

# ОЦЕНКА УРОВНЯ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ

*Е.В. Мирошник*

*ведущий психолог  
Группы компаний «Эффект Информ»*

*А.Ф. Веселков*

*автор-разработчик программно-  
методического комплекса «Эксперт +»,  
директор Центра «ПЕРСОНАЛ XXI век»*

## Есть проблема

Современный темп жизни выводит человека на новый уровень взаимодействия с окружающим его миром. Нарушение адаптации, т.е. неспособность адекватно воспринимать и реагировать на окружающую «рабочую атмосферу», руководителей, коллег, клиентов и т.п., приводит к большинству психологических проблем, как в профессиональной, так и в личной сфере, которые, в свою очередь, негативно влияют на ту же профессиональную деятельность, вплоть до психосоматических и психических расстройств и неадекватных видов защитного поведения, таких как алкоголизм, наркомания.

На сегодняшний день возрастает юридическая и этическая ответственность менеджера по персоналу компании за применяемые методы исследования личности. Необходимо отдавать себе отчет в том, что надежность оценки психической адаптации и развития личности, как и вообще оценка, имеет смысл и целесообразна, если она приводит к повышению эффективности деятельности специалиста. Как, впрочем, и определение путей повышения эффективности развития личности невозможно без надежных результатов оценки (достоверность результатов оценочных процедур и адекватность их интерпретации, получаемых выводов и прогнозов).

Термин «человеческий фактор» на настоящем этапе требует повышенного внимания, в первую очередь, к специалистам, работающим в особых условиях деятельности. Одной из основных, краеугольных проблем является задача определения и развития у специалистов способности к успешной адаптации.

На практике существует много методик, учитывающих уровень адаптации личности, основанных на психологических (субъективных) и физических (объективных) признаках. Однако, следует заметить, что все эти методики, не-

смотря на свою высокую надежность, существуют отдельно, независимо друг от друга, т.е. уровень адаптации личности оценивается либо по методикам, основанным на психологических параметрах, либо по методикам, в основу которых положены физические признаки. Отсюда становится понятным, что наиболее эффективное решение этой проблемы возможно в том случае, когда в одну методику будут объединены психические и физические параметры. Надежность психодиагностики в плане ее прогностичности также зависит от полноты «охвата» оценки субъекта. Встает вопрос о надежном инструментарии, который позволял бы квалифицированному менеджеру по персоналу выявлять сильные и слабые стороны личности и учитывать их в развитии, а также быстро обрабатывать большой объем диагностической информации, формируя результаты в табличном и графическом видах.

Основной причиной недостатков, характерных для существующих теорий и практики оценки адаптации и развития личности, является не использование или недостаточное использование системного подхода и инструментальных методов и методик.

Мы полагаем, что в целом оценка адаптации личности должна основываться на прогрессивных, проверенных практикой психодиагностических технологиях и методах, которыми, на наш взгляд, являются:

- методика LCI (в составе ПМК «Эксперт +»), основанная на структурной теории эмоций и механизмов психологических защит Р.Плутчика и Г.Келлермана,
- системная диагностика человека на приборе «Активациометр», разработанная Ю.А.Цагарелли, и
- компьютерный психодиагностический комплекс «Эксперт-Антистресс» А.Ф.Веселкова, Е.Мирошник.

При этом следует учитывать специфические задачи и особенности психической адаптации и развития личности.

*Нами разработана принципиально новая модель, в основе которой лежит системный подход и выше перечисленные психологические методы, позволяющая установить соответствие между психическими и физическими параметрами, психическими процессами и состояниями в процессе адаптации и определить зоны особого внимания в структуре личности, приводящие к субъективному состоянию, обозначенному нами как «Предсрыв».*

## Конфликт и его разрешение

Любая психологическая проблема порождается несовпадением внутреннего мира человека с внешним, окружающим его миром. Вы желаете и добиваетесь одного, стремитесь к этому, а в реальности - совсем другое. Это «другое» получило название «конфликт», и чем больше разница между ожидаемым и свершившимся, тем конфликт выраженнее.

Сам по себе конфликт не является чем-то негативным. Наоборот, он учит

нас более правильному взаимодействию с окружением. Но на эту учебу – для приспособления и «переработки» конфликта – необходимо время. А с развитием современного общества этого времени остается все меньше, и назревает угроза эмоционального стресса.

Согласно теории эмоций Р.Плутчика *конфликтная ситуация - это столкновение двух представлений - «когниций» - относительно одного объекта, субъективно переживаемое как дискомфорт*. Человек предпринимает действия по его снятию либо путем изменения одного из элементов противоречивых представлений, либо путем введения нового элемента. Внутренний конфликт - это одновременное переживание одной или нескольких основных эмоций и эмоции страха (или любой из его социализированных форм: стыд, чувство вины, неполноценности, неидентичности и т.д.). Формально эмоции, участвующие в конфликте, являются аффективными нагрузками образа одной и той же реальной ситуации и определяются дифференцированными когнитивными оценками ее содержания. Фактически, вторая когнитивно-аффективная сторона внутреннего конфликта всегда опосредована прошлым отрицательным опытом субъекта, сигнализирующим о возможных негативных последствиях спонтанного выражения первоначальной эмоции.

#### ПРИМЕР

*Некий индивид противоположного пола может быть оценен как «приятный, нравящийся, желательный для немедленного установления контакта». Он, таким образом, вызывает эмоции принятия, радости и ожидания.*

*Этот же индивид может одновременно оцениваться, как «способный продемонстрировать неприятие и равнодушие». Эта оценка делается на основании прошлого опыта взаимодействия с этим же или другим индивидом в субъективно сходной ситуации и вызывает эмоцию страха (опасения выглядеть смешным, нежелания испытать чувство неполноценности и т.п.).*

*Конфликт может быть разрешен с помощью механизмов защитного отрицания, реактивного образования или рационализации. Например, стимул переоценивается как «не настолько желательный, чтобы рисковать» или любым другим способом. В результате происходит частичное снятие напряжения, возникшего из-за отсутствия энергетически обеспеченной реакции на значимый стимул. Благодаря защитному искажению образа реальной ситуации сохраняется стабильность позитивного образа Я, в данном случае, «сдержанного, рассудительного, управляющего собой и уверенного в себе человека», конфликт, таким образом, ликвидирован.*

*Однако, если подобная защитная рационализация будет использоваться как инвариантный ответ на ситуацию нового знакомства, субъект будет восприниматься окружающими как замкнутый, необщительный или тревожный индивид и вызывать соответствующие отношение к себе. Следовательно, субъект попадает в ситуацию перманентного или, по крайней мере, периодически возобновляющегося внешнего конфликта вокруг одной проблемы, что создает постоянную угрозу внутриличностного конфликта и вынуждает его к сверхинтенсивному использованию защиты. Процесс, таким образом, может принять необратимый характер.*

*Примеры наиболее актуальных защитных механизмов:*

- 1) *Отрицание* - у человека ярко выражена потребность во внимании со стороны окружающих и любые негативные аспекты этого внимания блокируются на стадии восприятия. В результате человек не допускает до осознания проблемные ситуации.
- 2) *Подавление* - неприятные эмоции блокируются посредством забывания реального стимула и всех объектов и обстоятельств, связанных с ним.
- 3) *Регрессия* - возвращение в проблемной ситуации к более онтогенетически незрелым паттернам поведения и удовлетворения.
- 4) *Компенсация* - попытка исправления или замены объекта, вызывающего чувство неполноценности, нехватки, утраты (реальной или мнимой).
- 5) *Проекция* - приписывание окружающим различных негативных качеств как рациональная основа для их неприятия и самопринятия на этом фоне.
- 6) *Замещение* - снятие напряжения путем переноса агрессии с более сильного или значимого субъекта (являющегося источником гнева) на более слабый объект или на самого себя.
- 7) *Интеллектуализация* (рационализация) - предполагает произвольную схематизацию и истолкование событий для развития чувства субъективного контроля над ситуацией.
- 8) *Реактивное образование* - выработка и подчеркивание социально одобряемого поведения, основанного на «высших социальных ценностях».

На внешнем уровне люди описывают свои проблемы несколькими взаимосвязанными способами. Они могут переживать и выражать определенные эмоции слишком часто или слишком сильно, например, тревогу или гнев, отвращение (в форме порицания или враждебности) или доверие (в форме чрезмерного легковерия).

При тщательном исследовании этих проблем становится очевидным, что *причиной их являются эмоции*. Начальники вызывают чувство обиды или неполноценности, дети разочаровывают, родители вызывают чувство вины, а любимые люди приводят в беспокойство. Межличностные отношения вызывают эмоциональные реакции, с которыми индивиду трудно совладать или, напротив - в результате интенсивного использования защиты - индивид ведет себя неадекватно в ситуации общения, он может быть «зажат», «закрыт» или, например, выражать нечто прямо противоположное своим действительным чувствам.

*Оказание индивиду помощи по выходу из конфликта или направлению его в конструктивное русло должно быть связано с эмоциями и механизмами защиты как средствами, контролирующими их выражение.*

Психологическая защита определяется нами как совокупность способов последовательного искажения смысловой и аффективной составляющих образа реальной ситуации. Это искажение достигается за счет индивидуальных изменений в протекании психических процессов и имеет нейрофизиологическую основу.

Искажение образа психотравмирующей ситуации, наиболее удобное и при-

вычное для индивида, исходя из динамических особенностей его психики и особенностей ранних межличностных отношений, это способствует косвенному, опосредованному, отсроченному реагированию, снимая напряжение и обеспечивая социально-психическую адаптацию.

Механизмы психологической защиты, накладываясь на динамические особенности психики индивида, определяют основные черты его характера и, в большей мере, становление всей системы его отношений с окружающим миром.

*Теория утверждает, что от степени выраженности той или иной защиты зависит модель поведения: «Психологические защиты оберегают позитивный образ «Я» каждого человека. От того, в какой степени каждая из эмоций будет блокироваться ими, зависит поведение человека».*

Уровень самооценки определяется тем, насколько выражена в человеке позиция отрицания, сформированная на бессознательном проявлении психологической защиты «отрицание», когда блокируются любые негативные аспекты в адрес человека от окружающих.

Адекватное восприятие самого себя делает человека уверенным, способным объективно взвешивать свои шансы.

Высокая степень отрицания приводит к чрезмерной оценке своих возможностей. В этом случае человек излишне внушаем, его легко уговорить, апеллируя к его «исключительности». На деловых переговорах проницательный партнер не преминет воспользоваться этим.

Низкий уровень отрицания делает личность неуверенной в себе, снижает самооценку. Человек во всем винит себя, искренне полагая, что не может заслужить хорошее отношение окружающих. Из такого человека вряд ли получится хороший руководитель. Неуверенность чревата и другими проблемами.

Для самоутверждения человек склонен приписывать окружающим негативные качества для того, чтобы положительно воспринимать себя на их фоне. Здесь действует *механизм проекции*. Но излишнее проецирование приводит к тому, что человеку требуется постоянное внимание, ему постоянно необходимо знать, как его оценивают окружающие. Низкий уровень проекции способствует возникновению стресса. Такой человек бурно реагирует на любую критику, он очень обидчив. Зависимость от чужого мнения – серьезное препятствие в карьере.

Человеку, желающему добиться успеха, часто приходится сталкиваться с проблемами, которые могут вызвать не только раздражение, но и настоящий гнев. Сдерживать его помогает *механизм замещения* (снятие напряжения за счет переноса агрессии с источника раздражения на более слабый объект или на самого себя). После серьезного конфликта на работе порой хочется разбить чашку, а иногда человек склонен «переносить» негативные эмоции на близких. Ничего не понимающим родственникам остается только ютиться по углам, пережидая бурю. Многие люди «замещают» гнев алкоголем или курением. Слишком высокий уровень такой реакции свидетельствует о склонности к

доминированию, о потребности саморазрушения и таит в себе опасность травматизма. Сильно разозлившись, такой человек не контролирует свои действия, бессознательно вредит себе на физическом уровне. Такой сотрудник вряд ли уживется в небольшом коллективе, из него получится неважный «командный игрок».

Неуверенность, тревожное ожидание, страх блокируются *механизмом подавления*. Иногда человек с трудом может вспомнить те или иные обстоятельства, чаще всего связанные с эмоциональным напряжением. Наше сознание «подавляет» их, в противном случае организм не выдержал бы чрезмерной нагрузки.

Если реакция подавления слишком слабая, это приводит к панике. Например, менеджер, собирающийся на важные и сложные переговоры, естественно, опасается того, как сложится беседа. Если он не может компенсировать свои страхи, то явится на него в паническом состоянии. Последствия очевидны.

С другой стороны, чрезмерное подавление чревато недостаточной концентрацией внимания, забывчивостью. Для профессий, связанных с постоянными межличностными коммуникациями, это не самое лучшее качество.

Острые жизненные эпизоды каждый переживает по-разному, но сознание человека «работает» на то, чтобы облегчить переживания. Еще один механизм защиты – *компенсация*. Часто он проявляется в желании исправить ситуацию на умозрительном уровне. Высокий уровень компенсации дает модель поведения «фантазера», живущего в мире своих эфемерных представлений. Такое качество не подходит для бухгалтера, но необходимо в творческой профессии (художника, поэта, писателя и т.д.).

Проанализировать свои поступки – непросто. Легче это сделать человеку, склонному к *интеллектуализации (рационализации)*. Эмоциональная неустойчивость, иррациональное поведение не способствуют объективному анализу. Нежелателен и «перекос» в сторону подмены реальной деятельности абстрактными рассуждениями. Замечено, что руководитель с высокой степенью рационализации способен детально донести до подчиненных задачу, разобрать неудачные проекты «по косточкам».

## Осознание, оптимизация и моделирование своего поведения

*Конечно, моделировать свое поведение, изменять черты характера способны только сильные люди, постоянно стремящиеся к развитию.*

Если же случаются экстремальные жизненные ситуации, справиться с которыми самостоятельно очень сложно, то есть смысл обратиться за консультацией к профессиональному психологу. По нашему мнению, «слабый решает

проблемы сам, сильный обращается за помощью». Главное - адекватно оценивать свои возможности.

Осознание актуального функционирования защиты, смысла собственных защитных действий с помощью навыка рефлексии, как научения субъекта новым способам поведения – это ключ к успеху. Происходит переход на более высокий уровень отражения и регуляции и, тем самым, совершенствования адаптивных способностей. С другой стороны, если эмоциональная напряженность достигает чрезвычайно сильной выраженности, то это может привести к дезинтеграции всех функций и даже к патологической деструкции субъекта, «стадии истощения» – это и есть *зона предсрыва*.

Функциональность конфликта для групп и организаций состоит в том, что он сигнализирует о смещении баланса противоположных сил и необходимости перестройки структуры взаимодействий; а для индивида - в том, что он корректирует жизненный опыт, указывая на слабые места адаптированных систем. Конфликт продуктивен, поскольку в ходе его организуются и актуализируются механизмы защиты как ментальные процессы, и происходит научение способам защитного поведения.

В зависимости от интенсивности этих конфликтов (интенсивности воздействия и соответствующей психической адаптации), они могут быть более примитивными или более сложными, более автоматичными или более осознанными, более или менее интенсивными и адекватными общественно заданным стандартам поведения. Поэтому они могут как способствовать, так и препятствовать эффективной адаптации индивида в новом, расширенном социальном контексте, что особенно необходимо учитывать при оценке уровня адаптации сотрудника на всех уровнях иерархической структуры его свойств (см. Рисунок 1).

## **Системный подход к оценке адаптации и развития сотрудника**

*Системный подход к вопросу оценки психической адаптации и развития основывается на следующих принципах:*

1. Принцип достаточности. Предполагает достаточность арсенала методик и устройств для диагностического охвата наиболее значимых показателей, находящихся на разных уровнях иерархической структуры свойств человека, изображенной на Рисунке 1.
2. Принцип относительности. Предполагает приоритет относительных диагностических показателей и критериев над абсолютными. Этот принцип следует учитывать:
  - а) при интерпретации всплесков измеряемых показателей относительно среднего (фонового) уровня;
  - б) при интерпретации причин изменения различных показателей под влиянием тестового материала.

- Целесообразно исследовать типологические характеристики и сравнивать их показатели с показателями реакций на тестовый материал.
3. Принцип соответствия. Предполагает соответствие методов и аппаратуры для психической адаптации и развития общенаучным стандартам (валидности, надежности, достоверности, точности).
  4. Принцип универсальности. Предполагает, что предпочтение отдается более универсальным методам и устройствам, т.е. таким, которые позволяют диагностировать как можно большую группу параметров. Такой подход, способствуя реализации принципа достаточности, одновременно ограничивает круг необходимых методов и устройств.
  5. Принцип континуума. Предполагает, что результат любого исследования любого параметра должен быть представлен в виде точки на непрерывном континууме диагностируемого свойства.
  6. Принцип сравнимости результатов. Предполагает, что методы и аппаратура дают возможность представить результаты исследования различных параметров в единой цифровой системе отсчета.
  7. Принцип стандартизации. Предполагает:
    - а) стандартизацию диагностических методов, методик и аппаратуры;
    - б) целесообразность приведения результатов диагностики различных параметров к стандартной общедиagnostической шкале.
  8. Принцип портативности. Предполагает преимущество портативных диагностических методов и аппаратуры в целях экономии времени диагностики и упрощения требований к ее материально-техническому обеспечению.
  9. Принцип моделируемости. Предполагает правомерность и целесообразность:
    - а) изучения свойств в условиях моделирования соответствующей деятельности (ситуации);
    - б) использования упрощенных моделей, взаимодействие которых отражает сложное свойство.
  10. Принцип доступности. Предполагает доступность диагностических методик и аппаратуры для массового пользователя в обычных условиях. Включает в себя:
    - а) научно-практическую доступность в получении и интерпретации данных;
    - б) экономическую (финансовую) доступность в приобретении и эксплуатации.

Изложенные выше принципы и положения системного подхода нашли воплощение в современных представлениях о структуре свойств человека, являющейся объектом системной диагностики.

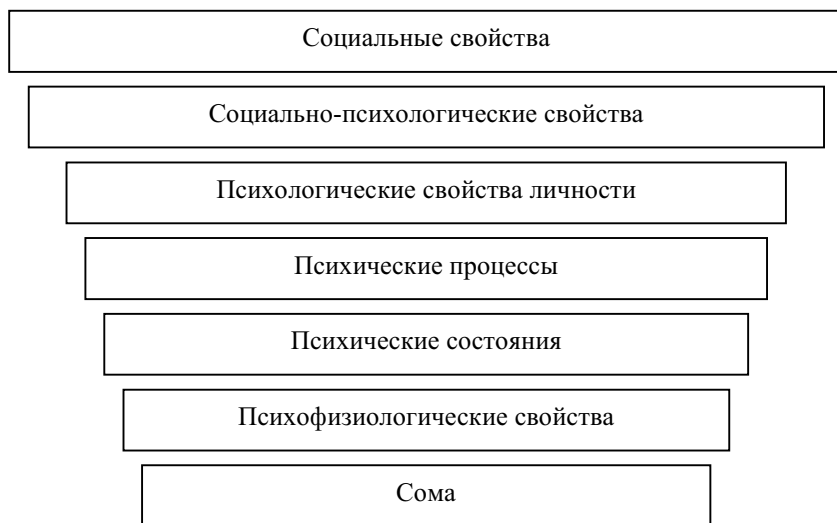
#### *Уровни иерархической структуры свойств человека.*

В процессе эволюции (филогенезе) свойства живой материи, а затем и человека, в своем развитии как бы наслаивались друг на друга, образуя вертикальную (иерархическую) структуру. Аналогичные слои (уровни) свойств образуются и в процессе онтогенетического (индивидуального) прижизненно-

го) развитие человека. Такую структуру можно изобразить в виде многоярусного усеченного конуса, представленного на Рисунке 1.

*Рисунок 1*

***Иерархическая структура свойств человека***



Качественный критерий взаимосвязан со всей изображенной на Рисунке 1 иерархической структурой человека и отражает иерархические уровни состояний в направлении от физиологического уровня - к социальному.

Так, по В.А.Ганзену и В.Н.Юрченко (1981) физиологический уровень психических состояний характеризуется нейрофизиологическими, морфологическими и биохимическими изменениями. Психофизиологический уровень – изменениями вегетативных реакций, психомоторики, сенсорики. Психологический уровень – изменениями психических функций и настроений человека. Социально-психологический уровень – характеристиками деятельности, поведения и отношения человека.

*Закономерность иерархии* предполагает, что свойства более высоких иерархических уровней являются доминирующими по отношению к свойствам, находящимся на более низких иерархических уровнях.

## **Практикум**

Психодиагностика с целью оценки уровня адаптации и развития личности в нашей модели «Эксперт-Антистресс» включает в себя два основных раздела:

- 1) фоновую диагностику и
- 2) контрольную диагностику.

Фоновая диагностика осуществляется в фоновой ситуации для выявления типологических свойств обследуемого. Чем большее количество свойств, находящихся на различных уровнях структуры человека, будет обследовано (см. Рисунок 1), тем более полное представление о человеке вы получите.

При осуществлении фоновой диагностики *необходимо* исследовать следующие параметры (см. Учебное пособие «Теория и практика системной диагностики человека на приборе Активациометр» Ю.А.Цагарелли.2002г.):

1. Психоэмоциональную реактивность.
2. Типологическую характеристику активации левого полушария головного мозга.
3. Типологическую характеристику активации правого полушария головного мозга.
4. Типологическую характеристику функциональной асимметрии полушарий головного мозга.
5. Надежность в экстремальной ситуации.
6. Психоэмоциональную устойчивость.
7. Устойчивость функциональной асимметрии полушарий головного мозга.
8. Стабильность.
9. Способность к саморегуляции психических состояний.
10. Тип мышления.
11. Адекватность самооценки.

В качестве *желательных* для фоновой диагностики качеств отметим следующие:

1. Подвижность-инертность нервной системы.
2. Баланс нервных процессов.
3. Соматическую чувствительность.
4. Эмоциональную чувствительность.

Все перечисленные параметры снимаются с помощью инструментальных методик на приборе «Активациометр» и заносятся в компьютерную программу.

Результаты контрольных параметров далее передаются в системный «Оценочно-аналитический блок». Блок включает в себя всю полноту интеллектуально-логических действий по обработке, классификации, анализу, синтезу, формализации (графики и таблицы) всей собранной психодиагностической информации. Таким образом, мы получаем замкнутую систему, которая позволяет оценивать и, при желании, контролировать состояние и определять возможность срыва сотрудника по информативным психодиагностическим параметрам.

Оценка соответствия тестируемого предъявляемым требованиям проводится в бальной системе. *Пятибальная система оценок*, включенная в таблицу, как результат оценки определяет общую, ориентировочную тенденцию претендента по предлагаемым параметрам адаптации и развития. Она помогает узнать уровень сильных и/или слабых сторон его личности, проявляющихся как в каждодневной деятельности, так и, что особенно важно, в сложных, экстремальных обстоятельствах. А также поможет определить оптимальные пути его дальнейшего развития и планирование его обучения с целью получения высокого уровня развития для максимальной профессиональной отдачи и эффективности его деятельности.

К достоинствам модели следует отнести:

- использование системного подхода для неограниченного ввода психодиагностических параметров;
- возможность оценивать объекты по набору параметров, определяемых как количественно, так и качественно;
- измерение параметров не требует больших выборок, главное лишь знать значение изучаемого параметра и его нормы;
- предлагаемая диагностическая система позволяет проводить оценку состояния объекта в реальном масштабе времени, т.е. в режиме «on-line».

*Таким образом, нами впервые разработана модель, позволяющая оценить уровни развития и адаптации личности по обобщенным физическим и психологическим параметрам, и с помощью системного подхода определять зоны возможной дезадаптации – «предсрыва» личности.*

Особенность предлагаемой модели системы оценки и психологического мониторинга уровня развития и адаптации личности в том, что пользователи автоматизированной системы могут быстро провести экспресс-контроль и получить результат, понятный и доступный в виде экспресс-справки. Данный документ заносится и хранится в базе данных заключительных форм «Эксперт-Антистресс». Циркулирующие в ней данные - это особо важный ресурс организации. Ведется тщательное разностороннее исследование полученных параметров личности, взаимосвязи между ними, а также выявляются особенности и потенциальные возможности личности, что является необходимой и достаточной информацией для принятия решения об уровне адаптации и развитии тестируемого.

#### ***Литература:***

Цагарелли Ю.А. «Теория и практика системной диагностики человека».

Веселков А.Ф. «Новая компьютерная технология «Эксперт +». Аннотация WWW.EXPERT-PLUS.RU

Веселков А., Сухоруков А. Психологические технологии. Ж «Финансы и бизнес» № 12. М. 1995 г.

Веселков А.Ф. К вопросу о надежности результатов оценочных процедур и эффективности их использования Кадровый вестник, № 2 (25), февраль 2001 г.

Л.Гребенников «Механизмы психологической защиты - генезис, функционирование, диагностика».

Ю.М.Орлов «Обида, вина».

Е.В.Мирошник «Компьютерный информационно-диагностический комплекс «Эксперт-Антистресс». журнал «Здравоохранение» №5`2003г.