

# Лекция 10

## «Личность и организация»

# План :

1. Основные подходы к изучению личности члена организации
2. Подходы к изучению личности, альтернативные теории черт

# Методы работы с личностью в организации

Эффективная работа организации и достижение эффекта синергии возможны при условии, что каждый член организации должен быть полностью включен в структуру организации, систему коммуникационных связей, технологические и социальные процессы, происходящие в организации

Для решения этой задачи каждый работник должен

включиться в систему властных отношений

интегрироваться в коллектив организации или ее подразделений

быть лояльным к культурным нормам организации и принимать существующие и общепринятые основные ценности

# Личностные качества

Решая задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями, необходимо учитывать следующее:



личность представляет собой сложное явление, некоторую целостность, понимание которой связано с учетом комплекса взаимосвязанных характеристик



человек не ведет себя одинаково в разных ситуациях (в первую очередь это касается ситуаций общения с другими членами организации), что затрудняет использование простых оценок личностей

Один из методов изучения потенциальной изменчивости личностных характеристик в социальной среде связан с применением окна Джохари (названного так по имени создателей метода — Джозефа Лафта и Гарри Ингама)

Что ты знаешь обо мне	Чего ты не знаешь обо мне	
То, что мне известно о себе и тебе известно обо мне	То, что мне известно о себе, а тебе неизвестно	Что я знаю о себе
То, что обо мне известно тебе, а мне себе неизвестно	То, что обо мне неизвестно ни мне, ни тебе	Чего я не знаю о себе

Рис. 62. Окно Джохари

Этот метод позволяет представить личность работника в двух измерениях — Я и «другие» и используется в обучающих упражнениях для работников, чья деятельность требует от них понимания того, как и почему окружающие имеют о них мнение, отличное от их собственного. На основе этого работник может выработать реальную оценку собственного поведения и лучше понять поведение окружающих. Впоследствии умение «понять других» можно развивать и усиливать.

# Измерение личностных характеристик

Существует ряд способов, с помощью которых можно выделить различные типы личностей, а также измерить силу какой-либо характерной черты поведения, типичной для данного индивида:

✓ **Метод Айзенка**. Один из наиболее известных подходов к изучению личности разработан Х. Айзенком (см. [164]) и состоит в измерении характеристик индивида с помощью непрерывной шкалы, например построенной по принципу интроверсия — экстраверсия. Данные измерений ассоциируются с запросами или качествами, необходимыми члену организации для выполнения определенного круга работ или для выработки поведения в конкретных рабочих ситуациях

✓ **Опросник Кэттелла.** Для упорядочивания типологии психологической структуры членов организации более полезен метод, основанный на использовании черт личности, т.е. таких характеристик индивида, которые остаются постоянными во времени в разных ситуациях

Кэттелл (см. [164]) выделил 16 факторов ключевых черт личности, лежащих в основе наблюдаемых моделей поведения, которые в свою очередь соответствуют определенным типам личностей:

Сдержанность — несдержанность

Конкретное мышление — абстрактное мышление

Эмоциональная нестабильность — эмоциональная стабильность

Покорность — напористость

Благоразумность — импульсивность

Целесообразность — честность

Скромность — отчаянность

Несговорчивость — зависимость

Доверчивость — подозрительность

Практичность — непрактичность

Открытость — скрытность

Самоуверенность — тревожность

Консерватизм — экспериментаторство

Зависимость от группы — самодостаточность

Недисциплинированность — самоконтроль

Расслабленность — напряженность

✓ **Метод «проективных тестов».** В этих тестах используются такие многозначащие стимулы, как место действия картины, а в тесте Роршаха — даже чернильные пятна. Испытуемый рассказывает (устно или письменно) на основании сцены из картины, что происходит и что может произойти в будущем, или об образе, который ассоциируется у него с данным чернильным пятном, фрагментом картины. Воспринимая по-своему намеки из нарисованного действия, изображенных на картинке людей, их одежды и т.д., испытуемые приписывают им определенные характеристики. Приписываемые характеристики (проекции) можно понимать как указание на склонность испытуемого к определенным реакциям, которые составляют основу моделей поведения, характерного для данного человека. При изучении достаточно больших групп появляется возможность выявить те типы ответов, которые соотносятся с определенными личностными чертами.

## Преимущества психологического тестирования:

1. тесты позволяют сравнивать индивидов по одному критерию

2. с помощью тестов можно сравнивать поведение индивида в разные промежутки времени, а их запись позволяет установить, действительно ли индивид ведет себя так, как предполагалось ранее

3. тесты дают менее двусмысленную и более точную оценку, чем письменные рекомендации, которые могут быть субъективны, пристрастны вследствие

4. тесты более справедливы, поскольку они исключают фаворитизм и использование старых связей

5. тесты всесторонни, они охватывают все аспекты поведения и достаточно точно измеряют определенные личностные качества индивида

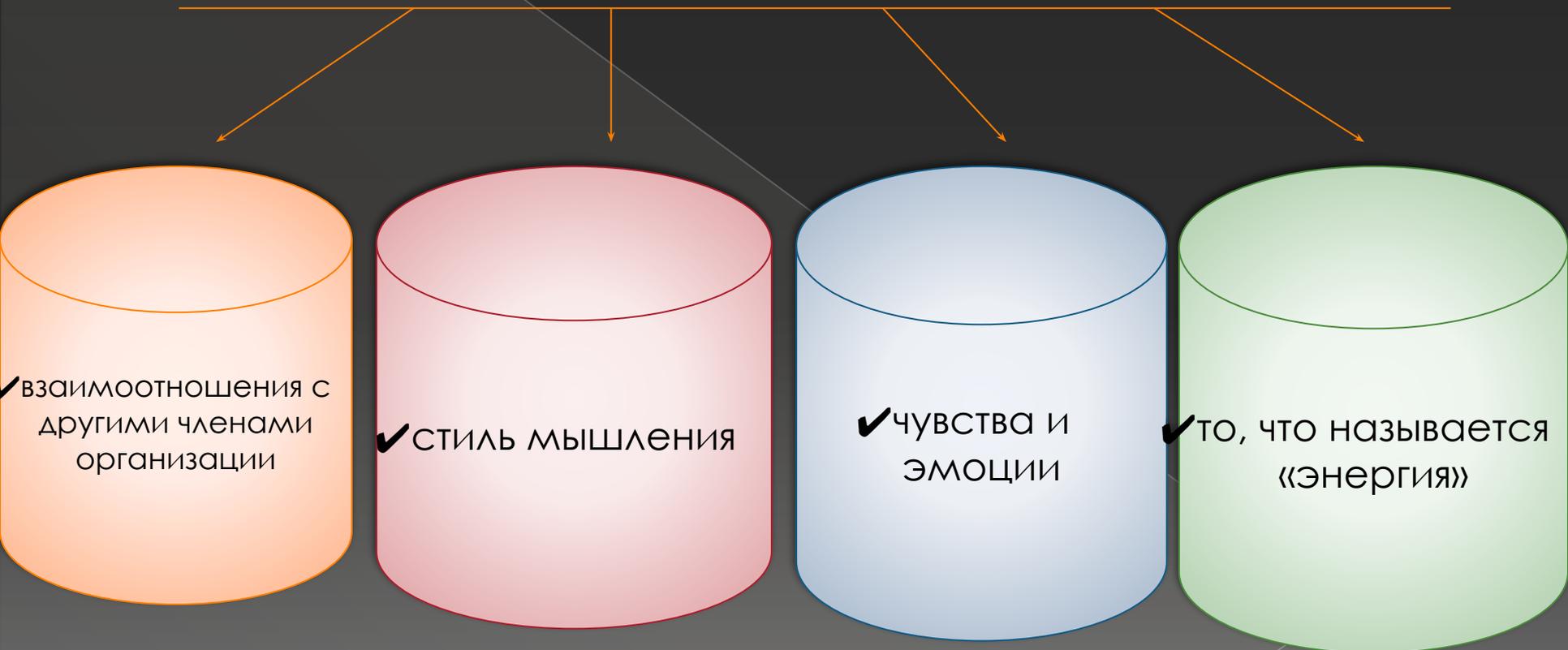
6. тесты научны, они основаны на последних достижениях психологической науки, используют тщательно разработанные модели личности, проходят серьезную экспериментальную проверку

## Недостатки психологического тестирования:

- 1) результаты психологического тестирования можно искусственно изменить
  - 2) точные описания чувств и поведения требуют адекватной самооценки, которую может провести далеко не каждый
  - 3) стрессы, усталость, переживания или боль могут повлиять на надежность результатов
  - 4) тесты в действительности не измеряют того, что должны измерять, так как они не могут предсказать поведение индивида в будущем
  - 5) с помощью тестов можно оценить очень важные личностные черты, но не степень доверия или возможности совершения прогулов или других проступков
  - 6) те, кто проводит тестирование, должны быть грамотными специалистами, профессионалами
  - 7) поскольку большинство тестов разработано и апробировано в США и других западных странах, они очень часто не срабатывают в российских условиях
- возникают опасности искажения результатов тестирования у представителей этнических меньшинств (например, выходцев из Средней Азии или Кавказа) — носителей иной культуры, в связи с чем тесты требуют адаптации

# Теория черт личности

Основу тестов составляют четыре аспекта личности, связанные с выполнением работ:



В рамках  
указанных  
аспектов  
личности по  
данному  
опроснику  
замеряют 15  
личностных  
черт:

1. Влияние

2. уверенность во взаимодействиях с  
окружающими

3. Сочувствие

4. Общительность

5. богатство воображения (фантазия,  
склонность к творчеству)

6. Консерватизм

7. склонность к планированию своих  
действий

8. тщательность в учете деталей (точность,  
аккуратность)

9. свобода в выборе решений

10. флегматичность

11. Спокойствие

12. Оптимизм

13. стремление к конкуренции

14. Активность

15. Решительность

# Критика теории черт личности

✓ Хотя теория черт личности и тесты, реализующие ее, в настоящее время часто используются при подборе и расстановке членов организации, они подвергаются все усиливающейся критике

**Во-первых**, тесты (включая самые знаменитые тесты Кэттелла и Айзенка) предполагают, что поведение индивида не зависит от рабочей ситуации, а один и тот же человек непременно проявит свои личностные черты независимо от обстоятельств

**Во-вторых**, приписывание личностных черт индивидам осуществляется преимущественно в терминах, применяемых психологами, т.е. черты личности — это терминологические средства для описания человека

# Пять переменных У. Мичела

Мичел предложил измерять не набор черт личности, а производить их оценку на основе комбинации из пяти переменных:

1) компетентность — прежде всего способности, знания и навыки;

2) конструктивность — имеются в виду удача (или неудача) во взаимодействии с окружением;

3) ожидания — то, что члены организации усвоили из своего прошлого опыта, опыта других людей, а также из определенных ситуаций;

4) ценности — то, как люди оценивают элементы своего окружения на основе собственных предпочтений и моральных норм, связанных с понятиями «правильно» и «неправильно»;

5) стратегии — то, что может рассматриваться как результат определения целей или стремлений; человек развивает планы действий, которые в некоторой степени отражают его предпочтения и установки

Ситуативное поведение индивида  
включает в себя как когнитивный, так и  
эмоциональный аспекты:

✓ **Когнитивный аспект**

соотносится с вкладом индивида в определенную ситуацию в деятельности организации, относящимся к его компетенции, т.е. к умению обращаться с соответствующими концепциями и конструкциями.

✓ **Эмоциональный аспект**

поведения индивида в ситуации связан прежде всего с мотивационными и ценностными установками относительно различных компонентов данной ситуации, а также с его симпатиями и антипатиями к членам организации

# Подход с позиции «зрелости» — индивида К. Арджириса

Основу оригинального и потенциально полезного подхода к изучению поведения члена в организации, развитого американским психологом К. Арджирисом, составляет идея использования семи измерительных континуумов поведения личности, основанных на полярных значениях незрелости — зрелости:

Пассивный — активный  
Зависимый — независимый  
Ограниченный репертуар поведения — расширенный репертуар поведения  
Искусственные интересы — развитые интересы  
Короткий отрезок времени — длинный отрезок времени  
Подчиненная ситуация — управляющая ситуация  
Несамоосознающий — самоосознающий

Характеристики в левом столбце можно условно назвать «детскими», т.е. незрелыми, неразвитыми, в то время как в правом столбце даны «взрослые» характеристики.

С течением времени все члены организации «продвигаются» по значениям этих характеристик слева направо.

· Подход Арджириса предполагает, что «зрелое» поведение работника достигается через формирование у него активного, независимого поведения, ориентации на долгосрочные, а не краткосрочные цели и т.д.

· Подход Арджириса весьма важен при решении проблемы мотивации в организации, так как дает возможность увидеть основные направления мотивации и результаты стимулирования деятельности индивидов.