ПСИХОДИАГНОСТИКА
 ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

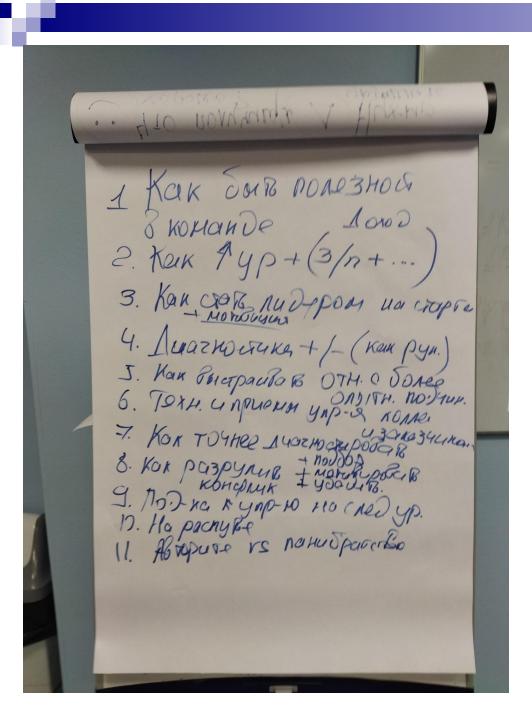
Что будет на занятии:

- Диагностика индивидуальных особенностей подчиненных сотрудников
 - Внешняя и внутренняя референция
 - Акцентуации личности
 - Психологические защиты
- Приемы и техники обратной связи
- Итоги. Домашнее задание.



Результаты по ДЗ №2

- 1. К каким выводам Вы пришли по итогам диагностики уровня «Вертикального развития лидерства» и эмоционального интеллекта. Что уже хорошо, а что нужно развить?
- 2. Какие методы и технологии могут помочь Вам решить задачу развития эмоционального интеллекта? В чем нужна помощь?



- 1. Какие из задач решены?
- 2. Что нужно добавить?

Интегральное видение (Идея Кена Уилбера)





Что нужно понять о подчиненном сотруднике?

- 1. Тип референции
- 2. Акцентуации личности
- 3. Психологические защиты



Определение типа референции

Тип референции указывает на соотношение собственного мнения и мнения других людей при принятии решения.

Внутренняя референция означает ориентацию на собственное мнение, установки, виденье и приоритеты

Внешняя референция — ориентация на мнение других людей (руководителей, коллег, клиентов, знакомых и т. д.), на объективные результаты, общепринятые нормы, правила.



https://psytests.org/personal/rotterlk-run.html

Характеристики внешней и внутренней референции

	Внутренняя референция	Внешняя референция
Сильные стороны	Отстаивание собственной точки зрения, способность оказывать сопротивление давлению и манипуляциям	Способность идти на компромисс, такими людьми более легко руководить
Слабые стороны	Недостаточная гибкость в переговорах, игнорирование мнения других	Слишком поддаются внешнему влиянию, неуверенные в себе
Приемлемые должности	Выполнение контрольно-ревизионных функций: аудитор, профессионал по финансово-экономической безопасности, юрист, контролер-ревизор, следователь, судья и т. д.	Исполнительные должности, работа с клиентами: администратор гостиницы, журналист, дизайнер интерьера, одежды, агент торговый, страховой, официант и т. д.
Неприемлемые должности	Работа на нижнем звене организационной структуры, работа с клиентами	Работа, связанная с принятием самостоятельных решений и отстаиванием собственного мнения





Тип референции можно определить с помощь открытых вопросов:

- . Почему вы так считаете?
- Каким образом вы приняли такое решение?

Ответы «я чувствую», «я это знаю», «мне кажется», «мне нравится» и т. д., которые содержат ссылку на внутренние ощущения, — указывают на доминирование у человека внутреннего типа референции.

Ссылка на мнение других, общепринятые нормы, объективные результаты свидетельствует о доминировании у человека внешнего типа референции.



Приведите пример

Акцентуации личности



Карл Леонгард

«Акцентуация - преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими людьми»





Пройти тестирование на определение акцентуаций личности можно по ссылке https://psytests.org/tags/accent.html



Работа в группе

Пройдите по ссылке

https://disk.yandex.ru/i/qOifmb_skkMD1A

Прочитайте описание каждой из 11 акцентуаций личности и сделайте групповой выбор наиболее «сложной» акцентуации подчиненного сотрудника. Объясните почему именно этот тип

Жалобы на здоровье		
Описание	Внешние признаки/модели поведения	
Часть людей отличается от остальных тем, что у них	Человек часто болеет, ходит по врачам,	
очень часто что-то болит. Возникает сложная	может иметь болезный вид, часто жалуется	
жизненная ситуация, проблемы на работе, какие-то	на здоровье, плохое самочувствие.	
кризисы и т.д. – и такой человек заболевает. Для таких	При возникновении необходимости решения	
людей болезнь - это метод «спасения» от трудностей,	сложных задач, требующих	
который они используют тогда, когда сил бороться с	перенапряжения, часто заболевает.	
этими трудностями у них не хватает.		



Защитный механизм — понятие глубинной психологии, обозначающее неосознаваемый психический процесс, направленный на минимизацию отрицательных переживаний.



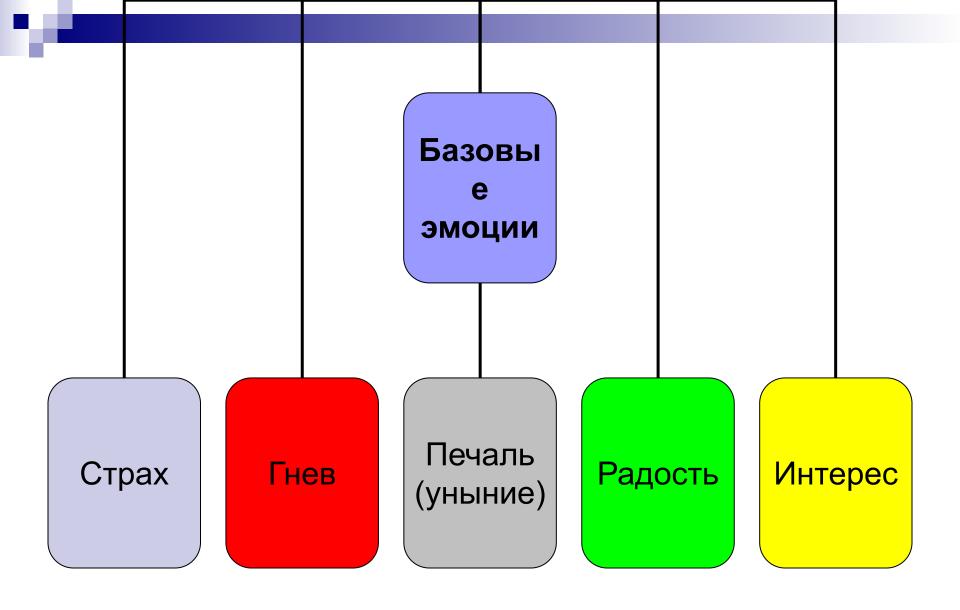


Механизмы психологических защит

- Вытеснение «мотивированное забывание», представляет собой процесс удаления из осознания мыслей и чувств, причиняющих страдания. В результате действия вытеснения человек перестает осознавать причины, вызывающие тревогу, а также не помнит травматических прошлых событий.
- Проекция процесс, посредством которого человек приписывает собственные неприемлемые мысли, чувства и поведения другим людям. Проекция позволяет человеку возлагать вину на других.

Виды психологических защит

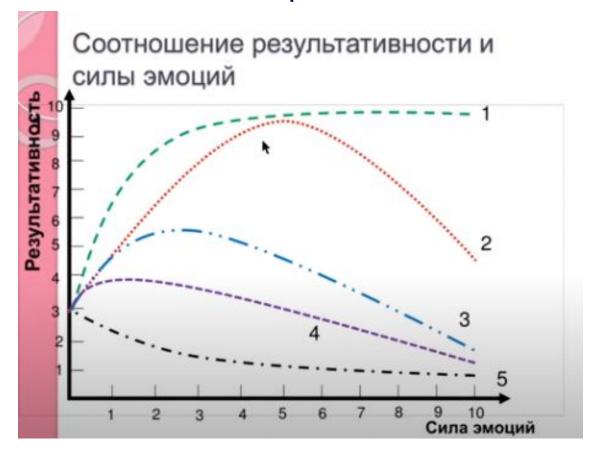




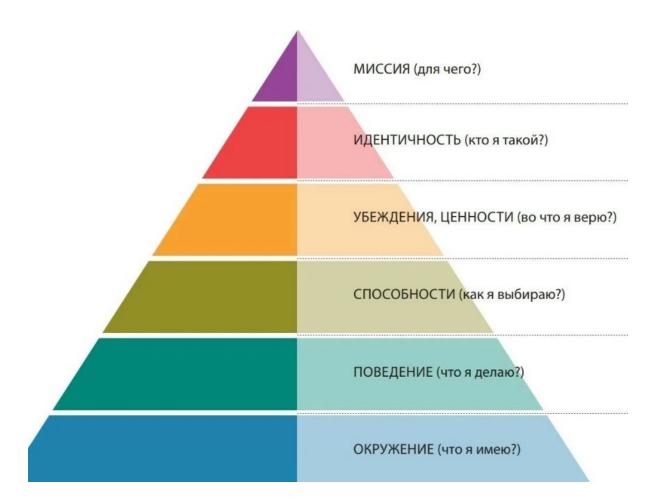
РАБОТА В ГРУППАХ

На графике 5 кривых, они соответствуют базовым эмоциям (страх, гнев, печаль, радость, интерес)

Определите, какой эмоции соответствует каждая кривая?



Пирамида поддержки (работа в парах)







Обратная связь

Почему иногда бесит давать и получить обратную связь

3 принципа обратной связи

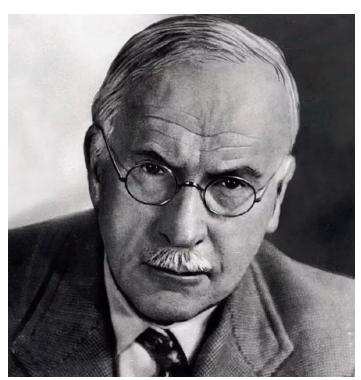


Почему возникает негативная реакция на обратную связь

Нас может бесить то, что мы в себе подавляем или хотим себе присвоить

Все что раздражает нас в других, может привести к пониманию нас самих.

К. Г. Юнг





Реакцию вызывает не сама обратная связь

- -а тот кому, мы ее даем
- -тот, кто ее дает



Роль, опыт, экспертиза

Когнитивные искажения



Проклятие знания

Более информированным людям чрезвычайно сложно рассматривать какую-либо проблему с точки зрения менее информированных людей



Фундаментальная ошибка атрибуции

Это склонность человека объяснять поведение других их индивидуальными особенностями, а своё поведение – ситуацией, внешними обстоятельствами



Иллюзия прозрачности

Нам кажется, что наше поведение и мысли понятны окружающим людям. А также, что другой думает и чувствует тоже, что и мы сами



Эффект Даннига-Крюгера

Менее компетентные люди склонны к ошибочным выводам, неудачным решениям и не способны осознавать свои ошибки.

А более компетентные люди склоны занижать свои способности и считать других умнее себя



Три принципа обратной связи

1. Конкретика

- -Факты, ситуации, цифры, результаты
- -Меньше субъективного, больше баланса



Три принципа обратной связи

2. В диалоге

- -Не додумывай за ближнего
- -Коучинговый формат
- -Фокус на будущем что сделаешь?



Три принципа обратной связи

3. Периодичность

- -Принцип радикальной прямоты
- -Привычка делиться и запрашивать обратную связь







РЕТРОСПЕКТИВА

- 1. Что получилось хорошо?
- 2. Что было не очень хорошо?
- 3. Что бы нам хотелось не допускать в следующий раз? Что нужно поменять?
- 4. Если кто-то, кому бы хотел сказать спасибо и за что именно?
- 5. Если что-то новое, о чем бы ты хотел договориться с кем-то?

Правила обратной связи

- 1.Говорить о конкретном событии.
- 2. Давать обратную связь вскоре после события.
- 3. Использовать подтвержденные конкретные факты.
- 4.Вовлекайте сотрудника в обсуждение дайте высказаться.
- 5.Обсуждайте события и действия, но не личность.
- 6. Говорите о том, что можно изменить.
- 7.Хвалить прилюдно, критиковать с глазу на глаз.

Обратная связь по методу ОРИП



Объективный

- Сбор фактов
- Сенсорные ощущения
- Информация
- Данные



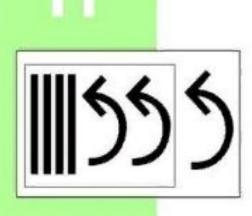
Рефлективный

- Личные реакции
- Ассоциации
- Эмоции
- Образы



Интерпретативный

- Смыслы и ценности
- Значимость
- Полезность
- Последствия



Принятие решений

- Решения
- Действия
- Будущие направления
- Следующие шаги



Объективный: факты, наблюдения, восприятие

- ■Что вы видите/заметили? Как это выглядит? Какие характеристики?
- ■Какие образы, ситуации можете вспомнить?
- ■Что особенно выделяется, запомнилось? Что удивило, поразило?
- Что новое замечаете после первичного пристального рассмотрения?

Реакции: ассоциации, образы, эмоции

- ■Что вы чувствуете в связи с [темой] в целом? Какие положительные/отрицательные эмоции возникают?
- ■Что не/понравилось? Что было интересным/скучным, легким/трудным?
- ■Что было самым не/приятным, бес/полезным?
- ■Кажется ли взаимосвязь между элементами гармоничной?

Интерпретация фактов и реакций

- ■Что эти факт и реакция означают для нас?
- ■Насколько это событие важно для нас? Каких наших ценностей касается?
- ■Какие последствия возможны, если оставить, как есть? Какие возможности и угрозы необходимо учесть?

Принятие решения

- ■Что мы усвоили, чему научились? Какие выводы можем сделать?
- ■К чему необходимо стремиться, каким параметрам соответствовать?
- ■Какие большие изменения необходимы?
- ■Какие действия целесообразны? Если не работает, то что можно сделать/изменить, чтобы работало? Что сделать, чтобы работало ещё лучше?
- ■Каковы первые шаги? Какие небольшие изменения возможны?
- ■Какой аналогичный опыт мы можем использовать?



Домашнее задание №3

- 1. Вспомните какую-нибудь ситуацию взаимодействия, в которых проявился тип референции (внешний или внутренний). Как тип референции повлиял на исход ситуации?
- 2. Какие типы акцентуации личности ваших подчиненных вызывают у вас наибольшие сильные негативные эмоции? Как вы думаете почему?
- 3. Почему руководителю важно знать о механизмах и типах психологических защит?
- 4. Какой уровень по пирамиде поддержки является наиболее важным для руководителя?
- 5. Запланируйте место и время, где вы попрактикуетесь в обратной связи. Какой был эффект? Было легко или сложно, непривычно? Если получилось, то что проявилось в этой коммуникации? Какие ощущения от общения?



Обратная связь по занятию

- 1. Что мне сегодня понравилось?
- 2. О чем не поговорили?
- 3. Что беру с собой как ценное, полезное?