, чтобы справиться с текущими проблемами	да нет
11. Ничего не поделаешь, человек всегда должен быть начеку, чтобы суметь защитить свои интересы	да нет
12. Я никогда не смеюсь над неприличными шутками	да нет
13. Я уважаю авторитетов и восхищаюсь ими	да нет
14. Я никому не позволю вить из себя веревки. Я заявлю протест	да нет
15. Я поддерживаю всякое доброе начинание	да нет
16. Я никогда не лгу	да нет
17. Я практичный человек	да нет
18. Меня угнетает один лишь факт того, что я могу потерпеть неудачу	да нет
19. Я согласен с изречением: «Руку помощи прежде всего ищи у собственного плеча»	да нет
20. Друзья имеют на меня большое влияние	да нет
21. Я всегда прав, даже если другие думают иначе	да нет
22. Я согласен с тем, что важна не победа, а участие	да нет
23. Прежде чем что-либо предпринять, я хорошо подумаю, как это воспримут другие	да нет
24. Я никогда никому не завидую	да нет

Обработка результатов:

Необходимо подсчитать количество положительных ответов в следующих позициях:

1, 6, 7, 11, 13, 18, 20, 23

Счет А =

2, 4, 8, 10, 14, 17, 19, 22

Счет Б =

3, 5, 9, 12, 15, 16, 21, 24

Счет В =

Самый высокий показатель достигнут в счете А: Вы имеете представление об ассертивности, но не слишком-то пользуетесь ею в жизни. Вы часто испытываете недовольство собой и окружающими.

Самый высокий показатель достигнут в счете Б: Вы на правильном пути и можете очень хорошо овладеть ассертивностью. В принципе, вы уже сейчас способны действовать в нужном направлении. Временами ваши попытки поступать ассертивно выливаются в агрессивность.

Самый высокий показатель достигнут в счете В: Несмотря на результаты предыдущих двух подсчетов, у вас очень хорошие шансы овладеть ассертивностью. У вас сложилось мнение о себе и своем поведении, вы оцениваете себя реалистично, а это хорошая база для приобретения какого-либо навыка, необходимого при контактах с окружающими.

Наименьший показатель достигнут в счете Б: То, что вам не удастся использовать многие шансы, которые дает жизнь, — не трагедия. Важно научиться жить в согласии с собой и знать, что нужно делать. Либо вы овладеете ассертивностью, либо довольствуетесь тем, какие вы есть. Второй вариант наиболее вероятен, поскольку он не требует затрат сил на такие вещи, как обучение ассертивности.

Наименьший показатель достигнут в счете А: Ассертивности можно научиться. Как сказал С. Лек: «Тренировка — это все, даже цветная капуста — всего-навсего хорошо вымуштрованная белокочанная».

Наименьший показатель достигнут в счете В: Вот это уже проблема. Вы себя переоцениваете и ведете не вполне искренне. Речь идет даже не столько о самообмане, сколько о том, что вы видите себя в лучшем свете. Неплохо было бы поразмыслить над собой.

Опросник RSK (по Шуберту)

Ф.И.О. _____ Пол _____ Возраст _____

Ответьте на предлагаемые вопросы, выбирая один из следующих вариантов:

- * да (5)
- * скорее да, чем нет (4)
- * трудно сказать (3)
- * скорее нет, чем да (2)
- * нет (1)

В бланке для ответов поставьте под номером вопроса цифру, соответствующую Вашему выбору.

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь больному человеку?
2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного преступника?
4. Могли бы Вы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?
5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы Вы первым переходить холодную реку?
7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть ее?
8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы Вы под руководством опытного наставника залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы Вы без тренировки взяться за управление парусной лодкой?
11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы Вы, выпив пару литров пива, ехать на велосипеде?
13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета?
15. Могли бы Вы отправиться в далекую поездку на автомобиле, если бы за рулем должен был сидеть Ваш знакомый, совсем недавно побывавший в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы Вы прыгнуть с 10-метровой высоты на тент пожарной команды?
17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки вагона при скорости движения 60 км/ч?
19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с шестью другими людьми подняться на лифте, рассчитанном только на 5 человек?
20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?
24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, предпринять поездку из Киева в Москву?

Бланк для ответов:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25

Оценка результатов

Общая оценка тестирования проводится следующим образом. Подсчитываются только положительные ответы ("Полное да" и "Скорее да, чем нет"), которые свидетельствуют о склонности к риску в условиях физической опасности. За ответ "Полное да" дается 2 балла, а за ответ "Более да, чем нет" — 1 балл. Если сумма баллов испытуемого равна 0 (т. е. у него нет ни одного положительного ответа), то данный работник вообще никогда не рискует. Если сумма его баллов находится в интервале от 1 до 16, то можно сказать, что у него небольшая склонность к риску. Сумма баллов, попадающая в интервал от 17 до 33, свидетельствует о средней выраженности измеряемого качества. При сумме баллов, находящейся в интервале от 34 до 50, можно говорить о высокой выраженности у работника склонности к риску.

Опросник для оценки мотивации к достижению цели - к успеху (по Т. Элерсу)

Инструкция: «Внимательно прочтите каждое из 41 предложений и оцените, насколько то, что в них утверждается, соответствует тому, что Вы обычно думаете, делаете, переживаете. Если Вы согласны с конкретным утверждением, поставьте знак «+» или "V" против номера утверждения в соответствующей колонке бланка для ответов, который совпадает с ключом. Если же Вы не согласны с утверждением, то поставьте такой же знак в другую колонку».

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 я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Отказываясь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что добился бы в нем успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это одна из основных моих черт.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, у меня более высокие результаты, чем у коллег.
38. Многое из того, за что я берусь, я не довожу конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

40. Я не завижду тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду на самые крайние меры.

Бланк для ответов

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
"Да"																					
"Нет"																					

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.	41.	
"Да"																					
"Нет"																					

Ключ

к опроснику для оценки мотивации к достижению цели – к успеху (по Т.Элерсу)

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
"Да"	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1
"Нет"	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0

Вариант ответа	Номер вопроса																				
	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.	41.	
"Да"	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	
"Нет"	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	

Оценка результатов:

При интерпретации результатов тестирования можно ориентироваться на следующую шкалу. Если испытуемый набрал не более 10 баллов, то его мотивация к успеху невысокая. Если сумма баллов находится в интервале от 11 до 21, то можно говорить о средней выраженности мотивации на достижение успеха. Сумма баллов испытуемого 22 и более свидетельствует о высокой мотивации к достижению успеха.

Методика для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите (по Т. Элерсу)

Инструкция: «В каждой строке предложенного списка характерологических черт из трех выберите одну, которая наиболее точно подходит для Вас. Выбранное слово (характеристику) подчеркните».

1	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый
3	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5	Неумный	Трусливый	Недумающий
6	Ловкий	Бойкий	Предупредительный
7	Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8	Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10	Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий
11	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный	Беспокойный
13	Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагодарный	Смелый
15	Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16	Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17	Тревожный	Рассеянный	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрист
21	Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22	Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23	Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый
25	Осмотрительный	Неустранимый	Добросовестный
26	Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27	Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

Обработка результатов:

Методика для оценки мотивации к избеганию неудач — самозащите представляет собой список слов из 30 строк (по 3 слова в каждой строке). Испытуемый должен из каждой строки выбрать только одно слово из трех, которое характеризует его наиболее точно, и подчеркнуть это слово.

Для удобства обработки теста целесообразно изготовить из прозрачного пластика или пленки шаблон с вырезами напротив слов, которые свидетельствуют об отсутствии у испытуемого измеряемого качества. В тесте эти слова обозначены "*". Испытуемому же должен быть предоставлен чистый список, без "*". Этот шаблон и является ключом.

1	Смелый *	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый *
3	Осторожный	Решительный *	Пессимистичный
4	Непостоянный *	Бесцеремонный *	Внимательный
5	Неумный *	Трусливый	Недумающий *
6	Ловкий *	Бойкий *	Предупредительный
7	Хладнокровный *	Колеблющийся	Удалой *
8	Стремительный	Легкомысленный *	Боязливый
9	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный *
10	Оптимистичный *	Добросовестный	Чуткий *
11	Меланхолический	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный *	Беспокойный
13	Опрометчивый *	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагоразумный *	Смелый *
15	Рассудительный	Быстрый *	Мужественный *
16	Предприимчивый *	Осторожный	Предусмотрительный
17	Тревожный *	Рассеянный *	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный *	Бесцеремонный *
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный *
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрный *
21	Предусмотрительный	Бойкий *	Отчаянный *
22	Укрощенный	Безразличный *	Небрежный *
23	Осторожный	Беззаботный *	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый *
25	Осмотрительный	Неустранимый *	Добросовестный
26	Поспешный *	Пугливый	Беззаботный *
27	Рассеянный *	Опрометчивый *	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый *
29	Тихий	Неорганизованный *	Боязливый
30	Оптимистичный *	Бдительный	Беззаботный *

Оценка результатов

Выраженность мотивации к самозащите оценивается следующим образом. Если испытуемый выбрал не более 9 слов, совпадающих с ключом, то у него высокая мотивация к самозащите. При совпадении с ключом от 10 до 19 слов можно говорить о средней выраженности измеряемого качества. Если совпало 20 и более слов, то у испытуемого слабо или почти не выражена (при 28—30 совпадениях) мотивация к самозащите.

Опросник УСК

Инструкция: «Вам предлагается ряд суждений об определенных жизненных ситуациях. Если суждение соответствует Вашему мнению (т.е. Вы согласны с тем, что в нем говорится), то в бланке для ответов поставьте “+”, если нет, то “-”. Здесь не может быть «правильных» и «неправильных» ответов. Старайтесь отвечать искренне. Конечно, суждения могут быть сформулированы не так подробно, как Вам хотелось бы. В таком случае старайтесь представить «среднюю», наиболее частую ситуацию, которая соответствует смыслу суждения».

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
2. Большинство разводов обусловлено тем, что люди не захотели приспособливаться друг к другу.
3. Болезнь - дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
4. Люди оказываются одинокими из-за того, то сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.
6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатии других людей.
7. Внешние обстоятельства - родители и благосостояние - влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.
8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.
9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда руководитель полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.
10. Мои отметки в школе, в институте часто зависели от случайных обстоятельств (например, настроения преподавателя), а не от моих собственных усилий.
11. Когда я строю планы, то, в общем, верю, что смогу осуществить их.
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, им все равно это не удастся.
15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.
16. Люди вырастают такими, какими их воспитали родители.
17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.
18. Я не стараюсь планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.
19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и уровня 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 такое руководство, при котором можно самостоятельно определить, 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 успеха в своих делах.

25. В конечном итоге, 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 смогу расположить к себе почти любого.
28. На подрастающее поколение влияет так много обстоятельств, что усилия родителей по его воспитанию часто оказываются бесполезными.
29. То, что со мною случается, - это дело моих собственных рук.
30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.
31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего, не проявил достаточно усилий.
32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что хочу.
33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще были виновны другие люди, а не я.
34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно одевать.
35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы не разрешатся сами собой.
36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или 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 принимать 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 винить в этом только самих себя.
43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других людей.
44. Большинство моих неудач произошло от неумения, незнания или лени и мало зависело от везения или невезения.

Бланк для ответов

Ф.И.О. _____

Возраст _____ Пол _____

Номер суждения	Вариант ответа		Номер суждения	Вариант ответа		Номер суждения	Вариант ответа	
	Согласен	Не согласен		Согласен	Не согласен		Согласен	Не согласен
1.			16.			31.		
2.			17.			32.		
3.			18.			33.		
4.			19.			34.		
5.			20.			35.		
6.			21.			36.		
7.			22.			37.		
8.			23.			38.		
9.			24.			39.		
10.			25.			40.		
11.			26.			41.		
12.			27.			42.		
13.			28.			43.		
14.			29.			44.		
15.			30.					

Обработка результатов:

Утвердительные ответы в столбцах "+" оцениваются одним баллом и свидетельствуют о развитости субъективного контроля. То же самое касается отрицательных ответов в столбцах "-". За такие ответы субъективному контролю также приписывается по одному баллу (табл. 1). Ключом к опроснику является таблица 2.

Таблица 1

Шкалы УСК

№	Индекс	Обозначение
1.	И _о	Шкала общей интернальности
2.	И _д	Шкала интернальности в области достижений
3.	И _н	Шкала интернальности в области неудач
4.	И _с	Шкала интернальности в семейных отношениях
5.	И _м	Шкала интернальности в области межличностных отношений
6.	И _п	Шкала интернальности в области производственных отношений
7.	И _з	Шкала интернальности в отношении здоровья

Результаты работы над опросником можно представить в виде профиля субъективного контроля (рис. 1). Эти же результаты можно преобразовать в стандартную систему единиц - стенов (табл. 3). Стены также могут быть представлены в виде профиля УСК.

После обработки результатов (табл. 1, 2, 3) строится профиль УСК (рис. 1), где прямая линия, параллельная оси абсцисс и проходящая через интервал 55%, соответствует норме. Отклонение вверх по отдельным шкалам свидетельствует об интернальном типе контроля. Таким образом, можно оценить как общий тип контроля, так и соотношение показателей по отдельным шкалам между собой.

При помощи этого профиля можно также сравнивать УСК группы людей, сотрудников или претендентов при подборе кадров.

Предположим, что имеются показатели УСК испытуемого (табл. 4).

Тогда *профиль субъективного контроля* будет выглядеть таким, как показан на рис. 1.

Максимальное количество баллов, которое можно получить по общей шкале интернальности (I_o), равняется 44.

Считается, что индивиды, получившие 33—44 балла, имеют *высокий* УСК, они способны взять на себя ответственность за то, что происходит с ними (свыше 75% от возможного количества баллов).

Таблица 2

КЛЮЧ К ОПРОСНИКУ

Индекс шкалы	И _о		И _д		И _н		И _с		И _м		И _п		И _з	
+ или -	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
	2	1	12	1	2	7	2	7	4	6	19	1	13	3
	4	3	15	5	4	24	16	14	27	38	22	9	34	23
	11	5	27	6	20	33	20	26			25	10		
	12	6	32	14	31	38	32	28			31	30		
	13	7	36	26	42	40	37	41			36			
	15	8	37	43	44	41					42			
	16	9												
	17	10												
	19	14												
	20	18												
	22	21												
	25	23												
	27	24												
	29	26												
	31	28												
	32	30												
	34	33												
	36	35												
	37	38												
	39	40												
	42	41												
	44	43												
Итого														
	из 44		из 12		из 12		из 10		из 4		из 10		из 4	

Таблица 3

ПЕРЕВОД СЫРЫХ БАЛЛОВ В СТЕНЫ

№	Шкалы	Стены/ "Сырые" баллы										
1	И _о	0-5	6-10	11-14	15-18	19-22	23-26	27-30	31-35	36-39	40-44	баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	стены
2	И _д	0-2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-12	баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	стены
3	И _н	0-2	3	4	5	6	7	8	9	10	11-12	баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	стены
4	И _с	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	стены
5	И _м	1	2	3	4							баллы
		3	5	7	10							стены
6	И _п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	стены
7	И _з	1	2	3	4							баллы
		3	5	7	10							стены

ПОКАЗАТЕЛИ УСК ИСПЫТУЕМОГО

№	Шкала	Баллы	В % от возможного количества
1	И _о	38	86,3
2	И _д	8	66,6
3	И _н	10	83,3
4	И _с	4	40
5	И _м	3	75
6	И _п	4	40
7	И _з	3	75

Индивиды, получившие 12—32 балла, обладают *средним* УСК и почти столь же часто в жизни берут на себя ответственность, сколько возлагают ее на других людей, случай или судьбу (25—75%).

Те, чей суммарный балл оказался 11 баллов и ниже, характеризуются *низким* УСК, в большинстве случаев жизни они снимают с себя ответственность за происходящее и перекладывают ее с себя на обстоятельства или других людей (менее 25%).

Индивид, имеющий высокие показатели УСК по шкале И_д (свыше 55%), считает, что он сам добился всего хорошего, что было и есть в жизни, и что он способен реализовать свои цели в будущем. Низкие показатели свидетельствуют о том, что индивид приписывает свои успехи внешним обстоятельствам.

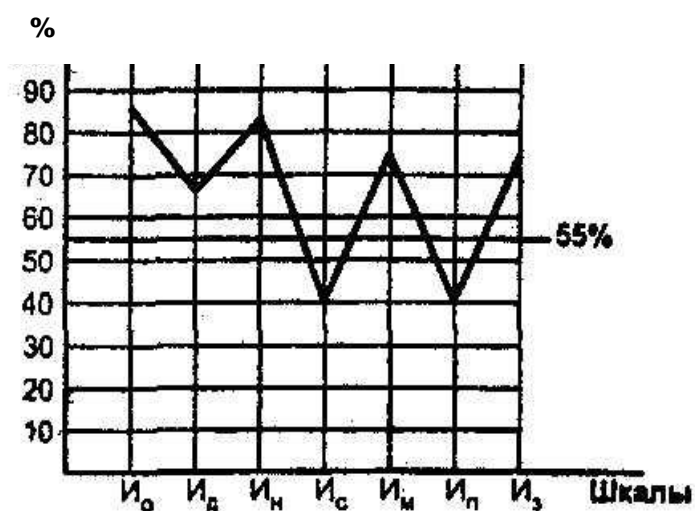


Рис. 1. Профиль УСК

Высокие показатели по шкале I_n (свыше 55%) говорят о развитом чувстве УСК по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и страданиях. Низкие показатели I_n свидетельствуют о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения.

Индивид, имеющий высокие показатели УСК по шкале I_c (свыше 55%), считает, что сложившиеся семейные отношения - это результат его усилий и что он будет и дальше определять их характер. Низкий уровень свидетельствует, что индивид снимает с себя ответственность за характер отношений в его семье и перекладывает ее на других родственников.

Высокий показатель УСК по шкале I_m (свыше 55%) свидетельствует о том, что индивид считает себя в силах определять свой психологический статус в коллективе, вызывать к себе уважение и симпатию. Низкий показатель указывает на то, что индивид считает свое положение в коллективе результатом действий или происков партнеров.

Высокий уровень УСК по шкале I_n (свыше 55%) свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной деятельности, в своем продвижении и т.д. Низкий УСК по шкале I_n указывает на то, что индивид склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам (расположению к нему начальства и его субъективным данным, коллегам по работе, невезению).

Высокий уровень УСК по шкале I_z (свыше 55%) свидетельствует о том, что индивид считает себя во многом ответственным за свое здоровье; если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что успех выздоровления зависит от него самого. Индивид с низким показателем по шкале I_z считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется лишь на лекарства, врачей и других людей.

УВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Методические рекомендации

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра;

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.