

# **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. Как быть полезной команде
2. Как ур + (э/п + ...)
3. Как стать лидером на старте + мотивация
4. Диагностичка + / - (как рун.)
5. Как выстраивать отн. с болдер
6. Техн. и приемы упр-я коллегами и заказчиками
7. Как точнее диагностировать + подбора
8. Как разрулить конфликт + мотивировать + удалять
9. Под-ка к упр-ю по след ур.
10. На распушке
11. Авторитар vs панибратство

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.



Пройдите тест по ссылке:

■ <https://psyttests.org/personal/rotterlk-run.html>



# Характеристики внешней и внутренней референции

	Внутренняя референция	Внешняя референция
<b>Сильные стороны</b>	Отстаивание собственной точки зрения, способность оказывать сопротивление давлению и манипуляциям	Способность идти на компромисс, такими людьми более легко руководить
<b>Слабые стороны</b>	Недостаточная гибкость в переговорах, игнорирование мнения других	Слишком поддаются внешнему влиянию, неуверенные в себе
<b>Приемлемые должности</b>	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.
<b>Неприемлемые должности</b>	Работа на нижнем звене организационной структуры, работа с клиентами	Работа, связанная с принятием самостоятельных решений и отстаиванием собственного мнения




Как определить тип референции без  
прохождения теста?

# Тип референции можно определить с помощью 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.



Как можно использовать знание о  
типе референции в деятельности  
руководителя?

Приведите пример

# Акцентуации личности



Карл Леонгард

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



Типы  
акцентуаций по  
К. Леонгарду

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

# Работа в группе

Пройдите по ссылке

[https://disk.yandex.ru/i/qOifmb\\_skkMD1A](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

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



# Психологические защиты

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



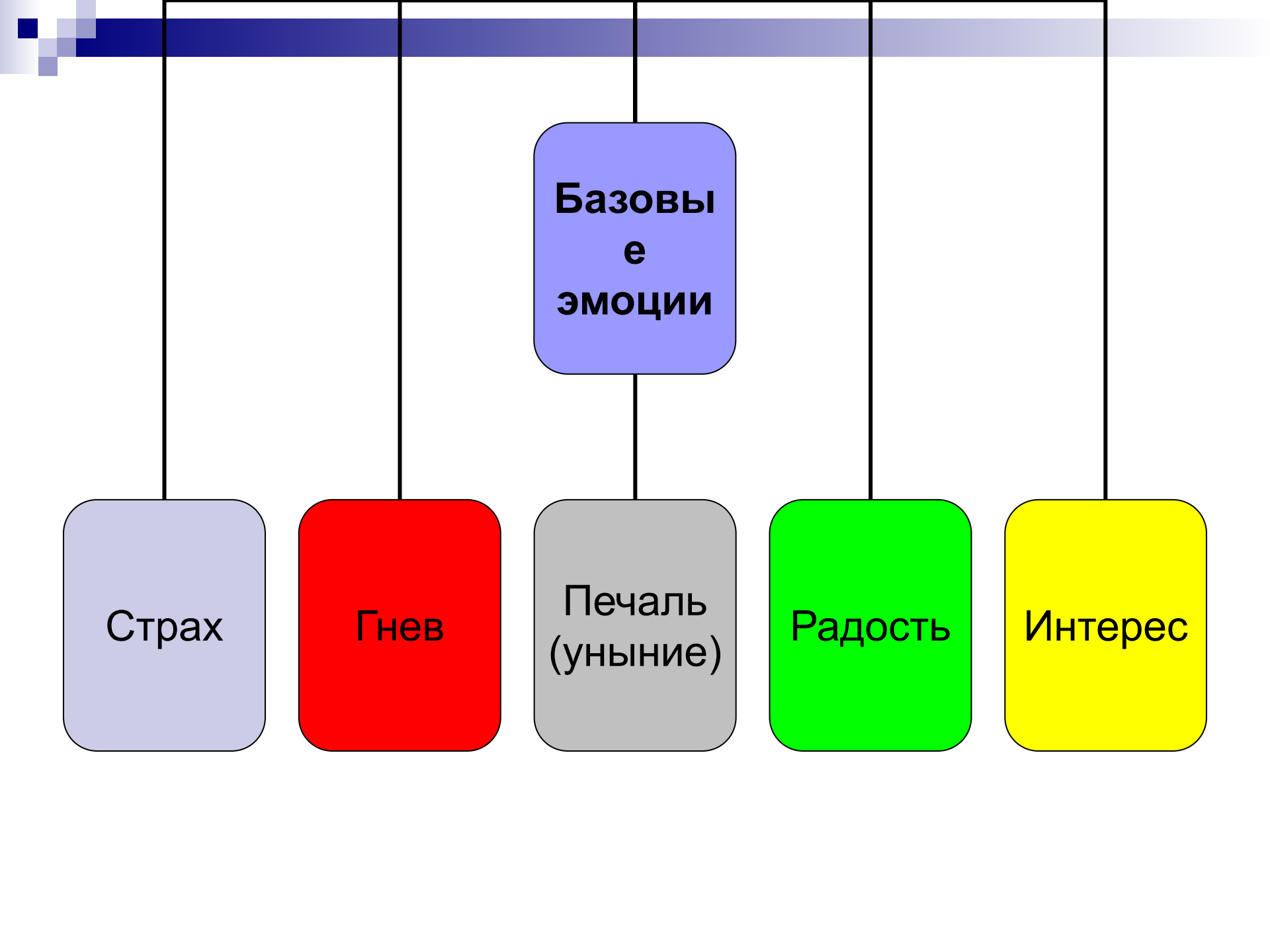


# Механизмы психологических защит

- **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





The diagram features a horizontal bar at the top with a blue-to-white gradient. Five vertical lines descend from this bar to connect to five rounded rectangular boxes. The central box is purple and contains the text 'Базовые ЭМОЦИИ'. Below it are five boxes of different colors: light blue, red, grey, green, and yellow, each containing a name of a basic emotion in Russian.

**Базовые  
ЭМОЦИИ**

Страх

Гнев

Печаль  
(уныние)

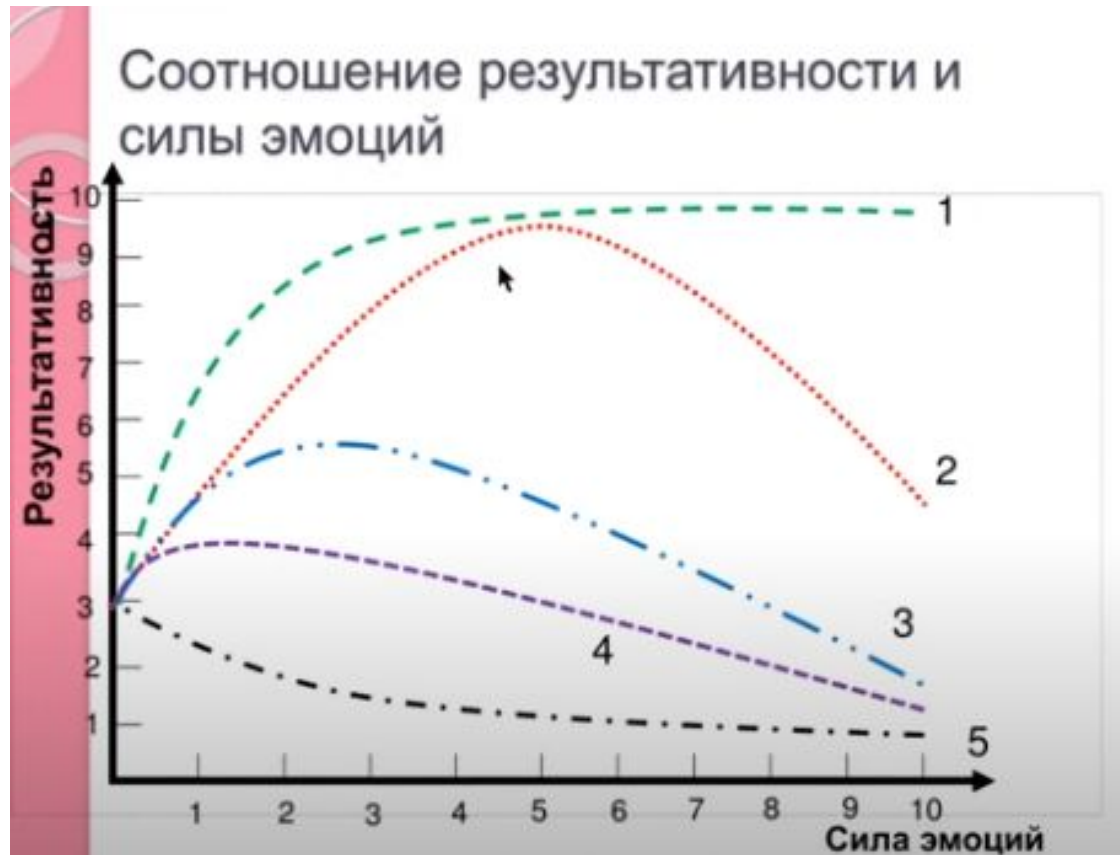
Радость

Интерес

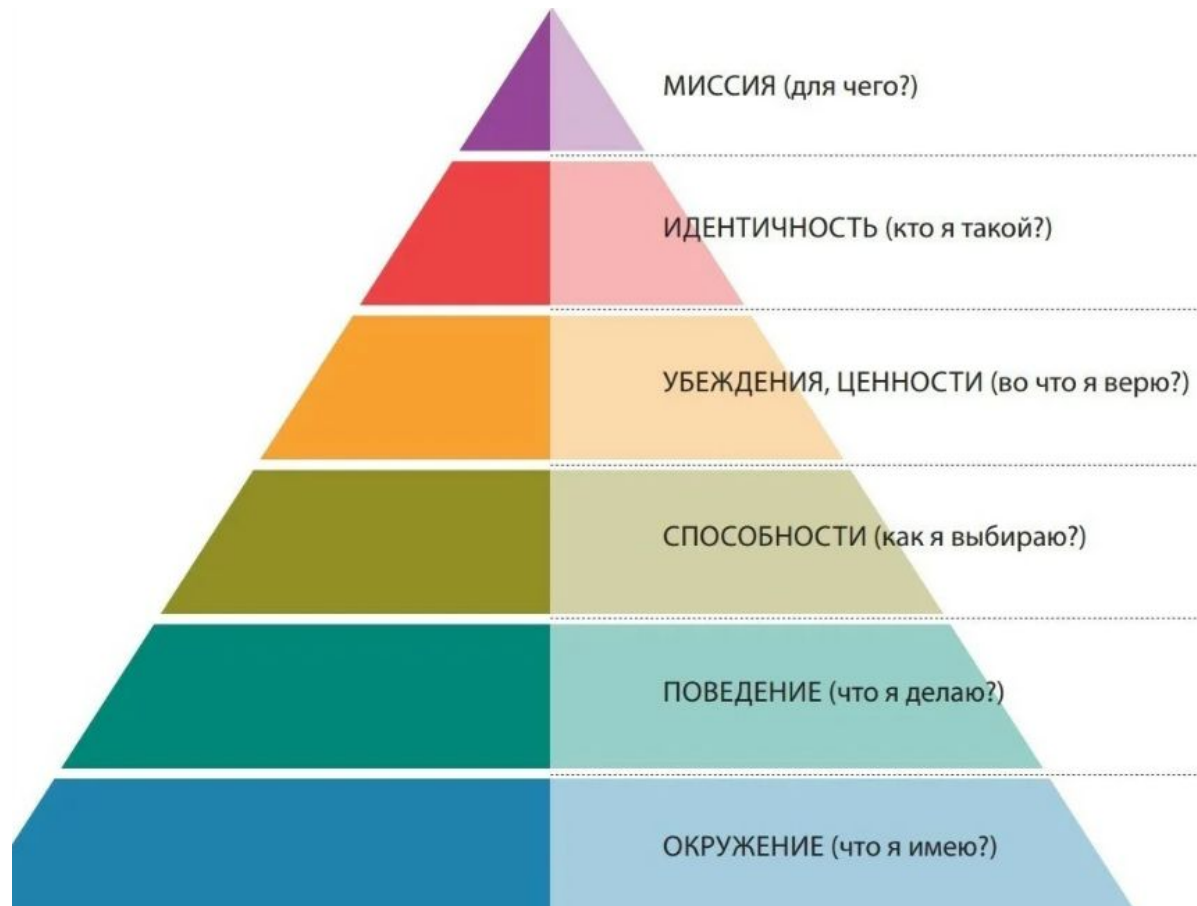
# РАБОТА В ГРУППАХ


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

Определите, какой эмоции соответствует каждая кривая?



# Пирамида поддержки (работа в парах)






70% работы лидера занимает обратная  
СВЯЗЬ

# Обратная связь

Почему иногда бесит давать и получить обратную связь

3 принципа обратной связи



Кто может (имеет право по вашему мнению)  
давать вам обратную связь?

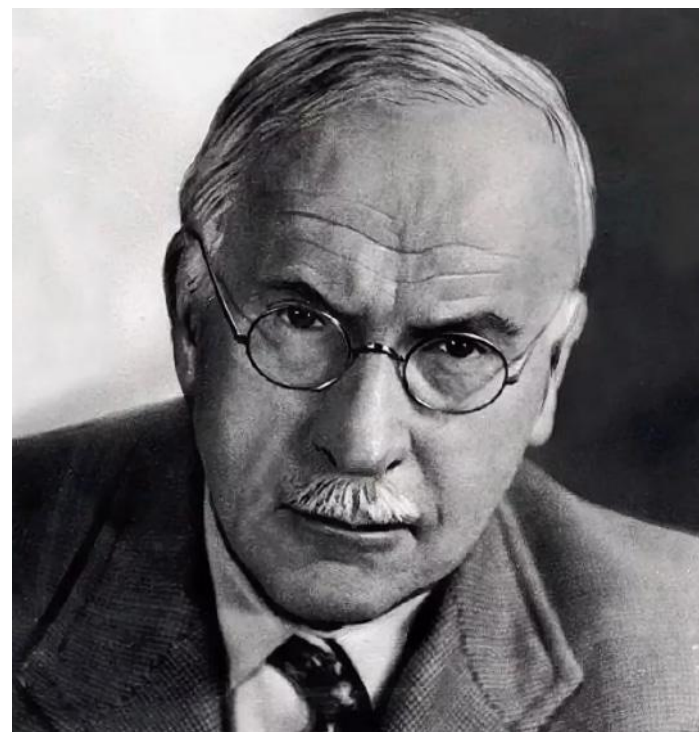


# Почему возникает негативная реакция на обратную связь

**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



# Триггеры отношений

Реакцию вызывает не сама обратная связь

-а тот кому, мы ее даем

-тот, кто ее дает

## Что влияет:

Роль, опыт, экспертиза

Когнитивные искажения

# Когнитивные искажения

## Проклятие знания

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

# Когнитивные искажения

## Фундаментальная ошибка атрибуции

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

# Когнитивные искажения

## Иллюзия прозрачности

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

# Когнитивные искажения

## Эффект Даннига-Крюгера

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

А более компетентные люди склонны 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





В каких процессах защита регулярная  
обратная 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



# Обратная связь по методу ОРИП

## 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?