

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Дмитриев Николай Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 11.07.2023 06:17:33  
Уникальный программный ключ:  
f7c6227919e4cdbfb4d7b682991f8553b37cafb

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

Иркутский государственный аграрный университет

имени А.А. Ежевского

Колледж автомобильного транспорта и агротехнологий

**Курс лекций по дисциплине  
«Психология общения»**

Учебное пособие для студентов образовательных учреждений  
среднего профессионального образования.

Молодёжный 2021

УДК 159.9 (07532)

Рекомендовано к печати предметно-цикловой комиссией социально-экономических и естественнонаучных дисциплин колледжа автомобильного транспорта и агропромышленного сервиса Иркутского ГАУ им А.А. Ежевского (протокол № 5 от 29.01.2021 г.)

Составитель: Великородова М.П.

Рецензент: Татьяна Владимировна Факторович, к. п. н., доцент кафедры иностранных языков ФГБОУ ВО «Иркутский ГАУ»

Курс лекций по дисциплине «Психология общения»: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования / Иркут. гос. аграр. ун-т им. А. А. Ежевского, Колледж автомоб. транспорта и агротехнологий; сост.: М.П. Великородова – Молодёжный : Изд-во ИрГАУ, 2021.- 78 с.: ил. – Текст: электронный.

Конспект лекций составлен в соответствии с действующей программой Психология общения. В данном пособии приводятся краткие теоретические сведения по основным вопросам курса.

Учебное пособие предназначено для студентов колледжей, обучающихся на базе средней школы. Пособие может быть использовано студентами заочной, а также лицами, изучающими Психологию общения самостоятельно.

При составлении пособия были использованы учебники, учебные пособия и методические рекомендации для техникумов

Автор – составитель: Великородова М.П., преподаватель АТ и АТ Иркутского ГАУ

© М.П. Великородова, 2021

© Иркутский ГАУ им. А. А. Ежевского, 2021

## Оглавление

Введение.

Тема 1.1. Общее и индивидуальное в психике человека.

Тема 1.2. Характер, акцентуации характера, неврозы.

Тема 1.3. Эмоции и чувства.

Тема 2.1. Функции и структура общения.

Тема 2.2. Общение как восприятие.

Тема 2.3. Общение как коммуникация.

Тема 2.4. Общение как взаимодействие.

Тема 2.5. Деловое общение.

Тема 2.6. Межличностные отношения и взаимодействия.

Тема 2.7. Личность и группа.

Тема 3.1. Конфликт: виды, структура, стадии протекания.

Тема 3.2. Внутриличностные конфликты.

Тема 3.3 Межличностные конфликты.

Тема 3.4. Способы предупреждения и разрешения конфликтов.

Тема 4.1. Этика профессионального и делового общения.

Тема 4.2. Деловой этикет. Имидж.

Литература

### Введение

#### **Предмет, цели, задачи психологии общения. Отрасли психологии. Методы психологии.**

**Общение** – это процесс взаимосвязи и взаимодействия людей. В общении они передают друг другу разнообразную информацию; обмениваются мнениями, суждениями, знаниями, убеждениями, идеями, результатами своей деятельности; заявляют о своих потребностях, интересах, целях; приобретают практические умения и навыки; усваивают нравственные принципы и правила этикета, обычаи, обряды, традиции; ведут поиск путей и мер преодоления возникающих трудностей и проблем; принимают коллективные решения.

В психологии общение определяется как взаимодействие двух и более людей, состоящее в обмене информацией познавательного или аффективно-оценочного (эмоционально-оценочного) характера. Общение бывает непосредственным, когда взаимодействие людей осуществляется лицом к лицу, и опосредованным, реализуемым через деловые письма, приказы, распоряжения, отчеты, телефонную, радио- и телевизионную связь.

В процессе непосредственного общения его участники (субъекты) имеют возможность не только передавать информацию друг другу, обмениваться мнениями, суждениями и планами, но и следить за реакцией собеседника, видеть, как информация воздействует на поведение и поступки людей. Иными словами, между участниками общения при непосредственном контакте устанавливается постоянная обратная связь.

При опосредованном общении постоянная обратная связь отсутствует. Например, при переписке она ограничена, а в процессе телефонного разговора собеседники имеют возможность обмениваться информацией в форме диалога, но при этом не могут видеть выражения лица и других телодвижений, которые иногда говорят больше, чем слова. Однако в опосредованном общении есть свои преимущества. Это, прежде всего, возможность общаться, находясь далеко друг от друга, что обеспечивает большой выигрыш во времени и средствах.

В общении устанавливаются контакты между отдельными личностями, группами людей, а также между личностью и группой (организацией, фирмой). Группу в общении

представляют, как правило, ее руководители или лидеры. Как между личностями, так и между группами формируются и развиваются определенные психологические и этические отношения, которые в значительной степени определяют культуру делового взаимодействия.

Общение бывает *деловым* (официальным) и *неофициальным* (неформальным, светским). **Деловое общение** связано с трудовой, хозяйственной деятельностью, неофициальное – с досугом. В настоящем конспекте внимание концентрируется преимущественно на деловом общении. **Неофициальное** взаимодействие людей рассматривается постольку, поскольку оно связано с тем или иным бизнесом. Деловое общение включает также служебное общение.

**Служебное общение** – это взаимодействие людей, находящихся на службе, как правило, государственной. Оно осуществляется в рабочее время в стенах предприятия, фирмы, магазина и других служебных помещений. Деловое общение шире служебного, так как включает в себя взаимодействие и работников, находящихся на службе у кого-то, и бизнесменов-работодателей. Деловое общение происходит не только на предприятиях и в офисах, но и на деловых приемах, семинарах, выставках и т. д.

Есть различия и у понятий “деловое общение” и “деловые (служебные) отношения”. Отношения – это устойчивые связи и состояния взаимодействия людей. Они бывают хорошими или плохими, производственными, политическими, семейными, дружескими. Общение, в отличие от отношений, включает в себя не только процесс взаимодействия, но и различные виды коммуникаций: деловую переписку, беседы и переговоры, общение по телефону, электронной почте, интернету и т. д.

Понятие культура употребляется в разных значениях. В самом общем значении это совокупность созданных человечеством (народом или группой народов) материальных и духовных ценностей (именно людьми, а не природой). В зависимости от характера этих ценностей культуру делят на материальную и духовную. Однако нередко бывает, что между творениями ума и рук человеческих трудно провести четкую грань с позиции материального и духовного. Книга, идея, воплощенная в компьютер или станок, письмо, скульптура и многие другие предметы и результаты умственной деятельности можно отнести одновременно к материальной и духовной культуре.

В обиходе под культурой часто понимают явления духовной жизни людей: образование, науку, мораль, искусство. Безусловно, все они имеют прямое отношение и к деловому общению. Чтобы умело организовать и вести его, необходимы научные знания и обучение людей. Деловое общение строится на основе совокупности нравственных принципов, этических правил и норм. Оно требует также творческого подхода и высокой степени умений, мастерства, т. е. искусства. Деловая культура предполагает эстетичность в одежде, в оформлении рабочих помещений, деловых приемов (застолья) и т. д.

У понятия “культура” есть еще один важный аспект. Им обозначают уровень развития общества, характерный для того или иного исторического этапа, а также уровень развития личностных качеств людей. При всем многообразии смыслов и значений, которые могут быть применены к понятию “культура”, относительно общения рассмотрим основные.

Культура общения как альтернатива варварству. В этом качестве культура общения может трактоваться как первый опыт нормативной регуляции человеческих отношений и общения в условиях первобытной общины. На смену сексуально неупорядоченным отношениям пришла система нравственных запретов “табу”, пресекавшая кровно-родственную сексуальную связь, чреватую вырождением рода. В роли инструмента нормативной регуляции человеческих отношений культура общения сохранилась и до наших дней, закрепившись в этике и этикете коммуникативного поведения.

Культура как исторический тип человеческого общения. Это подтверждают различия коммуникативной практики в эпоху варварства и цивилизации, матриархата и

патриархата, в процессе смены общественно-экономических формаций и в период переходных состояний от одной эпохи к другой.

Культура как уровневая характеристика общения. Определение уровня адекватности всех коммуникативных функций индивида в ситуации взаимодействия с другими: восприятия и понимания друг друга партнерами по общению, их отношения и обращения друг к другу, способов реагирования и воздействия друг на друга и др. В зависимости от степени реализованности этих характеристик можно весьма условно говорить, например, о трех уровнях культуры общения – высоком, среднем и низком. Высокий уровень культуры общения предполагает максимальную обращенность субъектов общения к несиловым средствам достижения согласия и взаимопонимания в отличие от практики грубого психологического давления друг на друга или манипуляции; богатство средств вербальной и невербальной выразительности коммуникативного поведения; формирование и развитие атмосферы взаимной симпатии, расположенности к взаимопомощи и сотрудничеству. По мере снижения уровня общения происходит “вычитание” из коммуникативного взаимодействия партнеров тех или иных качественных характеристик, названных выше.

Культура общения как видовая характеристика тех или иных элементов в структуре общения или областей его проявления. Культура восприятия партнерами друг друга или культура взаимного обращения друг к другу, культура речевого контакта или культура их невербального поведения, культура психического состояния (психологическая включенность, взаимное внимание или, наоборот, безразличие, индифферентность) и реагирования. Здесь же уместно говорить о культуре политического или экономического, научного или духовного, религиозного или эстетического общения и т. д. Сюда могут быть отнесены и типологические характеристики делового или межличностного, делового или игрового, личностного или безличного общения и т. д.

Культура общения как способ регуляции человеческих отношений, отличный от науки и искусства. Культура общения носит нормативный характер, ее предписания, адресованные коммуникативному поведению людей, определены и однозначны, носят стабильный характер, отвечающий стандартам и требованиям своего времени.

Применительно к современному деловому общению культура характеризует, прежде всего, соответствие делового взаимодействия требованиям цивилизованных рыночных отношений, которые обеспечивают высокий уровень производства и бытовых услуг, торговли и других отраслей хозяйственной деятельности, социальную направленность экономики, развитие личностных качеств субъектов рынка (бизнесмены, предприниматели, коммерсанты, потребители).

**Культура делового общения** – это уровень речевого, письменного и неречевого взаимодействия, который позволяет устанавливать точное межличностное восприятие, понимание и взаимодействие людей в процессе трудовой деятельности. Главными показателями культуры делового общения являются уровень его мастерства, искусства (технология), соответствие его общечеловеческим и профессиональным этическим требованиям, учет в общении личностных и групповых психологических характеристик. Проблемы, связанные с данными культурными показателями, изучаются в курсе “Коммуникативная культура”. Поскольку понятия “этика” и “психология” являются основными для культуры общения, рассмотрим их содержание.

**Этика** в научной литературе рассматривается как наука, изучающая мораль. **Мораль** (нравственность) – это способ регуляции поведения людей в обществе с помощью принятых в нем норм и правил. Нравственность упорядочивает действия человека во всех сферах жизнедеятельности, в том числе и хозяйственной. В отличие от права, призванного регламентировать человеческие взаимоотношения посредством государственных законов, выполнение моральных норм контролируется общественным мнением и таким свойством человека, как совесть. Главным критерием этичности (нравственности) поведения людей является причинение ими добра и зла.

**Психология** в самом общем смысле – это наука о психике человека или групп людей. Психика представляет собой особую форму активного отражения субъектом объективного мира. Ее образуют различные виды психической деятельности, состояний и свойств человека: ощущения, восприятие, память, мышление, воображение, мотивы, желания, стремления, воля, эмоции, чувства и др. Определяя предмет психологии делового общения, психологи на первый план выдвигают следующие проблемы: 1) психологические функции общения; 2) формирование и функционирование механизмов и средств общения в зависимости от функций общения, от особенностей личности и других психологических факторов; 3) взаимоотношение общения с другими аспектами психической жизни человека и особенностями личности.

Выделяя личность как субъекта делового общения в контексте категории “культура”, следует определить понятие “культурный деловой человек”. В основе этого понятия лежат качества, характерные для человека как существа разумного, общественного, сознание и поведение которого определяются общечеловеческими духовными ценностями и культурными требованиями, предъявляемыми ему теми общественными группами, в системе которых осуществляется его жизнедеятельность. Еще древними мыслителями, в частности греческими, выделены такие основные критерии культурного делового человека, как образованность, нравственность, внутренняя собранность и организованность. Позднее, в капиталистическую эпоху, к ним стали добавлять такое качество, как гуманизм (человеколюбие). В последнее время понятие “культурный деловой человек” обогатилось за счет конкретных деловых свойств: высокого профессионализма, предприимчивости, умения общаться с равными себе, подчиненными и др. Безусловно, в определении уровня культуры человека важнейшим критерием является его нравственность.

#### **Вопросы для повторения:**

1. Какое из понятий является более общим: “коммуникация” или “общение”?
2. Какое общение называют опосредованным?
3. Назовите различия между деловым и служебным общением.
4. Какие качества присущи культурному деловому человеку?

### **Тема 1.1**

#### **Общее и индивидуальное в психике человека.**

Выдающийся немецко-американский психолог Эрих Фромм (1900—1980) считал, что личность включает в себя темперамент, способности, особенности эмоционально-волевой сферы и характер. Слова «личность», «темперамент», «воля», «эмоции», «способности» и многие другие широко используются нами в повседневном общении. Но мы не задумываемся о том, что они означают. Например, когда хотят охарактеризовать какого-то человека, то часто говорят о нем то как о личности, то как об индивидуальности. В психологии эти понятия различаются. Мы уже знаем о неповторимости человека. Каждый человек уникален и наделен индивидуальностью. Что же мы под этим понимаем?

**Индивидуальность** — это конкретный человек со своеобразными физическими, физиологическими, психологическими и социальными качествами и свойствами. Именно эти качества и свойства обуславливают особенности его житейского поведения и деятельности. На первый взгляд новорожденные младенцы похожи друг на друга, но это только на первый взгляд. Фактически каждый из них уже индивидуальность, но еще не личность! Личностью не рождаются, а становятся, следовательно, личность человека не статична, она постоянно находится в процессе развития и становления. Вопросы, связанные с понятием «личность», изучает не только психология, но и философия, педагогика, социология и ряд других наук.

Психологи по-разному трактуют это понятие и разнообразие определений происходит за счет сложности самого явления личности. Для понимания сущности «личности» мы будем использовать следующее определение. **Личность** — это человек, включенный в систему общественных отношений, который формируется в общении, совместной деятельности и при этом приобретает социальные качества для самостоятельной деятельности.

В данном разделе рассматриваются индивидуально-психологические качества личности: темперамент, характер, воля, способности и эмоции.

### Темперамент

В литературе по психологии нередко приводится такой пример: четыре молодых человека опоздали в театр и столкнулись с сопротивлением билетера, который отказался их пускать, так как спектакль уже начался. Один из молодых людей затеял спор, он настойчиво утверждал, что часы в театре спешат и что он никому не мешает, если пройдет в партер. Другой быстро сообразил, что в партер ему не попасть, а первое действие можно посмотреть и с верхнего яруса, куда проникнуть проще. Третий молодой человек решил, что первое действие, как правило, малоинтересно и направился в буфет. Четвертый же посетовал, что ему вечно не везет, и уехал домой.

Еще в древности ученых интересовало, почему при взаимодействии с одними и теми же явлениями люди ведут себя столь по-разному? Чтобы ответить на этот вопрос, возникла наука о темпераменте. Понятие «темперамент» происходит от латинского слова «*temperamentum*», означающее смесь, надлежащее соотношение частей.

История возникновения учения о типологии темперамента уходит корнями к древним китайским ученым в VIII—VII вв. до н.э. Позднее, в V в. до н.э. древнегреческий врач Гиппократ (ок. 460 — ок. 370 до н.э.) развил это учение. Он считал, что различия между людьми объясняются определенным соотношением различных жидкостей в их теле или преобладанием в организме одной из этих жидкостей. Как считал Гиппократ, таких жидкостей у человека четыре: кровь, флегма (слизь), желчь и черная желчь. Так как жидкости в организме каждого человека смешаны непропорционально, то и развиваются различные заболевания. Отсюда и понятие «темперамент» — смешиваю определенным образом.

Во II в. до н.э. Клавдий Гален (ок. 130 — ок. 200 до н.э.), древнеримский анатом и врач, предположил, что между соотношениями жидкостей в организме человека и его особенностями поведения и психологическими свойствами есть определенная связь. Представителями античной медицины было выделено **четыре типа темперамента**, каждый из которых характеризовался преобладанием какой-либо жидкости. Преобладание крови (от лат. *sanquis* — кровь) — было названо **сангвиническим** темпераментом; смесь с преобладанием слизи (флегмы) (от греч. слова *phlegma* — флегма) — **флегматическим** темпераментом; с преобладанием желчи (от греч. *chole* — желчь) — **холерическим** и с преобладанием черной желчи (от греч. слов *melaina chole* — черная желчь) — **меланхолическим** темпераментом. В наше время четыре типа темперамента: сангвиник, холерик, флегматик и меланхолик — рассматриваются как основные.

Русский физиолог Иван Петрович Павлов (1849—1936) обратил внимание на зависимость темперамента от типа нервной системы. Изучая три основных параметра процессов возбуждения и торможения нервной системы: силу — слабость; уравновешенность — неуравновешенность; подвижность — инертность, И. П. Павлов установил, что из большого числа возможных их сочетаний в природе имеются четыре основных, соответствующих четырем классическим темпераментам, названия которых исторически сохранилось.

О темпераменте человека можно судить по нескольким основным его свойствам. С точки зрения психолога Вольфа Соломоновича Мерлина (1892—1982) этими **свойствами** являются следующие.

1. **Сензитивность** (или чувствительность). Она определяется тем, какова наименьшая сила внешних воздействий, необходимая для возникновения у человека какой-либо психической реакции, и какова скорость возникновения этой реакции. Образно говоря, какой должна быть сила воздействия, чтобы до человека «дошло».

2. **Реактивность**. Это свойство характеризуется степенью (т.е. силой и энергией) реагирования человека на какое-то воздействие одинаковой величины. Например, мы по-разному реагируем на одно и то же обидное слово или критическое замечание. Реактивность проявляется в большей или меньшей вспыльчивости, если у человека высокая реактивность, про него говорят: «порох», «заводится с пол-оборота».

3. **Активность**. О ней можно судить по тому, с какой энергией, настойчивостью человек сам воздействует на окружающую среду и преодолевает при этом внешние и внутренние препятствия на пути достижения целей. Это свойство помогает сделать профессиональную карьеру и добиться успеха.

4. **Соотношение реактивности и активности**. Это свойство определяет, от чего зависит деятельность человека: от случайных внешних и внутренних причин (настроение, так захотелось, случайные события) или от сознательно поставленных целей, убеждений.

5. **Темп реакций**. Данное свойство характеризует скорость протекания различных психических реакций и процессов (темп речи, динамика жестов, находчивость ума и т.д.).

6. **Эмоциональная возбудимость**. О ней судят по тому, какой силы необходимо воздействие для возникновения эмоциональной реакции. Например, одни люди могут спокойно смотреть «ужастики» или триллеры, а другие — пугаются и волнуются по пустякам.

7. **Пластичность и ригидность**. Они проявляются в том, насколько человек легко и быстро приспосабливается к внешним воздействиям (пластичность) или насколько инертно его поведение (ригидность).

8. **Экстраверсия — интроверсия**. Экстраверсия (от лат. *extra* — вне и *versio* — обращать) и противоположная ей интроверсия (от лат. *intro* — внутрь) говорят о направленности реакций человека. У экстраверта реакции зависят от внешних впечатлений, получаемых в данный момент, для него главное «здесь и сейчас». У интроверта реакции зависят от образов, представлений и мыслей, связанных с прошлым и будущим, он любит погружаться в воспоминания.

Очень важно помнить, что нет лучших или худших темпераментов. На базе любого темперамента можно воспитать в себе определенные черты личности и разумно использовать их в конкретной деятельности. Среди выдающихся, великих людей встречаются представители всех четырех типов темперамента. Зная свой темперамент, человек стремится опереться на его положительные особенности и преодолеть отрицательные.

Следует учитывать, что темперамент мало подвержен изменениям под влиянием среды и воспитания, так как является врожденным качеством личности. Темперамент представляет собой индивидуальную особенность личности, он ярко характеризует поведение человека, его деятельность и общение с другими людьми. Необходимо знать особенности своего темперамента и учитывать их при установлении контактов с клиентами (партнерами, коллегами), чтобы успешно избегать конфликтных ситуаций. Также надо иметь в виду, что «чистые» темпераменты встречаются крайне редко; чаще у человека сочетаются черты разных типов, однако преобладают свойства одного.

Вы уже знаете, что одинаковая ситуация, одинаковое воздействие на людей с разными типами темперамента вызывает разную реакцию. Например, критическое замечание в адрес холерика вызывает раздражение, сангвиника подталкивает к активным действиям, меланхолика выбивает из колеи, а флегматика оставляет равнодушным.

Давайте рассмотрим психологические характеристики типов темпераментов.

**Холерический тип темперамента** (холерик). Представляет собой сильный, неуравновешенный и подвижный тип темперамента, отличающийся большой жизненной энергией, активностью, работоспособностью. Люди этого типа темперамента «с головой»



уходят в работу, преодолевая любые затруднения, но им трудно дается деятельность, требующая плавных движений, спокойного и медленного темпа, так как холерики порывисты и резки.

Холерик имеет склонность к лидерству и стремится приспособить окружающий мир под себя. Он мало размышляет, но быстро действует, потому что такова его воля, хотя при этом часто принимает опрометчивые решения. В общении вспыльчив, нетерпелив, несдержан, криклив, иногда проявляет агрессию. Обладает быстрой сменой настроения: от радости к печали, от смеха к гневу. Холерика «выводят из себя» состояние ожидания и необходимость сдерживать свою активность и чрезмерность чувств. Он честолюбив, мстителен, поскольку долго помнит обиды, и горд, поэтому при общении с ним не следует задевать его самолюбие, нужно стараться избегать небрежности и резкости. Работу для холерика следует подбирать так, чтобы она не была монотонной и однообразной.

Холериками были Петр I (1672—1725) и А. С. Пушкин (1799-1837).

**Сангвинический тип темперамента** (сангвиник). Является сильным, уравновешенным и активным типом темперамента. Сангвиник жизнерадостен, в работе продуктивен (но лишь при условии множества интересных дел), энергичен и бодр. Способен выполнять ответственные поручения и склонен к решению тактических задач.

Сангвиник общителен, легко сходится с новыми людьми, поэтому у него широкий круг знакомств, хотя он не отличается постоянством в общении и достаточно часто меняет свои привязанности. Он быстро осваивается в новой обстановке, легко переживает неудачи и неприятности; расхожее выражение «как с гуся вода» — это про сангвиника. Помимо этого, он обладает богатой, подвижной мимикой и производит впечатление оптимистичного и уверенного в себе человека, обладающего чувством юмора, которое в трудных ситуациях помогает ему быть собранным и целеустремленным.

Сангвиник любит строить планы, но в силу своего непостоянства быстро их меняет; он увлекается всем, что ему приятно. Часто может обещать, но не держит своего слова и, кроме того, проявляет легкомыслие, беззаботное и беспечное отношение к делу, разбросанность, переоценивает себя и свои возможности.

Поэтому при общении с сангвиником необходимы требовательность и контроль за выполнением порученного дела. Лучше всего у сангвиника получается работа, требующая применения активности, организаторских и коммуникативных способностей и связанная с разнообразными впечатлениями.

Наполеон (1769-1821) и А.И. Герцен (1812-1870) обладали сангвиническим типом темперамента.

**Меланхолический тип темперамента** (меланхолик). Меланхолик — это человек со слабым типом нервной деятельности, для которого характерно быстрое падение работоспособности и потребность в длительном отдыхе. В привычной обстановке он работает продуктивно и чувствует себя уверенно, выполняя при этом все предписанные инструкции.

Меланхолик неэнергичен, ненастойчив и необщителен; новая обстановка и новые люди вводят его в смущение, он теряется. Кроме того, меланхолик склонен к опасениям по поводу и без повода; застенчивый и робкий, он часто проявляет тревожность и неловкость. Незначительный повод может у меланхолика вызвать обиду и слезы; он очень нуждается в сочувствии и поддержке окружающих. Обладает тихим голосом и замедленной речью.

Меланхолик отзывчив, постоянен в дружбе, настроен на сопереживание и верен чувству долга. А также отличается мягкостью, тактичностью, чуткостью и отзывчивостью. По отношению к меланхолику нельзя допускать резкость. Замечание делать только наедине и в мягкой форме. Рекомендуется поручать им однообразную работу и поддерживать их авторитет в коллективе.

Меланхоликами были П.И. Чайковский (1840— 1893) и Н.В. Гоголь (1809-1852).

**Флегматический тип темперамента** (флегматик). Является сильным, уравновешенным и пассивным типом темперамента. Флегматик работоспособен, отличается деловитостью и вдумчивостью; это настойчивый и упорный работник, не склонный к частой смене деятельности и не любящий мелких поручений.

Флегматику нравится находиться в кругу старых знакомых и в привычной обстановке, так как он с трудом меняет свои привычки. Он всегда спокоен, невозмутим, его трудно рассмешить или опечалить, его чувства и настроение отличаются постоянством. При неприятностях флегматик остается спокойным; говорит мало, обладает бедной мимикой и невыразительными движениями. Как правило, он ненаходчив и с трудом переключает внимание.

Кроме того, флегматик умеет ждать. Поговорка «Семь раз отмерь, один отрежь» — это про него, так как он долго колеблется, прежде чем принять решение, взвешивает все «за» и «против». Флегматик также склонен к безразличию и лени, вялости и инертности при неблагоприятных обстоятельствах. Однако при правильном воспитании у него формируются деловые качества, вдумчивость и усидчивость.

Флегматический тип темперамента имели: И. А. Крылов (1769 — 1844) и М.И. Кутузов (1745-1813).

Описанные типы темпераментов не являются реальными портретами, поскольку ни один конкретный человек не обладает всеми признаками того или иного типа. Однако учитывая свойства темперамента конкретного человека, можно предсказать особенности его реагирования в определенной ситуации. Кроме того, темперамент накладывает отпечаток на способы общения и определяет способности человека к различным видам деятельности. Моральные качества личности не зависят от темперамента и могут компенсировать проявление его отрицательных черт.

### **Вопросы для повторения:**

1. Что такое темперамент? Какие бывают типы темперамента?
2. Дайте психологическую характеристику каждому типу темперамента.
3. В каких жизненных ситуациях темперамент раскрывается наиболее полно?
4. Подумайте, какие типы темперамента психологически совместимы и почему?

## **Тема 1.2**

### **Характер, акцентуации характера.**

Особенности темперамента часто маскируются характером. В таком случае, чем же темперамент отличается от характера? Достаточно вспомнить, что темперамент отвечает за форму, т.е. скорость и интенсивность протекания психических процессов, и отражает динамическую сторону психической деятельности. Характер же отвечает за содержание нашего внутреннего мира, который не зависит от внешних событий. Характером мы объясняем свои и чужие поступки; именно в нем **мы** часто ищем причину несложившихся отношений, прикрываясь фразой: «Не сошлись характерами».

«Характер» — слово древнегреческого происхождения и в переводе означает чеканка, печать, особенность. Неповторимое, индивидуальное сочетание или совокупность особенностей личности представляет собой **характер**. Однако надо иметь в виду, что это не любое сочетание индивидуально-психологических особенностей личности, а совокупность наиболее выраженных и относительно устойчивых черт личности, которые являются типичными для конкретного человека и систематически проявляются в его действиях и поступках. Если Вы, к примеру, случайно кому-то грубо ответили, это еще не означает, что грубость является чертой Вашего характера.

Характер не наследуется и не является постоянным; в течение жизни черты характера могут изменяться и иногда значительно, но эти перемены происходят медленно.

Характер формируется и развивается под влиянием окружающей среды, жизненного опыта, воспитания. Образно говоря, жизнь «чеканит» наш характер, а при самовоспитании с определенного момента человек сам начинает «чеканить» свой характер, который проявляется в поступках, мыслях и чувствах. При современном взгляде на жизнь никого не нужно убеждать в том, как важно разбираться в характерах людей, с которыми общаешься. Познание характера человека помогает предвидеть его поведение и при необходимости корректировать ожидаемые действия.

Черты характера (или качеств личности) много, но они подразделяются на несколько групп, которые тесно связаны между собой, влияют друг на друга и являются отражением человека к разным сторонам жизни. Характер человека проявляется в следующих чертах:

**1. Отношение человека к другим людям:** родным, коллегам, знакомым, малознакомым и т.п. Это прежде всего общительность, которая может быть широкой и поверхностной, или противоположная ей черта — замкнутость, которая проявляется в безразличном отношении к людям или является результатом внутренней сосредоточенности. В эту же группу входят откровенность и противоположная ей скрытность, а также чуткость, тактичность, справедливость, вежливость или грубость, черствость, лицемерие.

**2. Отношение человека к самому себе.** Сюда входят чувство собственного достоинства или неуверенность в своих силах; застенчивость, эгоцентризм (склонность постоянно быть в центре внимания со своими переживаниями), эгоизм (забота о своем личном благе).

**3. Отношение человека к миру вещей,** т. е. отношение к общественной собственности, а также аккуратное или небрежное обращение со своими вещами, одеждой, книгами и т.п.

**4. Отношение человека к делу, к своему труду.** К этой группе относятся инициативность, трудолюбие, ответственность за порученное дело и исполнительность или лень, легкомысленное и формальное отношение к деятельности. По отношению к труду характеры подразделяются на деятельностные (активность, настойчивость, целеустремленность) и бездеятельные (пассивность, созерцательность).

Выделение в характере человека отдельных черт говорит о необходимости рассматривать и оценивать их во взаимосвязи друг с другом. Например, сочетание смелости с осторожностью или импульсивностью, с моральными чувствами или чувством тщеславия по-разному влияет на его характер. Осторожность может выражаться в бездеятельности, а в сочетании с решительностью приобретает иное качество.

Следует также помнить, что характер влияет на продвижение по службе. Вы, конечно, замечали, что человек с «хорошим» характером при прочих равных условиях быстрее поднимается по служебной лестнице, чем неуживчивый человек.

Особое место в характере человека занимают волевые черты, воля. Жизнь и деятельность требуют от человека большой активности и напряжения физических и духовных сил. Каждый, кто имеет конкретные цели в жизни и прикладывает усилия для их достижения, должен обладать необходимыми волевыми качествами.

**Воля** — это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий и поступков. Поэтому волю принято называть основой характера. Когда мы слышим выражения: «человек с характером», «твердость характера» или «мямля», «бесхарактерный», то надо иметь в виду, что в этих определениях человека подчеркивается выраженность волевых черт характера.

Задачей воли является управление нашим поведением, сознательная саморегуляция нашей активности. Волевые действия различаются по своей сложности. Если человек ясно видит цель и непосредственно переходит к действиям, то говорят о простом волевом акте. Например, когда вы просыпаетесь, то обычно сразу встаете с кровати. Даже если вставать не хочется, вам не требуется много усилий, чтобы достичь цели.

Но в жизни чаще мы сталкиваемся с ситуациями, когда между побуждениями и непосредственным действием вклиниваются дополнительные звенья. Например, получение образования можно считать сложным волевым действием.

**Основными этапами волевого процесса** являются:

- 1) возникновение побуждения или постановка цели;
- 2) стадия обсуждения или борьба мотивов (выбор средств, способов и приемов для достижения поставленной цели);
- 3) принятие решения (выбор действий в соответствии с целью);
- 4) исполнение принятого решения.

По тому, как человек принимает решение, говорят о такой особенности воли, как решительность. Решительные люди принимают решения быстро, без дополнительных колебаний, так как любое колебание или нерешительность могут привести к принятию неудачного решения или человек, скорее всего, не примет никакого решения. Как известно, в жизни бывают ситуации, когда невозможно медлить, но при этом важно не перепутать решительность с торопливостью и безрассудством.

Итак, цели ясны, решение принято, средства выбраны и здесь начинается самое сложное — **исполнение принятых решений**. Без этого вообще нет волевого действия и все предыдущие усилия и размышления напрасны. Ведь порой мы принимаем прекрасные решения, выбираем верные, надежные пути для их достижения, но так и не доводим дело до конца. В этом случае говорят, что нам не хватает силы воли, настойчивости. Примером тому может служить особый образ, созданный в русской литературе XIX века — «лишний человек», который принимает хорошие решения, но не доводит свои начинания до конца. Воля обнаруживается не только в активных действиях и поступках, но и в умении сдерживать себя, самообладании и терпении.

К **основным волевым качествам** человека относятся: целеустремленность, самообладание, самостоятельность, решительность, настойчивость, а также энергичность, инициативность и исполнительность.

**Целеустремленность** — это способность человека подчинять свои действия целям, которые необходимо достигнуть. Целеустремленные люди ясно видят личные цели и не размениваются на мелочи.

**Самообладание** — это волевое качество, помогающее людям управлять своими мыслями, чувствами, действиями и поступками. Люди, которым присуще самообладание, уравновешены и последовательны. Они обладают выдержкой и умеют выбирать уровень активности, соответствующий условиям и оправданный обстоятельствами.

**Самостоятельность** проявляется в умении не поддаваться влиянию различных факторов, которые могут отвлечь человека от достижения поставленной цели. Самостоятельные люди действуют на основании своих взглядов и убеждений и критически оценивают советы и предложения других людей. Однако бывают случаи, когда негативизм (т.е. необоснованное стремление поступить наперекор кому-то) ошибочно оценивается как самостоятельность. Следует знать, что негативизм — это признак слабости, а не силы человека.

**Решительность** — это умение человека принимать своевременные, обоснованные и твердые решения и претворять их в жизнь.

**Настойчивость** — это волевое качество, благодаря которому человек может мобилизовать свои силы для относительно длительной и сложной борьбы с препятствиями и трудностями, встречающимися на пути достижения целей. Настойчивые люди не останавливаются перед неудачами.

**Энергичность** — это волевое качество, которое дает возможность человеку действовать быстро и с большим напряжением физических и духовных сил. Энергичные люди, как правило, при достижении целей не пасуют перед трудностями, а наоборот, мобилизуют свою деятельность. Они всегда к чему-то стремятся, строят планы и увлекают за собой других.

**Инициативность** основывается на наличии у человека множества новых идей, планов. Благодаря инициативе человек действует творчески, способен начать любое дело. Поэтому инициативные люди чаще всего становятся лидерами, объединяя людей своими идеями, замыслами и предложениями.

**Исполнительность** — это волевое качество человека, направленное на активное, старательное и систематическое исполнение принятых решений. Исполнительный человек стремится полностью завершить начатое им или порученное ему дело.

Следует отметить, что все волевые качества формируются на протяжении жизни и деятельности человека. Кроме того, воля оказывает влияние на трудовую деятельность человека. Неожиданные изменения в экономике страны, реорганизация производства, ухудшение настроения, переутомление, конфликты и другие ситуации показывают, что без преодоления внешних и внутренних трудностей деятельность не может быть успешной. Ведь существует много профессий, когда человек силой воли управляет своим настроением: преподаватели, врачи, работники торговли и сферы обслуживания.

Акцентуация характера — это крайний вариант нормы, при котором отдельные черты характера чрезмерно усилены, вследствие чего обнаруживается избирательная уязвимость в отношении определенного рода психогенных воздействий при хорошей устойчивости к другим. Иными словами, акцентуация представляет собой вариант психического здоровья (нормы), который характеризуется особой выраженностью, заостренностью, непропорциональностью некоторых черт характера всему складу личности и приводит ее к определенной дисгармонии.

Автор концепции акцентуации — немецкий психиатр Карл Леонгард; он ввёл термин «акцентуированная личность». А. Е. Личко уточнил этот термин, изменив его на термин «акцентуация характера», так как личность, по его мнению, слишком комплексное понятие, скорее подходящее для психопатий.

Согласно А. Е. Личко, по степени выраженности можно выделить два вида (две стадии) акцентуаций:

- Явная акцентуация — крайний вариант нормы. Проблемные черты характера достаточно выражены в течение всей жизни, в ситуациях и проблемных, и благополучных. Явная акцентуация в быту называется - психопат (не путать с психопатией как расстройством личности).
- Скрытая акцентуация — обычный вариант нормы. Проблемные черты характера этого типа проявляются в основном в трудных жизненных ситуациях, в стрессе и конфликтах, хотя в благополучных обстоятельствах перед нами может быть вполне милый человек.

Акцентуация - особенности личности, более выраженные, чем рисунок личности, но не так выпирающие, как в психопатии. Акцентуация характера - следствие как факторов наследственности, так и того или иного типа воспитания ребенка.

### **Вопросы для самопроверки и повторения:**

1. Что такое характер?
2. Что такое акцентуации?
3. Какие основные черты характера вам известны?
4. Докажите на примерах, что характер человека формируется на протяжении всей жизни, а не является неизменным и прирожденным.
5. Что такое воля и какова ее основная задача?
6. Какие приемы способствуют формированию волевых качеств личности?

### **Тема 1.3**

#### **Эмоции и чувства.**

Характеризуя человека, мы часто обращаем внимание на его эмоциональность, эмоциональную впечатлительность. Ведь одни и те же события одних людей оставляют

равнодушными, других — слегка взволнуют, а у третьих вызовут сильное переживание (подумайте, с какими индивидуально-личностными особенностями это связано?).

Наша жизнь невозможна без переживаний, так как все, с чем сталкивается человек, вызывает у него то или иное отношение, те или иные чувства. Мир наших чувств богат и разнообразен. Одно явление нас радует, другое пробуждает отвращение; одних людей мы любим, других ненавидим, к третьим проявляем безразличие. Что-то нас может испугать, а что-то огорчить; некоторыми поступками мы гордимся, а о некоторых хочется поскорее забыть, поскольку мы их стыдимся. Профессиональная деятельность человека также невозможна без переживаний и имеет определенную эмоциональную окраску. Работая, человек выражает свое отношение к работе и ее условиям в форме чувств и эмоций.

Часто чувства и эмоции употребляются как синонимы, но в сущности эти понятия отличаются друг от друга. Важное отличие чувств от эмоций состоит в том, что **чувства** обладают относительной устойчивостью и постоянством, а **эмоции** возникают на конкретную ситуацию. Эмоции — это непосредственное, временное переживание какого-нибудь чувства, например чувство любви к спорту. Положительные эмоции будут в этом случае представлены состоянием восхищения, наслаждения, которое переживают болельщики, наблюдая за высококлассной, интересной игрой спортсменов. То же чувство (чувство любви к спорту) может переживаться в форме отрицательных эмоций — возмущения, негодования при плохой игре или несправедливом судействе.

В точном переводе на русский язык «эмоция» — это душевное волнение, душевное движение. **Эмоции** — это явления, которые выражаются в переживании человеком своего отношения к окружающей действительности и к самому себе, причем для эмоций характерна субъективность. В науке существуют различные **классификации эмоций**. Наиболее распространенная — по силе влияния на деятельность человека.

**Стенические** — сильные, тонизирующие; активизируют деятельность, побуждают к поступкам и высказываниям (радость, гнев)

**Астенические** — Пассивные, угнетают активность, вызывают скованность, мешают при достижении целей (страх, тоска)

**Эмоции** в зависимости от устойчивости, длительности и силы различают по видам.

1. **Настроение** — это длительное эмоциональное состояние, связанное со слабо выраженными положительными или отрицательными эмоциями, окрашивающее все другие переживания, мысли и действия человека. Настроение накладывает отпечаток на поведение человека, влияет на деятельность и ее результат. Известно, что хорошо и плодотворно работает тот, у кого преобладает бодрое и спокойное настроение. Плохое настроение, напротив, мешает человеку общаться, он смотрит на мир мрачно, его все сердит и раздражает: и погода, и сосед, неосторожно его толкнувший, и жизнерадостный смех (вспомните, что помогает человеку преодолеть плохое настроение?). Поэтому очень важно, особенно в межличностном общении, чтобы человек научился управлять своим настроением. Иногда для улучшения настроения достаточно переключиться на деятельность, которая вызывает воодушевление, которая приятна и интересна. Сильное влияние на настроение оказывает также просмотр любимой телепередачи, прослушивание музыки или чтение интересной книги. Не забывайте об улыбке, ведь фон жизнерадостного, положительного настроения помогает легче переживать временные трудности и огорчения.

2. **Аффект** — это сильное, кратковременное эмоциональное состояние, напоминающее бурю, шквал. Аффект возникает внезапно, резко, и в этот момент человек как бы теряет самоконтроль, весь отдается переживанию. В аффекте человек «теряет голову» и совершает поступки без анализа и учета обстановки, например, он может отшвырнуть попавшую под руку вещь, сломать ее, хлопнуть по столу. Аффекты снижают организованность человека и тем самым отрицательно сказываются на его деятельности. Однако было бы ошибкой думать, что аффекты полностью неуправляемы, ведь при жела-

нии можно научиться «гасить» аффективную вспышку и не терять власть над собой. Для этого достаточно «с головой» уйти в работу, учебу, хобби или переключиться на какую-нибудь другую деятельность. В самом простом варианте, чтобы избежать эмоционального срыва, прежде чем прореагировать, сосчитайте до десяти.

**3. Страсть** — это яркое, сильное эмоциональное состояние, направленное на удовлетворение потребностей и захватывающее человека надолго. Страсть поглощает человека, захватывает его мысли, и все остальное, не связанное с предметом страсти, кажется второстепенным, не имеющим значения, упускается из виду и забывается. Например, ученые, страстно увлеченные своей работой, не придавали значение своему внешнему виду, забывали про сон и еду.

Важной характеристикой страсти является ее связь с волевой сферой, поскольку, обладая большой силой и энергией, она побуждает человека к деятельности. При этом очень важно, на что направлена страсть. По направленности она может быть отрицательной и положительной. Страсть к музыке, спорту, науке является положительной. Если же страсть заслуживает морального осуждения (страсть к азартным играм, наркотикам, употреблению алкогольных напитков), то это отрицательная страсть. Под влиянием отрицательной страсти человек нравственно перерождается.

Как известно, человеку свойственно переживание эмоционального состояния от удовлетворения своих потребностей. В основе чувств человека лежат как материальные, так и более сложные потребности — духовные, которые вызывают особую форму переживаний — высшие чувства. Выделяются следующие **виды чувств**:

1. **Нравственные** (моральные) чувства основаны на нравственной оценке человеком своих и чужих поступков и действий в соответствии с усвоенными моральными нормами и правилами (добро, справедливость, долг).

2. **Интеллектуальные** чувства сопровождают процесс познания и творчества. Удивление и любопытство, любознательность и радость открытия, сомнения — все это свидетельство взаимосвязи интеллектуальных и эмоциональных моментов. Яркий хрестоматийный пример из жизни Архимеда, выскочившего из ванной на улицу с криком «эврика!», иллюстрирует эмоциональную «окраску» творческих и исследовательских видов деятельности.

3. **Эстетические** чувства представляют собой эмоциональное отношение человека к прекрасному в природе, искусстве, в жизни людей. Они обогащают личность, придают ей индивидуальное своеобразие.

Нравственные, интеллектуальные и эстетические чувства переживаются человеком в деятельности и общении.

О том, что человек испытывает то или иное эмоциональное состояние мы узнаем по выражению его мимики (движение мышц лица) и пантомимики (движение мышц тела). Наиболее ярко эмоциональное состояние человека отражается на его лице (см. разд. 2.6), так как мышцы лица очень подвижны и могут передавать самые разнообразные чувства в зависимости от внутреннего состояния человека. Например, страх выражается в расширении зрачков, в дрожи, бледности; для ужаса характерны широко раскрытые глаза, бледность кожи, дрожащий голос. В состоянии скуки человек кажется усталым, ему нечем заняться, при этом его глаза не блестят, он часто зеваает. Радость проявляется в блеске глаз, в покраснении лица. Ведь именно радость мы чаще всего связываем с успехами, с сбывшимися надеждами. С нашими чувствами также тесно связано выражение рта; если уголки губ опущены вниз, губы сжаты — это верный признак обиды.

Выразительность движений также играет важную коммуникативную роль, помогает общению между людьми и обеспечивает эмоциональный контакт между ними. Как правило, эмоциональные реакции человека, его состояние сопровождаются определенными физиологическими реакциями: изменяется давление крови, частота пульса и дыхания, а также изменяется деятельность сердца; усиливается работа слезных и потовых желез и т. д.

С древних времен человечество установило связь между страхом перед раскрытием лжи и некоторыми физиологическими процессами в организме. Например, в Древнем Китае подозреваемого в преступлении заставляли в течение допроса жевать сухую рисовую муку; если человек не мог ее проглотить, то его признавали виновным. Такая реакция связана с тем, что при ложных показаниях у человека уменьшается слюноотделение, что затрудняет процесс глотания.

Характерным признаком физиологических проявлений печали является ее парализующее действие на мышцы произвольного движения. При этом у человека возникает чувство усталости, наблюдаются замедленные движения. Глаза кажутся большими. Человек постоянно ощущает чувство озноба и холода за счет того, что мышцы расслабляются, сосуды сжимаются и ткани обескровливаются. Печального человека можно узнать по его внешнему виду: ходит медленно, руки его болтаются, голос слабый и беззвучный. Вообще, огорчения старят человека и ухудшают его внешний вид.

Радость человека сопровождается усилением притока крови к коже, он краснеет, становится «теплее». Радующийся человек жестикулирует, смеется, поет, находится в хорошем настроении. Радость молодит, делает человека красивее и жизнерадостнее.

Ученые считают, что эмоции являются специальным механизмом компенсации недостатка информации, сведений, необходимых человеку для организации своего поведения и достижения цели. Отрицательные эмоции возникают в условиях дефицита информации, например, эмоция страха развивается при недостатке сведений, необходимых для защиты. Положительные эмоции возникают, когда имеющейся информации оказывается достаточно.

Однако жизнь, полностью лишенная отрицательных эмоций, невозможна. Существует мнение, что отрицательные эмоции в определенном сочетании с положительными должны быть не вредны, а полезны организму. Эксперименты на животных это мнение подтвердили.

Формы выражения эмоций зависят от принятых правил приличия. У нас, например, не принято громко хохотать в общественных местах и привлекать к себе всеобщее внимание проявлением своих эмоций. В некоторых частях Африки смех — не признак веселья, а показатель изумления и замешательства.

Проявление эмоций также связано с темпераментом, воспитанием и привычками человека. Иногда привычные для человека эмоции накладывают своеобразный отпечаток на выражение его лица. Недаром говорят о лицах озабоченных, удивленных, веселых.

### **Вопросы для повторения:**

1. Что такое «эмоции»? В чем состоит важное отличие эмоций от чувств?
2. Какие вы знаете виды эмоций?
3. Какие вы знаете виды чувств?
4. Всегда ли эмоциональная реакция человека соответствует воздействию? Объясните причины возможного соответствия или несоответствия, свой ответ проиллюстрируйте примерами.

### **Тема 2.1.**

#### **Структура и функции общения. Стратегии, тактики, виды общения.**

##### **Коммуникативная компетентность.**

**Структура общения** — это совокупность основных элементов, из которых складывается процесс общения. При этом структурная характеристика общения может быть дана и применительно к основным элементам, и относительно внутренней структуры каждого из них.

Основные компоненты общения:

- субъекты;
- средства;



- потребности, мотивация и цели;
- способы взаимодействия, взаимовлияния и отражения влияний в процессе общения;
- результаты.

Возможен и другой, обобщенный, подход к структуре общения – это различные стороны процесса общения в целом. Выделяют коммуникативную, интерактивную и перцептивную стороны. Правомерно было бы отметить и такие явления, как понимание, сопереживание, эмоциональное отношение партнеров друг к другу.

#### *Субъект и объект общения*

Элементарным условием общения является наличие индивидов, которые оказываются в состоянии наладить между собой какой-то контакт. Каждый из них может быть объектом или субъектом общения. Человек может одновременно выступать и в той и в другой роли, в таком случае фиксируются не личностные качества индивида и не характер его отношения к партнеру, а различие срезом в общении с точки зрения наблюдателя и исследователя этого процесса. Как субъект индивид познает своего партнера и при этом сам является объектом познания для другого. Но можно рассматривать понятия “субъект” и “объект” в другой плоскости: в плоскости отношения друг к другу общающихся. В широком смысле слова под субъектом понимают индивидов, активно участвующих в общении и относящихся к другому участнику общения как к интересному и значимому, равноправному партнеру, а не средству удовлетворения своих потребностей и интересов. Тогда общение носит функционально-ролевой характер. Объектом общения может быть человек, природа, животный мир, предметно-вещная среда. Но эти объекты могут выступать и в качестве субъектов, если отношение к ним эмоционально окрашено.

#### *Средства общения*

Чтобы общение между индивидами стало возможным, необходимы определенные средства, с помощью которых налаживается и поддерживается связь. Особая роль принадлежит речи, которой присущи содержательность и богатство языковых средств, культура и выразительность.

Большое внимание изучению “речевого общения” уделял А.А. Леонтьев.

Психологическая структура процесса речевого общения (по А.А. Леонтьеву) такова:

- ориентировка
- планирование
- исполнение
- контроль

Также он исследовал функционально-целевые, групповые и ролевые факторы, характеризующие особенности ориентировки в ситуации и собеседнике.

Но все общение не может сводиться к деятельности (в том числе и речевой), речь всего лишь инструмент или средство человеческого общения, хотя и очень значимый в виде устного и печатного слова. Это вербальное средство общения.

Весьма важны и невербальные средства общения: мимика, выражение глаз, пантомимика (поза, жесты, движения, походка), манера держаться, дистанция между общающимися. Особенно выразительна человеческая мимика. Например, в романе “Война и мир” Л.Н. Толстого исследователями найдено 85 оттенков выражения глаз и 97 оттенков улыбки. Очень весомыми являются психотерапевтические возможности невербальных средств общения (группы телесной, танцевальной терапии и др.).

Однако восприятие и понимание человека человеком – это результат комплексного воздействия вербальных и невербальных факторов; кроме этого, необходимо учитывать физический облик человека, поведение, внешность.

Любая форма вербальной связи содержит элемент эмоционального значения (подтекст и т. п.). В условиях непосредственного контакта огромное значение приобретает невербальное сопровождение информации (например, психосоматические движения). Язык всегда взаимодействует с неязыковыми средствами общения: с экспрессивными

реакциями, семантикой поведения (смысл и значение поступков) в процессе совместной деятельности.

### **Функции коммуникации**

Обмен информацией в предельно широком смысле. В человеке информативно все – от содержания речи до позы, жеста, мимики и звучания голоса. Но информацией для другого это становится тогда, когда он готов к ее восприятию и адекватной интерпретации.

Глубинная психологическая связь – передача элементов уникальности личности, психических состояний общающихся. К.С. Станиславский: “Для того чтобы общаться, надо иметь то, чем можно общаться, т. е. прежде всего свои собственные переживания, чувства и мысли”.

Общение не просто информационное, а энергоинформационное поле. Основным механизмом энергоинформационного или эмоционально-энергетического обмена партнеров в процессе коммуникации является психическое заражение (творческое, например дирижер с оркестром и со зрителем).

Мы неоднократно говорим, что каждый человек уникален, он обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться; и все-таки наших собеседников можно условно объединить в группы. Какие же они, наши собеседники? В учебном пособии «Психология управления»\* (\* Самыгин СИ., Столяренко Л.Д. Психология управления. — Ростов-на-Дону, 1997.-С. 363-367) приводится описание девяти «абстрактных типов» собеседников.

1. *Вздорный человек, «нигилист».* Не придерживается темы беседы, нетерпелив, не сдержан. Своей позицией смущает собеседников и провоцирует на то, чтобы они не соглашались с его аргументами.
2. *Позитивный человек.* Является самым приятным собеседником. Он доброжелателен, трудолюбив, всегда стремится к сотрудничеству.
3. *Всезнайка.* Всегда уверен в том, что все знает лучше всех; он постоянно включается в любой разговор.
4. *Болтун.* Любит высказываться пространно, бестактно прерывает беседу.
5. *Трусика.* Такой собеседник недостаточно уверен в себе; он лучше промолчит, чем выскажет свое мнение из-за боязни показаться смешным или глупым.
6. *Хладнокровный, неприступный собеседник.* Замкнут, держится отчужденно, не включается в деловую беседу, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий.
7. *Незаинтересованный собеседник.* Деловой разговор, тема беседы его не интересуют.
8. *Важная птица.* Такой собеседник не выносит никакой критики. Он чувствует себя выше всех и ведет себя соответствующим образом.
9. *Почемучка.* Постоянно задает вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто «сгорает» от желания спрашивать.

Как известно, люди ведут себя не одинаково во всех жизненных ситуациях. Человек может меняться в зависимости от значимости темы разговора, хода беседы и типа собеседников.

Для обеспечения высокого уровня делового общения мы должны уметь пользоваться технологиями общения, основанными на психологических знаниях. Нужно учитывать, что в процессе общения между коллегами, руководством, клиентами может возникнуть конфликтная ситуация, напряженность, а неумелое пользование словом может привести к сбоям в общении, к информационным потерям.

По своему назначению общение многофункционально. В психологии выделяется пять основных **функций**.

1. Прагматическая функция общения реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности.

2. Формирующая функция проявляется в процессе развития человека и становления его как личности.
3. Функция подтверждения состоит в том, что только в процессе общения с другими мы можем понять, познать и утвердить себя в собственных глазах. К знакам подтверждения можно отнести знакомства, приветствия, оказание знаков внимания.
4. Функция организации и поддержания межличностных отношений. В ходе общения мы оцениваем людей, устанавливаем эмоциональные отношения, причем один и тот же человек в разных ситуациях может вызвать различное отношение. Эмоциональные межличностные отношения встречаются в деловом общении и накладывают на деловые отношения особый отпечаток.
5. Внутриличностная функция общения — это диалог с самим собой. Благодаря этой функции человек принимает решения и совершает значимые поступки.

Кроме того, выделяются несколько видов общения, среди которых можно отметить следующие.

1. «Контакт масок». В процессе общения нет стремления понять человека, не учитываются его индивидуальные особенности, поэтому данный вид общения принято называть формальным. В ходе общения используется стандартный набор масок, которые стали уже привычными (строгость, вежливость, безразличие и т.п.), а также соответствующий им набор выражений лица и жестов. В ходе беседы часто применяются «расхожие» фразы, позволяющие скрыть эмоции и отношение к собеседнику.
2. Примитивное общение. Данный вид общения характеризуется «нужностью», т.е. человек оценивает другого как нужный или ненужный (мешающий) объект. Если человек нужен, с ним активно вступают в контакт, если не нужен, мешает — «отталкивают» резкими репликами. После получения от партнера по общению желаемого теряют дальнейший интерес к нему и, более того, не скрывают этого.
3. Формально-ролевое общение. При таком общении вместо понимания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли. В жизни каждый из нас играет множество ролей. Роль — это способ поведения, который задается обществом, поэтому продавцу, кассиру сберегательного банка не свойственно вести себя как военачальнику. Бывает, что в течение одного дня человеку приходится «играть» несколько ролей: компетентный специалист, коллега, руководитель, подчиненный, пассажир, любящая дочь, внучка, мать, жена и т.д.
4. Деловое общение. В этом виде общения учитываются особенности личности, возраст, настроения собеседника, но интересы дела являются более важными.
5. Светское общение. Общение беспредметное, люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях. Вежливость, такт, одобрение, выражение симпатий — основа данного вида общения.

Общение осуществляется при помощи вербальных (словесных) и невербальных средств. Изучение процесса общения показало, насколько это сложное, многообразное явление и позволило выделить структуру общения, состоящую из трех взаимосвязанных сторон:

- 1) коммуникативной, которая проявляется во взаимном обмене информацией между партнерами по общению, передаче и приеме знаний, мнений, чувств;
- 2) интерактивной, заключающейся в организации межличностного взаимодействия, т.е. когда участники общения обмениваются не только знаниями, идеями, но и действиями;
- 3) перцептивной, которая проявляется через восприятие, понимание и оценку людьми друг друга.

Чтобы лучше понять, что представляет собой общение, надо подробно рассмотреть все его стороны, особенности, проблемы и препятствия.

### **Вопросы для повторения:**

1. Что вы знаете об основных подходах к структуре общения?

2. Каковы основные компоненты общения?
3. В чем сущность дифференциации общения на форму и содержание?
4. Как соотносятся вербальные и невербальные средства общения?
5. Перечислите функции коммуникации в общении.

## Тема 2.2

### Общение как восприятие.

С чего начинается общение? Конечно, «с первого взгляда», т.е. общение начинается с наблюдения за собеседником, его внешностью, голосом, манерой поведения. Психологи по этому поводу говорят, что происходит восприятие одним человеком другого. Эффективное общение невозможно без правильного восприятия, оценки и взаимопонимания партнеров. Вот почему мы начинаем изучение с основной и важной стороны общения — перцептивной.

Перцепция (или восприятие) хорошо изучена в социальной психологии, а термин «социальная перцепция» (социальное восприятие) впервые был введен американским психологом Дж. Брунером в 1947 г. Он обратил внимание на то, что наряду с индивидуальными различиями существуют общие социально-психологические механизмы восприятия. На восприятие и оценку людьми друг друга влияют различные факторы. Исследованиями подтверждено, что дети и взрослые отличаются по социальной перцепции. Дети в большей степени ориентированы на восприятие внешности (одежда, прическа и т.п.), они лучше распознают эмоциональное состояние человека по выражению лица, чем по жестам. Кроме того, сильное влияние на процесс восприятия оказывает профессия наблюдателя. Так, при оценке одного и того же человека продавец будет оценивать внешний вид, филолог — особенности речи, медик — физическое здоровье.

Однако в целом перед человеком стоит задача не просто «воспринять», а, скорее, познать другого человека. В ходе познания осуществляется эмоциональная оценка человека и попытка понять логику его поступков и уже на этой основе строить свое собственное поведение. Люди, вступающие в общение, отличаются друг от друга по жизненному опыту, социальному статусу\* (\*Статус социальный — это положение (позиция) индивида или группы в социальной системе, определяемое по ряду признаков: профессия, образование, экономические, семейно-возрастные, этнические и др.), интеллектуальному развитию и т.п. Какие же признаки позволяют нам судить, например, о превосходстве собеседника по социальному статусу? Исследования показали, что существенное значение имеет процесс формирования первого впечатления о человеке. Большое влияние на первое впечатление оказывает: 1) внешний вид человека (одежда, прическа, украшения, очки, знаки различия; в некоторых случаях рассматривается такая «одежда», как машина, оформление кабинета, канцелярские принадлежности и т.п.); 2) манера поведения человека (как стоит, ходит, сидит, разговаривает, куда устремлен взгляд и т.п.). Внешний вид и манера поведения являются факторами превосходства, так как в них всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к определенной социальной группе или его ориентации на какую-то группу.

В прежние времена существовали определенные правила и нормы, предписывающие, что и кому можно или нельзя надевать. В отдельные эпохи предписания разрабатывались до мелочей и имели определенное значение. В наше время, когда нет четких предписаний, роль одежды тем не менее остается значимой. Зная «секреты» одежды, можно создать определенный образ у партнера по общению, повысить (в случае необходимости — понизить) свою значимость и престиж. Например, вы, собираясь на экзамен и надевая строгий костюм и рубашку с галстуком, скорее всего, стремитесь чуть-чуть завысить свой социальный статус. Если же преподаватель на тот же экзамен надевает джинсы и свитер, то он пытается ослабить фактор своего превосходства с целью улучшения взаимодействия со студентом, т.е. с вами. Правильно подобранная

одежда поможет сформировать благоприятное впечатление, вызвать доверие со стороны партнера и создать образ честного, надежного собеседника.

Что же в одежде свидетельствует о превосходстве? Во-первых, — цена. Цена одежды определяется по качеству, а также по частоте встречаемости данной модели (дефицитность) и ее модности. Во-вторых, — силуэт одежды. «Высокостатусным» как для женщин, так и для мужчин считается силуэт, напоминающий по форме вытянутый прямоугольник с подчеркнутыми углами, «низкостатусным» — силуэт, напоминающий по форме шар.

Например, свитер, особенно объемный и пушистый, джинсы или мягкие брюки несовместимы с высоким статусом. Однако на дружеской вечеринке мягкий свитер (пуловер) воспринимается лучше, чем строгий костюм. В-третьих, — цвет одежды. Необходимо учитывать, что в разных странах конкретные цвета могут иметь разное значение. В европейской одежде признаком высокого статуса (независимо от тенденции моды) считаются ахроматические цвета, т. е. черно-серо-белая гамма; чем ярче и насыщеннее цвет, тем ниже предполагаемый статус человека. Все эти признаки важны во взаимодействии, их не следует рассматривать в отдельности.

Кроме того, на первое впечатление влияют различные детали, например, украшения. Массивные золотые перстни-«печатки» у мужчин, а также большие бриллиантовые кольца у женщин хотя и указывают на их финансовые возможности, но иногда могут вызвать нежелательный эффект («оказать медвежью услугу»). «Носители» украшений могут показаться партнеру по общению как хитрые, неискренние, склонные к доминированию люди, претендующие на повышенное внимание к своей особе.

В манере поведения, как и в одежде, всегда присутствуют элементы, позволяющие судить о статусе собеседника (походка, манера сидеть и стоять). Например, результаты экспериментов показали, что окружающим больше нравятся люди, сидящие на стуле свободно, чуть наклонив корпус тела вперед. И, наоборот, люди, садящиеся на стул ровно, слегка отклоняясь назад, вызывают негативное отношение; то же относится к манере сидеть на стуле с перекрещенными руками или ногами (подробнее см. разд. 2.6).

При восприятии человека большое значение имеет **фактор привлекательности**. Сложность определения этого фактора вызвана тем, что мы привыкли считать привлекательность индивидуальным впечатлением. Всякая попытка обобщить признаки привлекательности «наталкивается» на внутреннее сопротивление. Разные народы в разные исторические периоды имели и имеют свои каноны красоты, поэтому фактор привлекательности определяется не разрезом глаз и цветом волос, а социальным значением того или иного признака человека. Ведь существуют одобряемые и неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности, а значит, привлекательность — это приближение к типу внешности, максимально одобряемому той группой, к которой мы принадлежим.

Еще одним важным **фактором восприятия** является **отношение к нам со стороны окружающих**. При этом люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются гораздо выше тех, которые относятся к нам плохо. В эксперименте психологи, выявив мнения испытуемых по ряду вопросов, ознакомили их с мнениями по тем же вопросам, принадлежащим другим людям, и просили оценить этих людей. Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка человека, высказавшего это мнение. В данном эксперименте согласие выявлялось с помощью прямых вопросов. Однако существует большое количество косвенных признаков согласия: кивки одобрения, улыбки и слова в нужных местах, манера держаться. В общении очень важно, чтобы согласие было явно выражено. Если есть согласие, то включается восприятие по фактору положительного отношения к нам.

Изучая процессы восприятия, психологи выявили **типичные искажения** представлений о другом человеке.

**Эффект ореола.** Любая информация, получаемая о человеке, накладывается на заранее созданный образ. Этот образ, ранее существовавший, выполняет роль ореола, мешающий эффективному общению. Например, при общении с человеком, превосходящим нас по какому-то важному параметру (рост, ум, материальное положение), он оценивается более положительно, чем, если бы он был нам равен. При этом человек оценивается выше не только по значимому для нас параметру, но и по остальным. В этом случае говорят, что происходит общая личностная переоценка. Поэтому, если первое впечатление о собеседнике в целом благоприятно, то и в дальнейшем его поступки, поведение и черты переоцениваются. При этом замечаются и переоцениваются только положительные моменты, а отрицательные — не замечаются или недооцениваются. И наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательное, то даже благородные его поступки не замечаются или истолковываются как корысть.

Эффект ореола может принести пользу в том случае, если вы создадите хорошую репутацию людям, которые тесно связаны между собой: однокурсникам, коллегам по работе, друзьям. Очень скоро вы обнаружите, что вас окружают великолепные, доброжелательные люди, замечательно ладающие между собой.

**Эффект проекции** возникает тогда, когда мы приятно для нас человеку приписываем свои достоинства, а неприятному — свои недостатки.

**Эффект упреждения, или эффект первичности и новизны** появляется тогда, когда мы сталкиваемся с противоречивой информацией о человеке. Если мы имеем дело с незнакомым человеком, то значение придается сведениям (информации), которые предъявляются вначале. При общении с хорошо знакомым человеком учитываются самые последние сведения о нем.

Безусловно, полностью избежать ошибок не может никто, но всем по силам разобраться в особенностях восприятия и научиться корректировать свои ошибки.

### **Понимание в процессе общения**

«Счастье — это когда тебя понимают» — так написал в сочинении герой кинофильма «Доживем до понедельника». Вы уже знаете, что в ходе общения человек стремится не просто воспринять собеседника, а познать его, понять логику его поступков и поведения. Познание и понимание людьми других и себя происходит в соответствии с психологическими механизмами восприятия. Рассмотрим эти механизмы.

Идентификация (от лат. *identificare* — отождествлять) — это уподобление себя другому. Чтобы понять партнера по общению, необходимо поставить себя на его место, так как нельзя по-настоящему понять человека, пока не побываешь в его «шкуре». В случае неправильного понимания нас окружающими мы говорим: «Побывали бы вы на моем месте», иными словами, предлагаем окружающим «включить» их механизм идентификации. Данный механизм позволяет понять ценности, привычки, поведение и нормы другого человека.

Эмпатия (от греч. *empathia* — сопереживание) — это не рациональное осмысление проблем другого человека, а эмоциональный отклик, вчувствование, сопереживание. Эмпатия основана на умении правильно представлять, что происходит внутри человека, что он переживает, как оценивает события. Установлено, что способность к проявлению эмпатии возрастает с приобретением жизненного опыта. Пожилые люди, многое повидавшие и испытавшие, лучше понимают человека, попавшего в те или иные обстоятельства, нежели молодые люди.

Высшей формой эмпатии является действенная, характеризующая нравственную сущность человека. Например, можно просто сопереживать сокурснику, который «завалил» экзамен, а можно помочь подготовиться к пересдаче.

Аттракция (от лат. *attrahere* — привлекать, притягивать) представляет собой форму познания другого человека, основанную на возникновении к нему положительных чувств: от симпатии до любви. Причиной появления положительного эмоционального отношения партнеров по общению нередко бывает их внутреннее и внешнее сходство. Например,

молодые люди (юноши, девушки) гораздо лучше понимают друг друга, чем взрослых, которые их окружают (родителей, преподавателей и т.п.).

Чтобы правильно понять партнера по общению, важно знать его отношение к нам, как он воспринимает и понимает нас. В этом случае «работает» механизм, который в психологии называют рефлексия. Рефлексия (от лат. *reflexi* — обращение назад) — это способность человека представить, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание другого, но и знание того, как другой понимает нас: наши умственные способности, индивидуально-личностные особенности и эмоциональные реакции. При этом наше внимание переносится с партнера по общению на нас самих и происходит как бы своеобразное удвоение зеркальных отражений друг друга. В результате, с учетом рефлексии и взаимного отображения партнеров, в общении участвуют уже не двое, а как бы шесть человек: «Я», *каким я являюсь в действительности*; «Я», *каким я вижу самого себя*; «Я», *каким меня видит партнер по общению*.

И эти же три позиции можно обнаружить у собеседника\* (\* Рогов Е.И. Психология общения. — М., 2001. — С. 205.).

Понимание другого человека очень важно для успешного общения с ним. Нередко нас интересует, что заставляет собеседника действовать так, а не иначе, т.е. каковы причины его поступков. Ведь зная их, можно спрогнозировать дальнейшее поведение партнера по общению. Если бы человек всегда располагал полной информацией об окружающих людях, с которыми он вступает в общение, то он мог бы безошибочно строить тактику взаимодействия с ними. Но в повседневной жизни мы, как правило, находимся в условиях дефицита информации, не зная истинных причин поведения другого человека. Это незнание вынуждает нас приписывать другим самые разнообразные причины их поведения и поступков. В их основе лежит сходство поведения собеседника с каким-то известным образом или анализ наших собственных причин, которые обнаруживаются в аналогичной ситуации. Приписывание причин поведения другому человеку называется каузальной атрибуцией (от лат. *causa attribuo* — причина и придаю, наделяю). Исследования показывают, что у каждого человека есть привычные объяснения чужого поведения. Одни люди всегда находят виновника случившегося и приписывают причину произошедшего конкретному человеку, но не себе. Например: получил «неуд» на экзамене — виноват преподаватель, потому что придирается. В этом случае говорят о *личностной атрибуции*. Другие склонны все видеть в обстоятельствах, а не искать виновника, т.е. они привыкли к *обстоятельствальной атрибуции*. Например: опоздал на занятия, потому что транспорт плохо ходит. Третьи видят все через *стимульную атрибуцию*, т.е. причина заложена в предмете. Например: сумка с продуктами упала, потому что плохо стояла. Или причину видят в самом «пострадавшем». Например: отчислили из учебного заведения — сам виноват.

Помимо этого, мы сталкиваемся с внутренней и внешней атрибуцией. Например, успех на экзамене однокурсника мы можем приписать его высоким умственным способностям, старательности, усидчивости, упорству и т.п. {*внутренняя атрибуция*}, а можем приписать факту, что билет достался легкий, или что во время экзамена удалось воспользоваться шпаргалкой {*внешняя атрибуция*}.

При изучении каузальной атрибуции психологи установили интересные закономерности. Так, причину успеха люди обычно приписывают себе, а неудачи — обстоятельствам. Оценка события будет различна в случаях, когда человек был участником или наблюдателем. Исследования подтвердили, что ошибки атрибуции приводят к предубеждениям при объяснении поведения членов группы. Всегда оправдываются члены своей группы: «Он ответил отказом, потому что его вынудили обстоятельства». При объяснении тех же действий членов других групп люди говорят: «Он ответил отказом, потому что думает только о себе». Положительное поведение членов «чужой» (не своей) группы чаще всего не замечается или рассматривается как редкий, уникальный случай.

Примечательно, что знание закономерностей и ошибок каузальной атрибуции помогает сделать ее эффективной для налаживания взаимодействия.

Стереотипизация (от греч. *stereos typos* — твердый и отпечаток). Стереотип — это устойчивый образ какого-либо явления или человека, складывающийся в условиях дефицита информации, другими словами, штамп, к которому мы обращаемся. Стереотипизация может складываться в результате обобщения личного опыта, к которому присоединяются сведения, полученные из книг, кинофильмов. Так, в кино, театре существует понятие «характерный герой» («герой-любовник», «злодей» и т.п.). Многие стереотипы передаются и развиваются в соответствии с образами, заложенными в наше сознание родителями.

Наиболее живучи, но не всегда верны этнические стереотипы. Например, стереотипные представления о вежливости и чопорности англичан, педантичности немцев, эксцентричности итальянцев, «загадочности славянской души». Ярче всего этнические стереотипы проявляются в фольклоре, в частности в анекдотах.

Популярны и стойки профессиональные стереотипы. Не работая в конкретных сферах, мы не задумываясь говорим о точности математика, дисциплинированности военного, о том, что все коммерсанты — спекулянты, а чиновники — бюрократы. Иными словами, каждая профессия имеет свой штамп.

Стереотипное восприятие усиливается за счет хорошего или плохого настроения, самочувствия. Так, при плохом самочувствии люди и события воспринимаются в более негативном свете.

Общение становится возможным, если люди, вступающие во взаимодействие, могут оценить уровень взаимопонимания и дать себе отчет в том, что представляет собой партнер по общению. Это, в свою очередь, повышает культуру деловых отношений.

#### **Вопросы для повторения:**

1. Что оказывает влияние на первое впечатление о человеке?
2. Какие факторы встречаются при восприятии людьми друг друга?
3. Какие типичные искажения при восприятии вы знаете?
4. Какие психологические механизмы восприятия вам известны?
5. Раскройте сущность каждого механизма.

#### **Тема 2.3**

#### **Общение как коммуникация.**

Коммуникативная сторона общения проявляется во взаимном обмене информацией между собеседниками, передаче и приеме знаний, мнений и чувств. Обратите внимание, что информация в общении не просто передается от одного партнера к другому (лицо, передающее информацию, называется коммуникатором, а получающее эту информацию — реципиентом), а именно обменивается. Обмен информацией между участниками общения осуществляется как на вербальном (речевом), так и невербальном (неречевом) уровне.

На вербальном уровне в качестве средства передачи информации используется человеческая речь. Нередко можно слышать мнение, что речь скрывает истинное лицо человека, но вместе с тем, речь может демонстрировать его, вопреки воле говорящего.

Эффективность общения чаще всего связывают с коммуникативной стороной. Основной целью обмена информацией является выработка единой точки зрения между общающимися, установление согласия по поводу ситуаций и проблем, при этом важно, чтобы передаваемая информация была правильно понята. Умение точно выражать свои мысли и умение слушать являются составляющими коммуникативной стороны общения.

На понимание сообщения, которое поступает от коммуникатора к реципиенту, влияют форма и содержание сообщения, зависящие от личностных особенностей говорящего и его отношения к слушающему, а также от ситуации, в которой протекает общение. Например, разговор с другом будет отличаться от вашего разговора с преподавателем или,



в будущем, с клиентами. Кроме того, при общении должен учитываться набор ценностей вашего собеседника, поскольку, рассматривая мир через свое «видение», партнер по общению иначе, чем вы, слышит, видит и размышляет. Отсюда непонимание детьми и взрослыми друг друга, так как окружающим предметам и обстоятельствам они придают разное значение. Помимо этого, посланное сообщение претерпевает изменение под влиянием качеств личности слушающего, а также от его отношения к говорящему, содержанию и ситуации общения.

Информация проходит фильтр «доверия — недоверия», вот почему нередко истинная информация может оказаться неприятной, а ложь — приятной. В большей степени мы доверяем информации, полученной от близких людей, и в меньшей — от незнакомых. Во многих ситуациях общения человек сталкивается с тем, что его слова и побуждения неправильно воспринимаются собеседником, «не доходят» до него, т.е. на пути передачи информации возникают какие-то затруднения и препятствия. В этом случае говорят о коммуникативных барьерах, которые подразделяются на барьеры непонимания, барьеры социально-культурного различия и барьеры отношения.

**Барьеры непонимания.** В психологии выделяется четыре уровня непонимания.

*Фонетическое* непонимание появляется в результате использования непонятного языка, невыразительной речи, речи-скороговорки или речи с большим количеством звуков-паразитов (гм-м, э-э...). Неполное понимание возникает из-за невнятной речи, плохой дикции и речи с дефектами. Поэтому, чтобы быть правильно понятым, надо учиться говорить внятно, разборчиво, достаточно громко и избегать скороговорки. Например, быстрая или медленная речь людьми воспринимается по-разному: это зависит от возраста, образования, индивидуальных особенностей. Так, пожилые люди поймут хуже быструю речь, а молодые — медленную.

*Семантические* барьеры непонимания связаны с многозначностью слов любого языка, когда участники общения используют различные значения слов, имеющие иной смысл.

Использование жаргона, «тайного языка» также приводит к возникновению семантического барьера. Кроме этого существует множество специальных профессиональных терминов, которых непрофессионал не поймет. Так, в книге Ю.С. Крижанской и В.П. Третьякова «Грамматика общения» описывается такой случай:

«Бригадир строителей надо было поправить балконную стойку, покривившуюся на самом видном месте. Он влез туда с молодым взрослым парнем — новичком на стройке, поддел стойку ломом и приказал:

— Бей по ребру!

Парень удивился и спросил:

— Ты что, с ума сошел?

— Бей по ребру,...! — закричал бригадир и добавил несколько «разъясняющих» слов.

Тогда парень размахнулся и ударил бригадира кувалдой по ребрам. Бригадир птицей полетел с третьего этажа, к счастью, в сугроб».

Очевидно, бригадир не представлял, что человек может понимать слово «ребро» только как ребро человека, а молодой специалист, в силу малого профессионального опыта, не имел представления о том, что у балки тоже могут быть ребра.

*Стилистический* барьер непонимания возникает при несоответствии стиля речи говорящего и ситуации общения или стиля речи и состояния того, кто в данный момент слушает. В этом плане поучительна история с иностранцем, который выучил несколько фраз и применил их, но был избит и изгнан. Произошло это потому, что он перепутал слова, которые выражают соболезнования, со словами, которыми желают счастья на свадьбе.

*Логический* барьер непонимания возникает в тех случаях, когда логика рассуждения говорящего либо слишком сложна для понимания слушающего, либо кажется ему неверной, либо противоречит присущей ему манере доказательств. Каждый человек живет и действует по своей логике, поэтому при отсутствии представления о логике партнера по

общению «срабатывает» барьер непонимания. Ведь не секрет, что существует «детская», «женская», «мужская» логика, влияющая на процесс общения. Преодолеть логические барьеры непонимания можно при помощи правильных аргументов.

Барьеры социально-культурного различия основаны на социальных, политических, религиозных и профессиональных различиях, которые приводят к отличиям в интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе общения. Так, например, известная поговорка «сытый голодного не разумеет» характеризует социальное различие. Иногда препятствием в общении может быть профессия, пол и возраст партнера. Психологи доказали, что барьер общения тем меньше, чем выше авторитетность говорящего в глазах слушающего. Иначе говоря, чем выше авторитет, тем легче происходит усвоение предлагаемого сообщения. Пословица «яйца курицу не учат» показывает отношение к партнеру, не имеющему авторитета у собеседника, т. е. он не авторитет, его можно не слушать.

Барьер отношения связан с неприязненным отношением к партнеру, с недоверием к говорящему, которые «переносятся» на получаемую информацию.

Невербальные средства общения дополняют речевое общение. Психологами установлено, что от 60 до 80 % информации человек получает за счет невербальных (неречевых) средств общения. Выделяются следующие виды невербальных средств общения:

1. *Кинесика* изучает внешние проявления человека, включающие в себя: мимику (движение мышц лица), пантомимику (движение тела — осанка, походка, позы), жесты и взгляд.
2. *Экстралингвистика* исследует речевые паузы, кашель, плач, смех, а *паралингвистика* — громкость, тембр, ритм, высоту звука.
3. *Такесика* изучает прикосновения в процессе общения (рукопожатие, поцелуй, дотрагивание и пр.).
4. *Проксемика* исследует расположение людей в пространстве при общении (расстояние до собеседника, персональное пространство и т.п.).

Количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека, например, у детей невербальные сигналы читаются легче, чем у взрослых. Кроме того, на них влияет пол, тип темперамента, социальный статус, национальность. Так, по данным английского психолога, на протяжении часового разговора финн прибегает к жестикуляции один раз, итальянец — 80, француз — 120, мексиканец — 180 раз.

От принадлежности человека к той или иной культуре зависит значение одного и того же жеста. Например, «большой палец правой руки, опущенный вниз» у англичан означает неодобрение, у римлян — наказание, а у русских такой жест отсутствует. Покачивание головой из стороны в сторону у русских означает «нет», у болгар — «да». Для правильной трактовки невербального общения специалисты рекомендуют руководствоваться следующими правилами:

- «читать» следует не отдельные жесты (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а их совокупность;
- жесты следует трактовать в контексте их проявлений («руки скрещены на груди» — при общении этот жест выражает недоверие, закрытость; при холодной морозной погоде человек со скрещенными руками попросту замерз);
- необходимо учитывать национальные особенности;
- при «прочтении» жестов не следует приписывать свой опыт и свое состояние другому человеку;
- необходимо помнить о формально-ролевом общении (см. разд. 2.2), т.е. если человек играет роль высокомерного, то и жесты будет использовать соответствующие;
- нужно учитывать факторы здоровья: к примеру, у близоруких людей зрачки всегда расширены, у дальновзорких — сужены.

**Мимика** тесно связана с эмоциями и позволяет человеку догадаться о переживаемых собеседником чувствах радости, печали, напряжения или покоя. Мимика помогает человеку передавать настроение, отношение к тому, о чем он говорит; радость, гнев, печаль — самые распространенные эмоциональные состояния лица. При выражении радости мускулы лица приходят в движение, и все черты лица кажутся приподнятыми вверх. Носогубные складки резко изменяют форму, дугообразно расходясь от крыльев носа сначала вверх, а потом вниз. Уголки губ оттягиваются назад и вверх, щеки также поднимаются вверх, образуя под глазами, у наружных углов мелкие морщины. Брови принимают изогнутый вид. Чувство гнева выражается в мимике нахмуриванием лба, брови сдвигаются. В межбровном пространстве появляются вертикальные складки, губы при этом плотно сжаты.

Выражение лица играет важную роль в общении, обеспечивая эмоциональный контакт между собеседниками. Немецкий писатель, литературный, театральный критик Георг Кристоф Лихтенберг (1742—1799) отмечал, что самая замечательная для нас поверхность на земле, — это человеческое лицо. Выражение лица очень сильно зависит от движения губ. Плотно сжатые губы выдают внутреннее напряжение, расслабленные «говорят» о мягкости и открытости.

**Улыбка** является универсальным средством невербального общения. Первоначально улыбка была символом угрозы, но в наше время означает потребность в одобрении, доброжелательность. Некоторые психологи придерживаются мнения, что человек улыбается не только потому, что рад чему-либо, но и потому, что улыбка помогает чувствовать уверенность и быть счастливее. Возможно, эта точка зрения спорная, но все же при встрече улыбка снимает настороженность первых минут, способствует спокойному, уверенному общению и создает положительный настрой. Улыбка украшает человека, выражает радость встречи, говорит о расположении и дружелюбии партнера по общению. Психологи рекомендуют слова приветствия и благодарности сопровождать улыбкой.

Люди улыбаются по-разному; существуют дружелюбная, ироничная, заискивающая, презрительная, насмешливая и другие виды улыбок. При общении с собеседником всегда надо помнить, что улыбка должна выражать дружеское расположение. Улыбка, при которой немного обнажается верхний ряд зубов, выражает большее дружеское расположение, чем обычная улыбка. Однако такую открытую улыбку специалисты не рекомендуют использовать при первой встрече, так как она может породить недоверие. Широкая улыбка, когда рот приоткрыт и обнажены оба ряда зубов, не используется при знакомстве, она характерна при шутках между друзьями.

Американцы любят повторять: «улыбайтесь». Однако следуя этому принципу, помните, что улыбка должна соответствовать ситуации и не должна вызывать раздражение собеседника.

**Взгляд** — это первый шаг на пути к собеседнику. Взгляд очень красноречив и выражает самые различные чувства и состояния. Он может быть жестким, колючим, добрым, радостным, открытым, враждебным, ласковым, вопрошающим, блуждающим, застывшим и т.д.

Взгляд выражает отношение к собеседнику, люди смотрят друг на друга от 30 до 60 % времени беседы. Зрительный контакт помогает регулировать разговор. Когда человек говорит, он обычно реже смотрит на собеседника, чем когда он его слушает. Если говорящий переводит взгляд с партнера на что-то другое и обратно, это означает, что он еще не закончил говорить. Если мысль говорящего закончена, то он, как правило, смотрит в глаза собеседника, как бы сообщая: «Я все сказал, слово за вами». Взгляд в сторону или искоса воспринимается как выражение подозрения и сомнения.

Больше всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Таким способом человек пытается убрать вас из поля своего зрения, потому что вы ему

надоели, стали неинтересными, или он выражает чувство превосходства над вами (в сочетании с откинутой назад головой).

Зрительный контакт зависит от дистанции между собеседниками. Мы больше смотрим на говорящего, когда он находится на некотором расстоянии, и избегаем зрительных контактов, когда он находится вблизи. Чем ближе находится собеседник, тем меньше нужно смотреть ему прямо в глаза, чтобы не вызвать у него неприятного чувства.

Статистики подсчитали, что в произведениях Л.Н. Толстого (1828— 1910) описано восемьдесят пять оттенков выражения глаз и девяносто семь оттенков улыбки.

Мимические выражения лица можно сознательно контролировать для того, чтобы «скрыть» информацию о психологическом состоянии. Поэтому в общении важно знать, какую информацию можно получить, если наблюдать за телом человека, за его движениями.

**Жесты.** В беседе мы часто сопровождаем слова действиями, в которых главную роль играют руки, причем даже простое рукопожатие несет информацию о собеседнике. Например, рука для рукопожатия, поданная ладонью вниз, как правило, означает превосходство партнера, рука, поданная ладонью вверх, — согласие на подчинение, а рука поданная вертикально, — партнерское рукопожатие. Каждый жест человека подобен слову в языке, он неразрывно связан с ходом мысли и с движением чувств человека.

Для определения понимания информации в психологии используют **механизм обратной связи**, который проявляется в том, что в процессе обмена информацией она помимо своего первоначального содержания несет сведения о том, как собеседники воспринимают и оценивают поведение друг друга. Обратная связь подразумевает наблюдение за партнером по общению и оценку его реакций, а также последующее изменение в соответствии с этим собственного поведения.

В общении специалиста любого профиля с клиентом или коллегой обратная связь является важным и необходимым условием установления доверительных отношений. Благодаря обратной связи мы можем понять, как встречено то, о чем мы говорим, — с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут. «Бессловесная» обратная связь помогает достичь нужного нам результата.

В общении чаще всего встречаются следующие виды жестов:

- *жесты оценки*, при которых человек оценивает информацию: почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание;
- *жесты самоконтроля*: руки сведены за спину, при этом одна сжимает другую или когда человек, сидящий на стуле, вцепился руками в подлокотники;
- *жесты доминирования*: жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, а также резкие взмахи сверху вниз;
- *жесты расположения*: прикладывание руки к груди, означающее честность, и прерывистое прикосновение к собеседнику.

**Поза** — это положение человеческого тела; от умения правильно держаться и двигаться в значительной степени зависит ваш внешний вид. Наша манера стоять, ходить и сидеть является дополнительным источником информации. Очень информативны плечевой пояс и верхняя часть тела человека. Например, высоко поднятые плечи со слегка сутулой спиной и втянутым подбородком свидетельствуют о беспомощности, боязливости и неуверенности, а плечи, спадающие вперед, указывают на чувство подавленности. Свободно опущенные плечи «говорят» о внутренней свободе, уверенности, а отжимание плеч назад указывает на активность, решительность (но нередко — на переоценку собственных возможностей).

Человеческое тело способно принимать около тысячи различных положений, из которых в силу культурной традиции каждого народа одни позы являются запретными, а другие — нормативными. Позы свидетельствуют об уровне культуры общества. Так, сидеть, развалившись на стуле или положив ноги на стол, в присутствии партнера в нашем обществе не принято. Нужно учиться сидеть красиво, удобно и естественно, при этом не

следует «плюхаться» на стул — нужно садиться спокойно и красиво. Не следует также разглаживать юбку после того, как усядетесь. Когда собеседник сидит, слегка наклонившись вперед, то он выражает внимание и сосредоточенность; если же он откинулся назад и положил ногу на ногу, то его вид «говорит» о незаинтересованности, «выключении» из разговора.

В ходе общения можно наблюдать наиболее «читаемые» позы:

- *открытую*, характеризующую искренность и правдивость: открытые ладони рук, развернутых навстречу собеседнику; руки и ноги не скрещены; расстегнутый пиджак;
- *закрытую*, или *защитную*, означающую реакцию на возможные угрозы или конфликтные ситуации: скрещенные руки; посадка на стуле верхом, при этом спинка стула является щитом, защитой; а также когда человек сидит на стуле, закинув ногу на ногу или скрестив их;
- *поза готовности*, характеризующая желание активных действий, энтузиазм в достижении цели: руки лежат на бедрах; туловище наклонено вперед, руки опираются на колени, а ноги опираются о пол так, что одна нога выступает чуть-чуть вперед, оставляя другую позади.

Важное значение для общения имеет **голос**, который является выразителем наших чувств. Тихим голосом разговаривают люди робкие и неуверенные в себе; очень громкая, «взвинченная» речь может восприниматься как резкость и агрессия. В обычной обстановке нужно говорить с нормальной громкостью, чтобы вас все хорошо слышали. Каждому человеку необходимо работать над постановкой голоса, особенно это относится к тем, кто постоянно вступает в общение, чья профессия связана со звучащим словом.

Существенное значение имеет гибкость, пластичность голоса, умение легко изменять его в зависимости от содержания речи. Кроме того, очень важен тон речи, т.е. окраска голоса человека, с помощью которой он передает свои чувства и мысли. Ведь тон может изменить содержание речи, придать ей противоположный смысл. Хорошо поставленному голосу свойственно богатство тембральной окраски. Тембр — это окраска звука, яркость, теплота, мягкость и индивидуальность. Не случайно есть голоса, которые привлекают нас и надолго запоминаются.

Одним из важнейших средств может стать умелое использование пауз, которые помогают доносить и воспринимать смысл высказывания. Длительность пауз различна и зависит от причины, которой она вызвана. Голос и жест в сочетании с мимикой помогают человеку создать свой образ.

**Проксемика** занимается нормами пространственной и временной организации общения. Выделяют четыре пространственные зоны, или дистанции в общении:

- 1) интимная (от 0 до 45 см). Из всех дистанций в общении является самой важной и охраняемой человеком; проникнуть в эту зону позволяет самым близким людям;
- 2) личная (от 45 см до 120 см). Это расстояние используется в повседневном общении среди знакомых людей;
- 3) социальная (от 120 см до 400 см). Это дистанция официальных встреч с посторонними людьми, людьми, которых мы не очень хорошо знаем (новичок в группе, новый сотрудник в коллективе);
- 4) общественная, или публичная (от 400 см до 750 см). При общении с большим количеством людей, например лектору, удобнее передавать информацию, а слушателям — воспринимать.

Интересно, что определяющим фактором расстояния между общающимися являются социально-возрастные различия. Исследователи отмечают, что чем больше разница в возрасте у общающихся людей, тем больше расстояние между ними. То же происходит при общении людей с разным социальным статусом.

Исследования также показали, что между ростом собеседника и дистанцией общения существует связь: чем выше мужчина, тем более он старается приблизиться к

собеседнику, и наоборот. У женщин прослеживается противоположная зависимость, поэтому специалисты рекомендуют учитывать в общении данную закономерность.

Задавались ли вы вопросом: почему в местах общественного скопления (кинозал, транспорт, эскалатор и т. п.) чаще всего возникают конфликтные ситуации? Это может быть объяснено вторжением людей в интимные зоны друг друга. В книге «Психология общения» Е.И. Рогов\* (\* Рогов Е.И. Психология общения. — М., 2001. — С. 111.) приводит правила, которые А.Б. Добрович сформулировал как неписанные правила поведения современного человека в условиях скученности людей, например, в автобусе или лифте.

1. Ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми.
2. Не рекомендуется смотреть в упор на других.
3. Лицо должно быть совершенно бесстрастным — никакого проявления эмоций не разрешается.
4. Если у вас в руках книга или газета, вы должны быть полностью погружены в чтение.
5. Чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения.
6. В лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Жан де Лабрюйер (1645—1696), французский писатель, мастер афоризмов, говорил, что в любом самом мелком, самом незначительном, самом неприметном нашем поступке уже сказывается весь наш характер: дурак и входит, и выходит, и садится, и встает с места, и молчит, и двигается иначе, нежели умный человек.

#### **Вопросы для повторения:**

1. Почему эффективность общения связывают с коммуникативной стороной?
2. Какие коммуникативные барьеры вам известны? Раскройте сущность каждого барьера и приведите примеры из повседневной жизни.
3. Что означает выражение «читать человека»?
4. Какова роль невербального общения в межличностном взаимодействии?
5. Назовите виды невербальных средств общения.

### **Тема 2.4**

#### **Общение как взаимодействие.**

Интерактивная сторона общения связана с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности, при этом действие является основным содержанием общения. Описывая общение, мы чаще всего используем слова, обозначающие действия. Например: «при решении вопроса мы *топтались* на одном месте» или «он *давил* на меня, но я не *поддался*».

В своем собственном общении мы реагируем на действие партнера, причем в одном случае нам кажется, что партнер нас толкает на что-то, а мы сопротивляемся, в другом, — что наши действия едины, мы «заодно» и т.д. За словами стоят действия, причем за одними и теми же словами могут стоять разные действия. Поэтому, общаясь, мы задаем себе вопрос: «Что собеседник делает?», отвечаем на него и свое поведение строим, исходя из полученного ответа. Что позволяет нам понять смысл действий партнера?

Одним из возможных способов понимания общения является восприятие положения партнеров, а также их позиций относительно друг друга. В любом разговоре, беседе большое значение имеет статус партнера, причем не постоянный статус, а статус «здесь и сейчас», в момент общения. Важно и то, кто в данном общении ведущий, а кто ведомый.

Позиции в общении рассматриваются в русле транзактного анализа. Данное направление в психологии было разработано в 50-е годы XX века американским психологом и психиатром Эриком Берном (1902—1970). Наибольшую популярность и

практическое применение получила разработанная им схема, в которой Э. Берн выделяет три способа поведения: Родитель, Ребенок, Взрослый. В любой момент каждый человек может быть в состоянии либо Взрослого, либо Родителя, либо Ребенка, и в зависимости от этого состояния ведется разговор, определяются позиция и статус собеседника.

Каждый тип состояний важен для человека:

**Родитель** все знает, все понимает, никогда не сомневается, со всех требует и за все отвечает;

**Взрослый** трезво, реально анализирует, не поддается эмоциям, логически мыслит;

**Ребенок** эмоциональный, импульсивный и нелогичный.

Общение как взаимодействие можно рассматривать с позиций ориентации его участников на контроль или на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Анализ взаимодействия при выделении этих двух ориентации позволяет выявить некоторые интересные закономерности общения. Так, "контролеры" и "пониматели" придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

Стратегия "контролера" — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

Стратегия "нанимателя" — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, "контролеры" всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям "вертикального взаимодействия". Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Следует отметить, что существуют и обратные влияния: например, человек, "попавший" в общении на самую "верхнюю" позицию, обязательно в большей степени будет "контролером", чем если бы он был внизу: положение обязывает. Следовательно, он должен регулировать взаимодействие. Поскольку любое общение осуществляется по поводу того или иного предмета, то характер взаимодействия определяется открытостью или закрытостью предметной позиции.

Открытость общения — это открытость предметной позиции в смысле способности выразить свою точку зрения на предмет и готовности учесть позиции других, и наоборот, закрытость общения означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции.

Помимо открытого и закрытого общения в чистом виде существуют еще и смешанные типы;

- одна из сторон пытается выяснить позицию другой, в то же время не раскрывая своей. В крайнем варианте это выглядит как "Вопросы задаю я!";
- общение, при котором один из собеседников открывает партнеру все свои "обязательства", рассчитывая на помощь, не интересуясь намерениями другого.

Оба эти вида взаимодействия асимметричны, поскольку общение осуществляется с неравноправных позиций партнеров. При выборе позиции в общении следует учитывать все обстоятельства: степень доверия к партнеру, возможные последствия открытости общения. И вместе с тем, как показывают социально-психологические исследования, максимальная эффективность делового общения достигается при открытом характере.

Перейдем к более конкретной характеристике взаимодействий в деловом общении. Процесс общения всегда можно рассматривать как локальный акт: разговор с определенным собеседником, обсуждение конкретных вопросов группой людей и т.д.

В развернутом виде в общении можно выделить такие этапы общения:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);
- 3) обсуждение вопроса, проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) выход из контакта.

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, краткой, так и полной, подробной. Именно сознательным вычленением этих этапов и их регуляцией определяется во многом эффективность делового общения.

Всякое общение начинается с **контакта**. Довольно часто неуспех делового общения предопределен с самого начала: неудавшийся контакт (точнее его отсутствие) ведет к дальнейшей цепочке неправильных действий.

Задача контактной фазы — побудить собеседника к общению и создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений.

По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного. Контактная фаза должна размыть границы этой зоны. При *установлении контакта*, нужно прежде всего продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения. Это достигается мягкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз. Не нужно торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта. Надо как бы осмотреться и создать этим доброжелательную атмосферу. Далее — обращение словесное, приветствие. После этого нужно обязательно выдержать паузу. Она необходима, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Довольно часто эту паузу не выдерживают, не дают другому ответить и вслед за приветствием обрушивают всю подготовленную информацию. Особенно заметна эта ошибка в телефонных разговорах, когда обращаются к собеседнику, а его реакцией не интересуются. Выждать паузу необходимо не только для того, чтобы убедиться, что контакт установлен, но и чтобы узнать, как партнер откликнулся на ваше поведение, обращение.

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т.п.), обращаться к собеседнику со слов "Я", "Мне", лучше начать разговор словами "Вы", "Ты" ("Вам не кажется...". "Ты не мог бы..." и т.п.), "наполнять" контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап **ориентации** помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. Основные задачи этапа ориентации:

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

Вовлечь собеседника в **активное обсуждение вопроса**, когда у него может быть нет особого желания, создать непринужденную атмосферу общения — это своего рода искусство. Хороша здесь уместная шутка, но, к сожалению, она не всегда приходит на ум. На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и



корректировать его. Если у собеседника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием — присвоить собеседнику желательное качество: "Зная Вашу старательность...", "Вы такой настойчивый...". Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для создания непринужденной атмосферы общения можно включить человека в выполнение физических действий: "Помогите, пожалуйста", "Вот кстати", "Как хорошо, что Вы рядом" и затем горячо поблагодарить за это. Хорошо действует прием "поделись трудностями" для включения партнера в активное совместное обсуждение.

Выявить самооценку партнера необходимо для того, чтобы впоследствии повысить или понизить ее до желательного уровня. Для этого полезно попытаться перевоплотиться в него, стать его "зеркалом", войти в его образ:

- повторить, воспроизвести его мимику, пластику, позу, тон (но не передразнивая);
- поставить его в роль эксперта: "Ваш опыт крайне интересен при решении этой проблемы" и т.д.

*Правильное распределение ролей* по принципу доминирования — подчинение также необходимо для обеспечения успешного делового общения. В социальной психологии выделяются три вида распределения ролей: "пристройка сверху", "пристройка снизу" и "пристройка на равных". Практически это градации использования так называемой доминантной техники самопрезентации, а степень доминантности-подчиненности устанавливается с помощью невербальной техники: позы, взгляда, темпа речи.

Выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом (или при полном отсутствии контакта глаз), медленная речь с выдержанными паузами, навязывание собеседнику определенной дистанции служат отличительными признаками классической техники доминирования — "*пристройка сверху*". Противоположные признаки — приниженная поза, постоянное движение глаз снизу вверх, быстрый темп речи, предоставление инициативы партнеру — "*пристройка снизу*". Партнерское взаимодействие — синхронизация темпа речи, уравнивание ее громкости, установление симметричного рисунка обмена взглядами — "*пристройка на равных*".

В том случае, если негласная договоренность о распределении ролей не будет достигнута, конфликт неизбежен. Если, например, собеседник избрал роль "мудрого наставника", то нужно соответственно либо принять роль "почтительного ученика", либо тактично добиваться желательного распределения ролей — два эксперта.

Для этапа *обсуждения проблемы и принятия решения* с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект ассимиляции.

Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции*.

### **Вопросы для повторения:**

1. Каким образом связаны между собой «действие» и «взаимодействие»?
2. В чем сущность транзактного анализа процесса взаимодействия по Э. Берну?
3. Охарактеризуйте взаимодействие с позиций ориентации на контроль и понимание.
4. Какие формы взаимодействия являются наиболее распространенными?
5. По-вашему мнению, какой тип межличностного общения характерен для «контролера» и какой тип для «понимателя».

## **Тема 2.5 Деловое общение.**

Как уже отмечалось, общение не всегда протекает гладко и удачно. В процессе общения мы сталкиваемся с различными преградами, которые связаны с непониманием собеседника. Преграды возникают за счет смысловых барьеров, неодинакового прочтения невербальных символов разными людьми, отсутствия внимания и интереса со стороны партнера по общению, а также плохой обратной связи, которая не позволяет определить, действительно ли ваше сообщение истолковано в том смысле, который вы в него вкладывали.

Успешность делового общения во многом зависит от умения слушать собеседника. Слушая, люди, к сожалению, часто не слышат друг друга. Древнегреческий писатель и историк Плутарх (ок. 45 —ок. 127) отмечал, что нужно научиться слушать и тогда можно извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо. При кажущейся простоте (многие думают «слушай — знай помалкивай») слушание — это сложный процесс, требующий навыков культуры общения. Специалисты говорят об эффективном и неэффективном слушании. Неэффективное слушание не обеспечивает правильного понимания слов, чувств собеседника и обсуждаемой проблемы, а также не способствует установлению доверительных отношений между партнерами по общению.

Эффективное слушание, наоборот, способствует пониманию обсуждаемой проблемы и приводит к ее решению. Выделяются два вида эффективного слушания: нерелексивное и релексивное.

**Нерелексивное слушание** — это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями и комментариями. Внимательное молчание подразумевает слушание с использованием невербальных средств — кивков, мимических реакций и контакта взглядами. Помимо этого используются речевые приемы: «Угу», «Да-да», «Да — я согласен», «Да — я понимаю» и т. п. Слушание этого вида полезно тогда, когда ваш собеседник проявляет какие-то чувства (например, гнев), хочет обсудить волнующий его вопрос или желает высказать свою точку зрения.

**Релексивное слушание** — это процесс расшифровки смысла сообщений и установления активной обратной связи с говорящим. Оно позволяет устранить преграды, искажения в процессе общения и помогает понять смысл и содержание высказываний собеседника.

В психологии выделяются четыре основных приема релексивного слушания.

1. *Выяснение*. Представляет собой прямое обращение к говорящему за уточнениями при помощи фраз: «Я не понял», «Пожалуйста, уточните это» и т.п., способствующее лучшему пониманию.

2. *Отражение чувств*. В этом случае особое внимание обращается на отражение слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вы немного расстроены», «Очевидно, Вы чувствуете...» и т.п. Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние. Данный прием предполагает использование механизма восприятия — эмпатии (см. разд. 2.4).

3. *Перефразирование*, т.е. собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания. При этом используются фразы: «Если я Вас правильно понял...», «Другими словами, Вы считаете...», «По Вашему мнению...» и т.п., которые показывают говорящему, что его слушают и понимают. В случае неправильного понимания этот прием помогает вовремя исправить непонимание.

4. *Резюмирование*, т.е. подытоживание основных идей, чувств говорящего. Этот прием уместен при длительных беседах, при завершении разговора. Используются фразы типа: «Итак, Вы считаете, что...», «Если подвести итог сказанному, то...» и т.п.

Кроме того, всегда необходимо помнить об ошибках, которые подстерегают нас на пути слушания, и стараться избегать их. Поэтому нельзя:

- перебивать собеседника;
- заострять внимание на разговорных особенностях партнера по общению;

- делать поспешные выводы и тем самым возводить преграды для общения;
- поспешно возражать, не дослушав собеседника до конца;
- давать непрошенные советы.

В психологии существует множество приемов повышения эффективности общения, которые принято называть техниками общения. Рассмотрим некоторые из них.

1. Прием *«имя собственное»* основан на частом произнесении вслух имени-отчества партнера по общению. Этот прием вызывает положительные эмоции, снимает сопротивление с собеседника и демонстрирует расположение работника к клиенту или партнеру.

2. Прием *«золотые слова»*, или искусство подачи комплиментов, что позволяет настроить собеседника на сотрудничество, вызвать положительные эмоции и создать атмосферу доверия и взаимоуважения.

3. Прием *«зеркало отношений»* включает в себя улыбку и доброжелательное выражение лица, что способствует положительному настрою, демонстрирует уважение к клиенту или партнеру по общению и создает у него чувство уверенности.

4. Прием *«терпеливый слушатель»* означает терпеливое и внимательное выслушивание проблем клиента. В результате удовлетворяется важнейшая потребность в самоутверждении, что ведет к образованию положительных эмоций и создает доверительное расположение клиента.

Успех в деловом общении, по мнению специалистов, во многом зависит от того, как мы умеем учитывать интересы людей, с которыми сталкиваемся в повседневной жизни, и, прежде всего, коллег по учебе или работе. Мы приходим на службу или учебу, и нас окружают люди, у которых масса проблем: кто-то озабочен своим здоровьем или здоровьем близкого человека, другого волнует ссора с близким, кого-то разволновал результат хоккейного (футбольного) матча, а автолюбителя раздосадовало отсутствие необходимых запчастей. Иными словами, у каждого человека своя неформальная, личностная тема. Надо ее только нащупать, и человек откликнется теплотой отношения к вам. Д. Карнеги отмечал, что необходимо говорить о том, что интересует вашего собеседника. Однако мало просто говорить о том, что интересует партнера по общению. По мнению того же Д. Карнеги, существует важнейший закон человеческого поведения, суть которого в следующем: всегда внушайте собеседнику сознание его значимости. При этом, показывая собеседнику свое отношение к нему как к уважаемому человеку, не следует льстить, тем более за счет унижения собственного достоинства. Вековой опыт психологии и педагогики говорит о том, что нужно опираться на положительное в человеке, тогда в ответ ты получишь человеческое отношение.

Необходимо помнить, что в процессе общения не следует монополизировать разговор, т.е. превращать беседу в монолог. Ж. де Лабрюйер отмечал, что талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие; если после беседы с вами человек доволен собой, значит, он вполне доволен и вами.

На эффективность общения также влияет выбор языковых средств общения. При этом необходимо ориентироваться на собеседника, на ситуацию, на официальность или неофициальность обстановки. Говорите с партнером на его языке — тогда вы поймете друг друга.

Постарайтесь подчеркнуть, что у вас с собеседником есть нечто общее, — это сделает ваши отношения более теплыми и доверительными. Общие интересы, позиции, даже общие проблемы и трудности помогают расположить к себе партнера по общению. Подчеркивание общности является древним приемом общения. Джозеф Редьярд Киплинг (1865—1936), английский писатель, в романе *«Маугли»* сформулировал правило общности: *«Мы с тобой одной крови, ты и я»*. При общении в центре внимания не должно находиться ваше *«Я»*. Специалисты рекомендуют быть скромным в самооценках и не навязывать собеседнику в категоричной форме свою позицию. Необходимо научиться вставать на точку зрения партнера.

Помните, что в деловом общении важно все: что мы говорим и как. От того, как мы формулируем свое «видение», зависит эффективность общения. Например, вместо формулировки: «Мне это представляется интересным», используйте: «Вас могло бы это заинтересовать». Вместо: «Сейчас я вам докажу» — «Сейчас вы сможете убедиться, что...» и т.п.

Кроме того, не следует забывать, что никакие советы и правила не помогут, если вы не будете проявлять искренность и доброжелательность в общении.

#### **Вопросы для повторения:**

1. Русская поэтесса Марина Цветаева (1892-1941) говорила: «Одно дело слушать, а другое — слышать». Что вы понимаете под этим высказыванием?
2. Раскройте сущность рефлексивного слушания.
3. Как часто в разговоре с друзьями вы используете приемы рефлексивного слушания? Раскройте содержание каждого приема.
4. Для чего нужны «техники общения»?

## **Тема 2.6**

### **Межличностные отношения и взаимодействия.**

Основа успеха любой современной коллективной деятельности – отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации. Поведение, ориентирующееся на совместную деятельность, предполагает наличие определенных предпосылок. В качестве предпосылок взаимозависимости выделяют:

- свободу и открытость информационного обмена;
- взаимную поддержку действий, убеждение в их оправданности;
- доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

В свою очередь, взаимному доверию сторон способствуют: наличие нейтральных лиц, облегчающее взаимные успехи; возможность получить предварительную информацию о действиях другого; личностные особенности участников взаимодействия.

#### **Рабочая группа**

*Рабочая группа* (коллектив) – это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. С другими социальными группами рабочую группу *сближает* постоянное общение и взаимодействие членов друг с другом, чувство принадлежности к данной группе, наличие общих потребностей, интересов и мотивов. *Отличает* рабочую группу общественно значимая деятельность и наличие органов управления и руководства.

#### **Рабочие группы разделяются:**

- по формам собственности (государственные, смешанные);
- характеру деятельности (производственные, торговые, научные, учебные);
- формам связи (контактные, неконтактные);
- численности (первичные, вторичные);
- времени действия (постоянные, временные);
- степени формализованности (жесткая, гибкая организация).

В рабочей группе определяются два компонента (рис. 4).

Сферы отношений членов рабочей группы: профессиональная, ценностно-мировоззренческая, межличностная [4].

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач:

- субординационные отношения между руководителями и подчиненными;
- отношения, связанные с координацией совместной деятельности;
- отношения в системе “человек – компьютер”.

Ценностно-мировоззренческая сфера – взаимоотношения между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками. Данное соотношение может варьироваться от полной поддержки до глубокого несогласия и конфронтации.

Сфера межличностных отношений связана с удовлетворением потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, с удовлетворением своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Качественной характеристикой рабочей группы является ее *зрелость*. При этом возникают прочные связи между членами группы, личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции.

**Факторы, определяющие степень зрелости группы [2]:**

- технологические (особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т. д.);
- экономические (формы оплаты труда, особенности формы собственности и т. д.);
- организационные (стиль руководства);
- ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость работы.

**Ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива**

1. Непригодность руководителя – его неспособность по своим личным качествам использовать коллективный подход, сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы.
2. Неквалифицированные сотрудники. Типичный недостаток – несбалансированность функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств. Можно предложить следующее распределение служебных ролей в группе: “поставщики идей”, “аналитики”, “направляющие”, “планирующие”, выполняющие роль “сдерживающего фактора” и несколько “исполнителей”. Комбинация ролей зависит от специфики коллектива, один сотрудник может совмещать несколько из перечисленных ролей.
3. Неконструктивный климат (отсутствие преданности задачам команды и взаимной поддержки).
4. Нечеткость целей – недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и членов коллектива к компромиссу. Цели необходимо периодически корректировать, иначе теряется представление о перспективах деятельности, ожидаемых результатах.
5. Низкие результаты работы. Коллектив не должен самоуспокаиваться на достигнутом.
6. Неэффективность методов работы. Важны правильная организация сбора и предоставления информации, принятие правильных и своевременных решений.
7. Нехватка открытости и наличие конфронтации. Необходима свободная критика, обсуждение сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий.
8. Недостаточные профессионализм и культура сотрудников.
9. Низкие творческие способности персонала.
10. Неконструктивное отношение с другими коллективами.

**Типы взаимоотношений в рабочей группе**

Любая рабочая группа – это сложный социальный и профессиональный организм, которому свойственны саморегуляция, обратные вертикальные и горизонтальные связи, но вместе с тем ряд черт, характерных для организации:

- разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, порядок подчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;

- система позитивных и негативных санкций (отсюда – особая роль руководителя в рабочей группе).

Классификация типов взаимоотношений в рабочей группе, предложенная американскими исследователями Блейком и Мутоном, основана на комбинации двух главных параметров: внимания к человеку и внимания к производству. Выделяются следующие типы взаимоотношений:

- а) невмешательство: низкий уровень заботы руководителя о производстве и людях; главное – сохранить должность;
- б) теплая компания: хорошо общаться, но не в интересах дела;
- в) задача: руководитель полностью сосредоточен на решении производственных задач, человеческий фактор либо недооценивается, либо не учитывается;
- г) золотая середина: руководитель стремится сочетать интересы производства и персонала;
- д) команда – лучший стиль руководства. Руководитель стремится к оптимальному соединению интересов производства и коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Интересно исследование динамики межличностных отношений в системе “руководитель – подчиненный” с точки зрения американских исследователей Херси и Блангарда. В рамках этого подхода предполагается, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки тесно связана с уровнем его профессиональной зрелости, т. е. по мере роста профессионализма руководитель все меньше управляет сотрудником и все больше поддерживает его, вселяя уверенность в собственных силах. С достижением среднего уровня и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше поддерживает, поскольку такой сотрудник уже в состоянии сам контролировать себя; и здесь сокращение опеки – это доверие. Данный подход позволяет использовать четыре типа отношений: приказание, внушение, участие, делегирование.

Приказание оптимально в случае низкого профессионализма подчиненного, неготовности брать на себе ответственность. Доминирует руководство при минимуме поддержки.

Внушение рекомендуется использовать на уровне зрелости сотрудника от низкого до среднего. Подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Важны руководство и поддержка.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник способен к выполнению задания, но психологически не готов к ответственности. Здесь больше поддержки, совместного обсуждения проблемы и принятия решения.

Делегирование – высокий уровень профессиональной зрелости. Передача полномочий сотруднику, малая степень руководства и малая степень поддержки.

***Типичные ситуации, когда у подчиненных возникает чувство досады, недовольства из-за неадекватного поведения руководителя:***

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудников;
- разнос, разбирательство устраивается при постороннем или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновных в коллективе;
- высококвалифицированный работник не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненных вышестоящему начальству;
- поощрение за труд одного работника достается другому;
- уровень требовательности неодинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные.

Перечисленные ситуации могут быть связаны не только с ошибочными действиями руководителя, но и с морально-психологическим климатом в коллективе, который возникает не сразу.

### **Стадии развития коллектива**

На *первой стадии* преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными, поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу. Подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

На *второй стадии* происходит переоценка лидерских и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения в коллективе.

На *третьей стадии* заканчивается притирка, четко прослеживается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов. Возникающая при этом групповая сплоченность может иметь позитивную, негативную, либо конформистскую направленность. В первом случае группа воспроизводит лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески. Во втором случае большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, на выяснение отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план.

Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью сотрудников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне коллектива (семья, общественно-политическая деятельность, личные проблемы и т. д.).

### **Структура коллектива**

*Социально-психологический климат* рабочей группы существенно зависит от ее структуры. *Структура коллектива* – реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникающая в процессе совместной деятельности. Структура исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. *Формальная* структура связана с должностным статусом членов группы, упорядоченными служебными отношениями. *Неформальная* структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими особенностями членов группы. Зависит от объективных и субъективных факторов. Объективные – характер и график работы, возможность контактов между членами группы, оптимальный по количеству и возрасту состав группы, позволяющий удовлетворить потребность в межличностном общении. Субъективные факторы зависят от личности руководителя, индивидуальных особенностей сотрудников.

Неформальная структура складывается под воздействием *психологических механизмов регуляции коллективной деятельности* – адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Социально-психологическая адаптация предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций поведения главной социальной группы.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется формирование ценностных ориентаций и установок.

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения группы. Процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном (способность сопереживания), ценностно-мировоззренческом (способность встать на точку зрения другого человека); поведенческом (воспроизводство

образцов поведения). В основе идентификации лежат механизмы подражания, сличения и увлечения.

Интеграция приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулируемый социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности.

#### **Вопросы для повторения:**

1. Каковы особенности рабочей группы как социально-психологической общности людей? В чем ее отличие от других социальных групп?
2. Как вы можете объяснить суть проблемы зрелости рабочей группы? Каковы факторы ее формирования?
3. Какие препятствия возникают на пути эффективного функционирования рабочей группы?
4. Что вы знаете о морально-психологическом климате, признаках его незрелости?
5. Какова неформальная структура рабочей группы? В чем особенности ее формирования?

### **Тема 2.7**

#### **Личность и группа.**

Помимо воли администрации в каждом коллективе складываются малые *неформальные группы* из трех — семи человек. Если такая группа оказывает существенное влияние на общественное мнение коллектива, то ее называют *референтной*, или эталонной. Референтная группа может включать людей разных возрастов и не обязательно работающих, например, в одном отделе, т.е. она может быть "сквозной". Главная психологическая предпосылка образования подобной группы — потребность в неформальном общении, взаимодействии с другими людьми. Взаимодействие и взаимозависимость служат удовлетворению частных (ситуативных), а также общих потребностей, например, в уважении, престиже, принадлежности к группе, власти. Кроме того, деятельность в составе группы приводит к возникновению новых потребностей, например, к сохранению стабильности группы.

Важнейшим признаком неформальной группы является наличие общей цели, которая, во-первых, не всегда осознается членами группы и, во-вторых не обязательно связана с решением производственных задач. Потребность в общении может возникнуть в связи с совместной учебной, общей хобби и т.д. Цели малой группы могут быть позитивными, т.е. способствовать сплоченности коллектива, нейтральными либо негативными.

Потребность в целеполагании, формулировке цели и организации деятельности по ее достижению приводит к появлению *лидеров*. Этот феномен просматривается во всех неформальных группах, насчитывающих более трех человек.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме. Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер.

*Вожак* — самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом, жестом, взглядом. Греки во времена Гомера считали, что вожак должен обладать мудростью Нестора, справедливостью Агамемнона, хитростью Одиссея и энергичностью Ахиллеса. На протяжении XX в. проводились многочисленные исследования индивидуальных качеств преуспевающих руководителей. Так, американский исследователь Р. Стогдилл предложил следующий перечень качеств руководителя — вожака:

- 1) физические качества — активный, энергичный, здоровый, сильный;



- 2) личностные качества — приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- 3) интеллектуальные качества - ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- 4) способности — контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Безусловно, всем перечисленным требованиям удовлетворяет крайне малое число людей. Последнее, однако, не означает, что "руководителями рождаются" и что хорошо руководить практически нельзя научить. Действительно, исследования показали наличие прямой связи между сочетанием пяти факторов — ума, авторитетности, уверенности в себе, энергичности и знаний, с одной стороны, и способностью к руководству, с другой. Однако это сочетание еще не гарантирует успех, так как зависимость составляет лишь 25—35%. В остальных случаях решающую роль в эффективном руководстве играют не личностные качества, а стиль поведения руководителя.

*Лидер* гораздо менее авторитетен, чем вожак. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером ("делай, как я"). Как правило, его влияние распространяется только на часть членов неформальной группы.

*Ситуативный лидер* обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т.д.

Лидеры есть в любом коллективе и заслуживают особого внимания, так как именно они активно влияют на морально-психологический климат в коллективе, могут стать источником конфликтов, но именно они же составляют резерв на выдвижение кадров. Среди неформальных лидеров можно выделить деловых, эмоциональных, авторитарных, демократических и, наконец, самое важное, позитивных и негативных лидеров. Руководитель в качестве формального лидера обязан иметь достаточно полное представление о неформальной структуре своего коллектива с тем, чтобы своевременно предотвратить конфликтные ситуации, четко представлять, кто формирует общественное мнение в данной рабочей группе, иметь представление о степени авторитетности своего заместителя и других сотрудников.

Методика измерения неформальной структуры группы, иначе именуемая *социометрической процедурой*, в наши дни разработана достаточно подробно.

#### **Роль руководителя в становлении коллектива**

Итак, эффективность работы коллектива, его способность решать поставленные задачи во многом зависит от морально-психологического климата, а также от господствующего в группе "настроения" сотрудников, который, при прочих равных условиях, обусловлен, во-первых, качественным составом персонала и, во-вторых, особенностями неформальных отношений между руководителем и подчиненным.

Остановимся на этих проблемах более подробно. Научные исследования и обобщение опыта практической работы свидетельствуют о том, что наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента. Молодые работники лучше воспринимают новое, более энергичны, но порою самонадеянны, не склонны к компромиссам. Пожилые, напротив, достаточно консервативны, но обладают жизненным опытом, не склонны к авантюрам, способны принимать более взвешенные решения, как правило, избегают конфликтных ситуаций. Далее, чисто женские и чисто мужские коллективы обладают специфическими недостатками: в женских коллективах чаще случаются мелочные склоки, больше потеря рабочего времени в связи с систематическим обсуждением житейских проблем и т.д., в то время как в некоторых мужских коллективах в рабочее время процветают сквернословие и "дурные привычки". Иными словами, совместная работа лиц разного пола как бы подтягивает работников, повышает самодисциплину, требовательность к себе. Не менее важно иметь в группе индивидов с разным темпераментом, поскольку каждый из них, как мы уже выяснили, имеет свои достоинства и недостатки.

**Неформальные отношения между руководителем и подчиненными** заслуживают самого серьезного внимания. Наряду с умением выбрать оптимальный в данной ситуации стиль руководства, менеджер должен прежде всего знать типичные ошибки, присущие людям его статуса, и правильно строить межличностные отношения с персоналом.

К *типичным ошибкам* относятся случаи, когда:

- руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждаёт подчиненных большим количеством вопросов общего характера;
- "заиклен" на одной теме в общении с персоналом, например, трудовой дисциплине;
- ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
- постоянно проповедует свои замыслы;
- не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- увлекается бумаготворчеством;
- малодоступен территориально и во времени;
- не имеет готовых решений производственных задач, предлагаемых персоналу.

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно формирование чувства уважения к своему руководителю, зависит от соблюдения целого ряда *принципов и правил делового общения*.

Основополагающее значение имеет *уважение чужого достоинства*. Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой *ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки*. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области. Желательно всегда помнить, что "сильный никогда не унижает" и, следовательно, недопустимо повышать голос на своего сотрудника, навешивать ярлыки типа "лентяй", "бездельник", "тупица" и т.д.

Если подчиненный ошибся или допустил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого. Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят при всех, а выговаривают с глаза на глаз; никогда не жалуются на своих сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки.

Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относиться ровно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.

Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.

Типичная ошибка молодых руководителей — стремление стать "своим" среди подчиненных. Лучше все же сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективен.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

Любой начальник сталкивается с жалобами со стороны своих сотрудников по поводу условий работы, отношений внутри коллектива или с другими подразделениями. Даже если руководитель не в состоянии сам решить проблему, он обязан внимательно

выслушать подчиненного. Недопустимо игнорировать обращения подчиненных, поскольку, как верно подметила американский социолог Диана Трейси, жалобщики — не предатели. Очень может статься, что жалобщик оказывает вам большую услугу, сообщая о ситуации, от которой страдают другие, но молчат. В этом смысле жалобы заслуживают вашей благодарности, а не наказания.

### **Составляющие лидерства**

Лидерство начинается с себя. Чтобы иметь более четкое представление о своих возможностях, начните с самоанализа. *Самоанализ* – своего рода внутренний компас. Четкое определение собственных ценностей помогает добиваться поставленной задачи несмотря на возникающие трудности. Слово не должно расходиться с делом. Необходимо уметь быстро принимать решения.

Лидерство подразумевает *участие всех членов* организации. Другими словами, необходимо знать и понимать членов коллектива, привлекать их к работе по постановке целей, планированию проектов и распределению объема работы.

Лидерство предполагает *позитивное взаимодействие*. Атмосфера в вашей организации зависит от уровня ваших отношений, от того, насколько хорошо вы относитесь друг к другу. Чем выше оценка, которую вы даете друг другу, тем выше ваши шансы добиться успеха в группе.

Лидерство опирается на *организацию*. Именно хорошая организация производства поддерживает активное позитивное взаимодействие всех членов группы и позволяет им решать поставленные задачи.

Лидерство обращено в *будущее*. Можно сделать гораздо больше, когда вместе работают люди, объединенные общими целями. Все члены организации должны четко представлять будущее своей организации.

Лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой.

Существуют три основные *теории лидерства*:

1. Подход с позиции личностных качеств. Лучшие из руководителей обладают набором общих для всех личностных качеств (уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социально-экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Но в различных ситуациях эффективные руководители обнаруживают разные личные качества.
2. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства, или стилей поведения (авторитарный, демократический, либеральный).
3. Ситуационный подход изучает потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

### **Стили лидерства**

Коллективистский. Кредо его таково: “Давайте все будем делать сообща”. Лидеры ценят гармонию и целостность группы и стараются, чтобы дела шли гладко. Они гибкие и легко адаптируются к обстановке, всегда ориентированы на других людей. На таких лидеров можно положиться в поиске компромиссов. Они предпочитают работу в группе, восприимчивы к новым идеям, им не свойственно традиционное мышление.

Деятельный. Кредо: “Если это нужно сделать, то делать надо прямо сейчас”. Для лидеров важен результат, они ориентированы на решение задач, а не на людей. Предпочитают обстановку соревнований. Для таких лидеров важен контроль.

Рассудительный. Кредо: “Не будем спешить, чтобы быть уверенными, что мы поступаем правильно”. Ценят точность и соблюдение формальностей. Задают много вопросов, чаще: “Как?”, “Сколько?”.

Качественный. Кредо: “Если это стоит делать, то делать надо как следует”. А если невозможно сделать хорошо, то лучше не браться за это вообще. Лидеры стремятся к совершенству во всем. Они заботливы, склонны к сотрудничеству и восприимчивы к новому; идеалисты, фантазеры, мечтатели. Типичны вопросы: “Почему?”, “Какой лучший способ?”.

Итак, работоспособность “команды”, ее способность успешно решать поставленные задачи существенно зависит от морально-психологического климата и от настроения работников, господствующего в группе, который определяется: а) качественным составом персонала; б) особенностями отношений между руководителем и подчиненными. Наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента.

Необходимо учитывать неформальные отношения между руководителем и подчиненными. Руководитель должен знать типичные ошибки, присущие людям его статуса; правильно строить отношения с персоналом.

#### ***Типичные ошибки руководителя:***

- руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждаёт подчиненным большим количеством вопросов общего характера;
- “зациклен” на одной теме в общении с персоналом, например на трудовой дисциплине;
- ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
- постоянно проповедует свои замыслы;
- не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- увлекается бумаготворчеством;
- малодоступен территориально и во времени;
- не имеет готовых решений, предлагаемых персоналу задач.

Успех неформальных отношений с подчиненными, а без этого невозможно уважение к руководителю, зависит от целого ряда **принципов и правил делового общения**.

1. Уважать чужое достоинство.
2. Хвалить при всех, а выговаривать наедине; не жаловаться на подчиненных. Брать их вину на себя, если надо; своевременно и открыто признавать свои ошибки.
3. Предъявлять ко всем одинаковые требования, воспитывать только личным примером, т. е. выполнять все требования самому.
4. Сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. Не скрывать от подчиненных важную информацию, пресекая сплетни и доносы.
5. При столкновении с жалобой внимательно выслушать и по возможности принять меры. Жалобщик не доносчик, не предатель.

#### **Несколько шагов формирования уверенности в себе**

*Самооценка* – это сравнение, поэтому важно, с кем человек соотносит себя, кто его идеал. Следует отметить, что не все подходят для сравнения, так как от природы наделены талантом или выдающимися данными. Нельзя одновременно мыслить, как Эйнштейн; писать, как Достоевский; говорить, как Цицерон; выглядеть, как Шварценеггер. Идеалами можно восхищаться, но не стоит превращать их в мерило успеха. *В качестве мерил лучше иметь кого-то, идущего на шаг впереди!*

Вам может быть неизвестна цена, которую надо заплатить за вожаемый успех. Эта цена, возможно, для вас неприемлема. Так, деловому человеку не хватает времени на общение с детьми, хорошая хозяйка не успевает читать и т. д. Может быть, вы не расположены к тому, чтобы платить такую цену?

***Для нормализации заниженной самооценки*** полезно научиться:

- почаще думать о себе хорошо;

- поощрять себя за малейшие достижения;
  - не говорить о себе плохо (люди, осознающие собственную значимость, распространяют вокруг себя ореол удовлетворенности);
  - прощать себе прошлые ошибки и грехи, хоронить тяжелые воспоминания;
  - искать причины неудач вне себя – в ситуации, а не в недостатках своей личности.
- Если источник проблем вне вас, то проще найти способы справиться с ними и легче примириться с неудачами;
- рассматривать причины отказа как следствие того, что следовало бы приложить больше усилий, но не идти напролом; просьба была чрезмерна, несвоевременна, и вообще отказавший страдает от каких-то проблем и нуждается в сочувствии и понимании. Причины отказа не в вас, а вне вас! Их надо проанализировать и предпринять новые попытки;
  - сужать зону неуспеха. Не повторяйте непрерывно: “Я человек застенчивый”. Ограничьте свои трудности: “Я волнуюсь, когда выступаю публично”. Локальные проблемы есть у всех преуспевающих людей. Принимайте комплименты с благодарностью.

### **Вопросы для повторения:**

1. Покажите, как связаны темперамент и деловые качества индивидов.
2. Поясните проблему лидерства, расскажите о типах лидеров.
3. Какую структуру рабочей группы можно считать оптимальной?
4. Раскройте роль руководителя в становлении неформальных отношений в "команде".

### **Тема 3.1 Конфликт.**

В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, межличностных взаимодействиях или межличностных взаимоотношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Отсюда *основа конфликтных ситуаций* – столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликтов в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу.

#### ***Конфликт может быть:***

- внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя);
- межличностным (между руководителем и заместителем, по поводу должности, премии между сотрудниками);
- между личностью и организацией, в которую она входит;
- между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также *классификации конфликтов* по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг другу); по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг другу); смешанные. Наиболее распространены конфликты по вертикали и смешанные, они составляют 70–80 % всех конфликтов.

Допустима также классификация *по характеру причин*, вызвавших конфликт. Конфликт может быть обусловлен:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений: симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и др.;

- личностными особенностями членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, бестактностью, некоммуникабельностью и т. д.

Различают конфликты и по их значению для организации и способу разрешения.

Конструктивные	Деструктивные
Разногласия затрагивают принципиальные стороны, разрешение которых приводит к более высокому уровню развития организации	Приводят к негативным, разрушительным действиям, которые перерастают в склоку и резко снижают эффективность группы или организации

#### **Признаки нарастающей конфликтной ситуации:**

- широкое распространение так называемых неписаных законов, которые представляют нормы поведения, влияющие на все стороны жизни коллектива, внедряющиеся в нее скрытно, путем негласной корпоративности или ложной коммуникации: “Здесь об этом... не говорят!”, “Говорящего не перебивать!”, “мы не желаем, чтобы здесь кого-то критиковали!”, “Не суй свой нос в чужие дела!”, “Главное – это вежливость всегда и во всем!”, “Подумаешь, если кто-то опоздал!”;
- некоторые традиции, ритуалы в коллективе;
- появление “козлов отпущения”.

#### **Стадии протекания конфликта:**

- а) потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей и норм;
- б) переход потенциального конфликта в реальный или стадия осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- в) конфликтные действия;
- г) снятие или разрешение конфликта.

Также конфликт имеет определенную **структуру**:

- объект конфликтной ситуации;
- цели, субъективные мотивы участников;
- оппоненты, конкретные лица, являющиеся участниками конфликта;
- непосредственный повод конфликта, который необходимо отличать от подлинных причин, зачастую скрывааемых или не осознаваемых.

Пока существуют все перечисленные элементы структуры, кроме повода, конфликт неустраним. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из элементов структуры конфликта.

*Конструктивное разрешение конфликта* зависит от адекватности восприятия конфликта, открытости и эффективности общения, создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

#### **Черты характера конфликтной личности:**

- неадекватная оценка своих способностей и возможностей;
- стремление доминировать во что бы то ни стало;
- консервативность мышления;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях;
- определенный набор эмоциональных качеств личности (тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность).

#### **Стратегии поведения в конфликтной ситуации**

К.У. Томасом и Р.Х. Килменном были разработаны наиболее приемлемые *стратегии поведения в конфликтной ситуации*: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество (конкуренция) (рис. 5). Стиль поведения в конкретной конфликтной ситуации определяется тем, насколько человек хочет удовлетворить

собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

Можно предложить следующие рекомендации по наиболее целесообразному использованию стилей в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека.

**Стиль конкуренции** может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, но не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся, в первую очередь, удовлетворить собственные интересы.

*Ситуации:*

- исход конфликта очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение проблемы;
- вы обладаете достаточной властью и авторитетом и считаете, что ваше решение – наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярные решения и у вас достаточно полномочий;
- вы взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

**Стиль сотрудничества** можно использовать, если, отставив свои собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения – выработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Требует умения объяснять свои поступки, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции.

*Ситуации:*

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основная цель – приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

**Стиль компромисса.** Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Акцент делается не на решении, удовлетворяющем обе стороны, а на решении, с которым каждый мог бы согласиться.

Его можно использовать в следующих *ситуациях*:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение собственного желания не имеет для вас слишком большого значения;
- вас может устроить временное решение, поскольку нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- лучше хоть что-то получить, чем все потерять.

**Стиль уклонения** реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

*Ситуации:*

- источник разногласий не существен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- вы знаете, что не можете или не хотите решить вопрос в свою пользу;
- у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;

- вы хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- пытаться решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные могут сами успешно урегулировать конфликт;
- у вас был трудный день, а решение этой ситуации может принести дополнительные неприятности. Это не бегство от проблем и не уклонение от ответственности: через некоторое время она может разрешиться сама собой, или придет более конструктивное решение.

**Стиль приспособления** означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки.

*Ситуации:*

- важнейшей задачей является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или случившееся вас не особенно волнует;
- вы считаете, что важнее сохранить добрые отношения с людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- вы осознаете, что правда не на вашей стороне;
- чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Необходимо отметить, что ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Для успешного разрешения конфликта желательно составить **карту конфликта**, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром [4].

1. Определить проблему конфликта в общих чертах.
2. Выявить, кто вовлечен в конфликт: отдельные сотрудники, группы, отделы или организации.
3. Определить подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди будут сдерживать себя;
- совместно обсудить проблему, высказать требования и желания людей;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;
- создать атмосферу эмпатии и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты;
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

Но прежде чем переходить к разрешению конфликта, постарайтесь ответить на следующие вопросы:

- хотите ли вы благополучного исхода?
- что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями?
- как бы вы себя чувствовали на месте конфликтующих сторон?
- нужен ли посредник для разрешения конфликта?
- в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык, выработать собственное решение?

Конфликты бывают не только в деловых отношениях, но и в личностно-эмоциональной сфере. Тут применяются другие методы, поскольку подчас трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов. Лучше всего подобрать “ключик” к конфликтной личности. Для этого необходимо отметить его



положительные качества, увидеть в противнике друга. Если это невозможно сделать, то остается принять его как “стихийное бедствие” и использовать подход, соответствующий конкретной ситуации и при котором вы могли бы чувствовать себя наиболее комфортно.

#### **Вопросы для повторения:**

1. Что такое стиль руководства? Охарактеризуйте стили руководства.
2. Какие факторы необходимо учитывать, выбирая стиль руководства?
3. Назовите основные качества идеального руководителя.
4. В чем причины возникновения конфликтов? Какова их типология?
5. Расскажите об основных стадиях протекания конфликта.

### **Тема 3.2**

#### **Внутриличностные конфликты.**

Личность является предельным субъектом (оппонентом) конфликта. В этом качестве она образует одну из его сторон. Но кроме этого каждый человек является самостоятельным генератором конфликта, внутри которого он и разворачивается. Другими словами — личность постоянно производит и воспроизводит конфликты внутри себя — *внутриличностные конфликты*, носителем которых она и является. И можно без преувеличения сказать, что вся жизнь нормального человека — это конфликт, и прежде всего конфликт не внешний, а внутренний, от которого нам никуда не деться.

Каждый человек постоянно существует в конфликтной ситуации не только с окружающей социальной средой, но прежде всего с самим собой. И этого не следует опасаться — Для психически здорового индивида не выходящая за рамки нормы внутренняя конфликтная ситуация вполне естественна. Человек, который считает себя всегда правым и у которого всегда “спокойная совесть”, такой человек, по мнению И. Канта, не может быть моральным человеком, который “никогда не свободен от вины”. А с точки зрения другого великого философа — В. Соловьева в этом проявляется сама сущность человека, его отличие от животных. Не случайно, рационалистическому антропологизму западноевропейской традиции, тезису Р. Декарта: “мыслю, следовательно, существую”, он противопоставляет свой тезис: “стыжусь, следовательно, существую”.

Ситуация внутриличностного напряжения и противоречивости в известных рамках и степени не только естественна, но и *необходима* для развития и совершенствования самой личности. Любое развитие не может осуществляться без внутренних противоречий, а там, где есть противоречия, есть и основа конфликта. И если внутриличностный конфликт протекает в рамках меры, он действительно необходим, ибо недовольство собой, критическое отношение к собственному “Я”, как мощный внутренний двигатель, заставляет человека идти по пути самосовершенствования и самоактуализации, тем самым наполняя смыслом не только свою собственную жизнь, но и совершенствуя мир.

#### **Понятие внутриличностного конфликта**

Задолго до научного объяснения внутриличностного конфликта большой вклад в его описание и понимание внесла философская и художественная литературы. Вспомним *Ф. М. Достоевского* — гениального представителя и философского и художественного творчества. Каждый, кто знаком с его произведениями, неоднократно сопереживал страданиям их героев, разрывающихся в самоанализе между различными сторонами своих чувств и сознания, и не раз “примерял” на себя тяжкую ситуацию выбора, который стоял перед ними. Да и самому автору постоянно приходилось разгадывать эту “загадку” вечного противоборства двух сущностей одного и того же человека, дуализма мотивов добра и зла. Понятно, что поставив себе цель изобразить “все глубины души человеческой”, “найти в человеке человека”, автор не мог не заметить и не описать проявления внутриличностного конфликта, который, как оказалось, свойственен любой личности — от “униженных и оскорбленных” до Алеши Карамазова. Великий писатель дает нам ярчайшие картины высшего выражения внутриличностного конфликта

вплоть до раздвоения личности; конфликта, пожирающего саму личность и обрекающего ее на невыносимые страдания.

### **Сущность внутриличностного конфликта по Фрейд**

Научное изучение внутриличностного конфликта началось в конце XIX в. и было связано в первую очередь с именем основателя психоанализа — австрийского ученого *Зигмунда Фрейда* (1856 — 1939), раскрывшего биопсихологический и биосоциальный характер внутриличностного конфликта. Он показал, что человеческое существование связано с постоянным *напряжением* и *преодолением противоречия* между биологическими влечениями и желаниями человека (прежде всего сексуальными) и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием. В этом противоречии и постоянном противоборстве названных сторон и состоит, по Фрейд, сущность внутриличностного конфликта. В рамках психоанализа теорию внутриличностного конфликта разрабатывали также К. Юнг, К. Хорни и др.

### **Три типа конфликтной ситуации К. Левина**

Большой вклад в изучение проблемы внутриличностного конфликта внес немецкий психолог *Курт Левин* (1890—1947), который определил его как ситуацию, в которой на индивида *одновременно действуют противоположно-направленные силы равной величины*. В этой связи он выделил *три* типа конфликтной ситуации.

**1** Человек находится между двумя *положительными силами* примерно равной величины. Это случай буриданова осла, находящегося между двумя равными стогами сена и умирающего от голода.

**2** Человек находится между двумя приблизительно равными *отрицательными силами*. Характерный пример — ситуация наказания. Так, с одной стороны, ребенок должен выполнять непривлекательное школьное задание, а с другой — ему грозит наказание, если он его не сделает.

**3** На человека одновременно действуют две *разнонаправленные силы* примерно равной величины и в одном и том же месте. Например, ребенок хочет погладить собаку, но он ее боится, или хочет

Буриданов осел — парадокс абсолютного детерминизма (причиной обусловленности всех явлений) в учении о воле: осел, помещенный на равном расстоянии от двух равных по величине и качеству связок сена, будто бы должен умереть от голода, ибо его воля не получит импульса, побуждающего его избрать ту или иную связку. Этот парадокс приписывался французскому философу XIV в. Ж. Буридану, хотя в его сочинениях этот образ не встречается.

съесть торт, а ему запретили. *Эту* конфликтную ситуацию можно представить так:

### **“Я-концепция” К. Роджерса**

Дальнейшее развитие теория внутриличностного конфликта получила в трудах представителей гуманистической психологии. Один из лидеров этого направления — американский психолог *Карл Роджерс* (1902—1987). Фундаментальным компонентом структуры личности, считает он, является “Я-концепция” — представление личности о самой себе, образ собственного “Я”, формирующийся в процессе взаимодействия личности с окружающей средой. На основе “Я-концепции” происходит саморегуляция поведения человека.

Но “Я-концепция” часто не совпадает с представлением об *идеальном “Я”*. Между ними может происходить рассогласование. Этот диссонанс между “Я-концепцией”, с одной стороны, и идеальным “Я” — с другой, и выступает как *внутриличностный конфликт*, который может привести к тяжелому психическому заболеванию.

### **Теории потребностей А. Маслоу**

Широкую известность получила концепция внутриличностного конфликта одного из ведущих представителей гуманистической психологии американского психолога *Абрахама Маслоу* (1908—1968). Согласно Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) потребность в любви;
- 4) потребность в уважении;
- 5) потребность в самоактуализации.

Самая высшая – потребность в самоактуализации, то есть в реализации потенциалов, способностей и талантов человека. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему не всегда удается. Самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у меньшинства она является свершившейся, реализованной. *Этот разрыв между стремлением к самоактуализации и реальным результатом* и лежит в основе внутриличностного конфликта.

### **Теория В. Франкла**

Еще одна весьма популярная сегодня теория внутриличностного конфликта разработана австрийским психологом и психиатром *Виктором Франклом* (р. 1905), создавшим новое направление в психотерапии — *логотерапию* (от гр. *logos* — мысль, разум и гр. *therapeia* — лечение). По его определению, логотерапия “занимается смыслом человеческого существования и поиском этого смысла”.

Согласно концепции Франкла, главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Но осуществить смысл жизни удается лишь немногим. Отсутствие же его порождает у человека состояние, которое он называет экзистенциальным вакуумом, или чувством бессмысленности и пустоты. Именно экзистенциальный вакуум и порождает в широких масштабах внутриличностные конфликты, выражающиеся с наибольшей силой в “ноогенных (нусогенных) неврозах” (от гр. *noos* — смысл).

По мнению автора теории, внутриличностный конфликт в виде ноогенного невроза возникает из-за духовных проблем и связан с расстройством “духовного ядра личности”, в котором локализованы смыслы и ценности человеческого существования, играющие определяющую роль в поведении личности. Таким образом, ноогенный невроз – это расстройство внутренней структуры личности, вызванное экзистенциальным вакуумом, отсутствием у человека смысла жизни.

Именно экзистенциальный вакуум, чувство бессмысленности и пустоты существования порождает на каждом шагу экзистенциальную фрустрацию личности, чаще всего проявляющуюся в скуке и апатии. При этом важно отметить, что скука ставит перед психиатром гораздо больше проблем, чем нужда. Здесь дело заключается в том, что от нужды избавиться гораздо легче, чем от скуки и апатии. Скука — свидетельство отсутствия смысла жизни, смыслообразующих ценностей, а это уже серьезно. Потому что смысл жизни обрести гораздо труднее и важнее, чем богатство. Кроме того, нужда толкает человека к действию и способствует избавлению от неврозов, а скука, связанная с экзистенциальным вакуумом, напротив, обрекает его на бездеятельность и тем самым способствует развитию психологического расстройства.

Экзистенциальный (от лат. *existentia* — существование) — относящийся к человеческому существованию.

### **Теория А.Н. Леонтьева**

Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, следует назвать А. Р. Лурию, В. Н. Мясишева, В. С. Мерлина и других. Но прежде всего мы хотели бы обратить внимание на деятельностный подход *А. Н. Леонтьева* (1903—1979), который своей теорией *о роли предметной деятельности* в становлении личности многое сделал и для понимания внутриличностного конфликта. Согласно его теории, содержание и сущность внутриличностного конфликта обусловлены характером структуры самой личности. Эта структура в свою очередь детерминирована объективно противоречивыми отношениями, в которые вступает человек, осуществляя разнообразные виды своей деятельности. Одна из важнейших характеристик внутренней структуры личности состоит в том, что любой человек, даже имеющий ведущий мотив поведения и основную цель в жизни, не может жить только одной какой-либо целью или

мотивом. Мотивационная сфера человека, по мнению А. Н. Леонтьева, даже в наивысшем ее развитии никогда не напоминает застывшую пирамиду.

В различные периоды жизни, в различных сферах человеческого бытия и в разных ситуациях у личности возникает множество других, кроме ведущего, мотивов, образующих мотивационную сферу или, как сегодня принято говорить, мотивационное поле.

*«Структура личности,— писал он,— представляет собой относительно устойчивую конфигурацию главных, внутри себя иерархизированных, мотивационных линий. Речь идет о том, что неполно описывается как “направленность личности”, неполно потому, что даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной. Служение избранной цели, идеалу вовсе не исключает и не поглощает других жизненных отношений человека, которые, в свою очередь, формируют смыслообразующие мотивы. Образно говоря, мотивационная сфера личности всегда является многовершинной».*

Противоречивое взаимодействие этих “вершин” мотивационной сферы, различных мотивов личности и образует внутриличностный конфликт. *Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975. — С. 221.*

Таким образом, внутриличностный конфликт, имманентно присущий внутренней структуре личности,— нормальное явление. Структура любой личности характеризуется внутренними противоречиями и борьбой между различными мотивами. Обычно эта борьба проходит в заурядных формах и не нарушает гармоничности личности. “Ведь гармоническая личность вовсе не есть личность, не знающая никакой внутренней борьбы”. Но иногда эта борьба становится главным, что определяет поведение человека и весь его облик. Именно такова структура трагической личности.

#### **Внутриличностный конфликт: понятие и характеристики**

Таковы основания внутриличностного конфликта. Теперь дадим определение внутриличностному конфликту: *внутриличностный конфликт — это состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т.е. выработать приоритеты поведения, основанные на них.*

Можно сказать и по-другому: *внутриличностный конфликт — это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов.*

Таким образом, можно выделить следующие характеристики внутриличностного конфликта:

- 1) внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;
- 2) сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;
- 3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ — большее, а наказанию предпочитает награду;
- 4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;
- 5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:
  - противоречивыми позициями сторон;
  - противоположными мотивами, целями и интересами сторон;
  - противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель — победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе — “не убий”);
  - отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Следует также добавить, что, как показал З. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только осознанным, но и *неосознанным*, что не делает его менее значимым.

### **Вопросы для повторения:**

1. Опишите внутриличностный конфликт?
2. Какие характеристики внутриличностного конфликта Вы знаете?
3. Перечислите теории внутриличностных конфликтов.

## **Тема 3.3**

### **Межличностные конфликты.**

Под межличностным конфликтом понимают открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.

Межличностный конфликт проявляется во взаимодействии между двумя и более лицами. В межличностных конфликтах субъекты противостоят друг другу и выясняют свои отношения непосредственно, лицом к лицу. Это один из самых распространенных типов конфликтов. Они могут происходить как между сослуживцами, так и между самыми близкими людьми.

В межличностном конфликте каждая сторона стремится отстоять свое мнение, доказать другой ее неправоту, люди прибегают к взаимным обвинениям, нападкам друг на друга, словесным оскорблениям и унижениям и т.п. Такое поведение вызывает у субъектов конфликта острые негативные эмоциональные переживания, которые обостряют взаимодействие участников и провоцируют их на экстремальные поступки. В условиях конфликта становится трудно управлять своими эмоциями. Многие его участники после разрешения конфликта еще долго испытывают негативное самочувствие.

Любое урегулирование конфликта или его предупреждение направлены на сохранение существующей системы межличностного взаимодействия. Однако источником конфликта могут оказаться такие причины, которые ведут к разрушению сложившейся системы взаимодействия. В связи с этим выделяют различные функции конфликта: конструктивные и деструктивные.

#### *Функции межличностного конфликта*

К конструктивным функциям относят:

- а) познавательную (появление конфликта выступает как симптом неблагоприятных отношений и проявления возникших противоречий);
- б) функцию развития (конфликт является важным источником развития его участников и совершенствования процесса взаимодействия);
- в) инструментальную (конфликт выступает как инструмент разрешения противоречий);
- г) перестроенную (конфликт снимает факторы, подтачивающие существующие межличностные взаимодействия, способствует развитию взаимопонимания между участниками).

Деструктивные функции конфликта связаны с:

- а) разрушением существующей совместной деятельности;
- б) ухудшением или развалом отношений;
- в) негативным самочувствием участников;
- г) низкой эффективностью дальнейшего взаимодействия и др.

При системном изучении конфликтов в них выделяют структуру и элементы. Элементами в межличностном конфликте являются: субъекты конфликта, их личностные характеристики, цели и мотивы, сторонники, причина конфликта. Структура конфликта - это взаимосвязи между его элементами. Конфликт всегда находится в развитии, поэтому его элементы и структура постоянно изменяются.

К субъектам межличностного конфликта относят тех участников, которые отстаивают свои собственные интересы, стремятся к достижению своей цели. Они всегда выступают от своего лица.

Объектом межличностного конфликта считают то, на что претендуют его участники. Это та цель, к достижению которой стремится каждый из противоборствующих субъектов.

Предметом конфликта служат противоречия, в которых проявляются противоположные интересы объектов.

*Отличительные особенности межличностного конфликта:*

1. Противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.
2. Проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных
3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным полигоном проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей
4. Отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами
5. Затрагивают интересы окружения.

*Виды межличностных конфликтов:*

1. По направленности:
  - горизонтальные – участники не подчиняются друг другу
  - вертикальные – участники находятся в подчинении друг с другом
  - смешанные – где есть обе составляющие (организация)
2. По значению:
  - конструктивные (созидательные) - оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений, разумных аргументов, приводит к развитию отношений между людьми;
  - деструктивные (разрушительные) - одна из сторон жёстко настаивает на своей позиции и игнорирует вторую, одна из сторон прибегает к осуждаемым методам борьбы
3. По характеру причин:
  - объективные
  - субъективные (плохое настроение, самочувствие)
4. По сфере разрешения:
  - деловые
  - личностно-эмоциональные
5. По форме проявления:
  - скрытые (плохо осознаются людьми)
  - открытые (осознаются)
6. По времени протекания:
  - ситуативные
  - пролонгированные (длительные).

Функционирование той или иной организации, как целостной системы осуществляется в соответствии с заранее и четко определенными задачами и целями, которые определяют направление деятельности, ее специфику. Вместе с тем, персонал организации имеет собственные индивидуальные цели и задачи, которые в процессе трудовой деятельности соотносятся, или же противоречат целям организации в целом.

Сам термин «организация» может быть истолкован с позиции разных направлений:

- о специфике строения организации, которая лежит в основе упорядоченного и согласованного взаимодействия ее составляющих;

- о разнообразных целенаправленных процессов, которые способствуют совершенствованию взаимодействия между элементами системы и укреплению связей между ними;
- о фактора, способствующего объединению людей для совместной реализации целей.
- о сегмента в структуре общества, деятельность которого направлена на реализацию определенных задач и выполнение заданных функций;
- о эффективно функционирующей системы, учитывающей условия внешней и внутренней среды;
- о совокупности форм (юридических, правовых и организационных).

Учитывая такое многообразие связей в организации, между людьми могут возникать конфликты, которые естественным образом оказывают влияние на эффективность функционирования, текучку персонала, снижение объема производства и другие параметры.

В основе организационных конфликтов могут лежать противоречия в оценке целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, ее результатов и социальных последствий. Естественно, что у организационных конфликтов имеют черты, свойственные и другим видам социальных конфликтов (референтность, субъективность и т.д.) Вместе с тем у данных конфликтов можно выделить и характерные.

Среди существенных особенностей организационных конфликтов можно выделить высокую прогнозируемость. Поскольку функционирование организации осуществляется в соответствии с определенными стандартами, способствующими координированию поведения сотрудников, можно легко отслеживать ситуации, которые в дальнейшем могут перерасти в конфликты.

Специфика организационных конфликтов во многом определяется особенностями ролевой структуры организации, которая подразумевает выполнение сотрудниками профессиональной деятельности в соответствии с существующими поведенческими стереотипами. Роли накладывают существенный отпечаток на личность каждого человека и зависят от социальных позиций и конкретного трудового поведения. Необходимо подчеркнуть, что роли очень быстро закрепляются, могут иногда противоречить друг другу и со своей стороны также оказывать влияние на оценку социальной позиции и трудовое поведение.

На протекание конфликта в организации существенное влияние оказывает сама ее структура, управление которой осуществляется посредством целенаправленной координации деятельности сотрудников и материальных ресурсов. Именно поэтому в ней присутствует разделение трудового процесса на элементы в целях полноценного контроля. Структура любой организации включает горизонтальную и вертикальную дифференциацию.

Разделение по горизонтали осуществляется в соответствии со способами группировки и распределения функциональных обязанностей (по выполняемой работе, по производимому продукту, по потребительским группам, по месту расположения). Такое разделение по горизонтали может спровоцировать возникновение конфликтов интересов, так как возможна ориентация на различные цели в группах, распределенных по различным критериям.

Вертикальная дифференциация затрагивает управленческий аппарат и определяется количеством уровней власти, а также распределением властных полномочий.

Таким образом, специфика конфликтного взаимодействия в рамках организации обусловлена сложностью возникающих взаимосвязей, затрагивающих различные сферы жизнедеятельности. У данных конфликтов можно выделить следующие характерные черты: высокая прогнозируемость, особенности ролевой структуры организации, общая структура и разделение по горизонтали и вертикали и др.

### **Причины возникновения конфликтов в организации**

В основе возникновения любого конфликтного взаимодействия лежит та, или иная причина, выявление и устранение которой способствует разрешению конфликта и сглаживанию ситуации. Именно поэтому вопрос выявления причин конфликтов привлекает внимание исследователей.

Традиционно выделяют объективные и субъективные причины, способствующие возникновению конфликта. К числу объективных факторов можно отнести характеристики, не зависящие от человека, в то время как субъективные факторы - личностные характеристики (особенности характера, стремление к первенству, доминированию и т.д.). Вместе с тем, необходимо отметить, что в реальной конфликтной ситуации практически всегда имеются и объективные, и субъективные причины.

Среди объективных причин возникновения конфликтного взаимодействия можно выделить факторы, затрагивающие процесс управления, организацию деятельности, уровень профессионализма, нарушения санитарно-гигиенических норм, недостаточность материально-технической базы, экономические причины.

К числу управленческих причин принято относить недостатки организационной структуры, нечеткие должностные инструкции и как следствие непродуманное распределение прав и обязанностей, несоразмерность прав и ответственности за результаты деятельности, расплывчатость требований к сотруднику и их несоответствие с должностными инструкциями.

К организационным факторам относят: отсутствие условий для труда, нарушения режима труда и отдыха, перегрузки, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины и т.д.

Профессиональные факторы включают оценку уровня профессионализма, грамотную систему подбора и расстановки кадров, четкость перспектив дальнейшего профессионального и карьерного роста.

К числу санитарно-гигиенических факторов можно отнести неблагоприятные условия труда и различные нарушения, касающиеся режима профессиональной деятельности.

Среди материально - технических факторов, способствующих возникновению конфликтов, исследователи отмечают устаревшее оборудование и техническое обеспечение, а также их недостаточность.

Помимо вышеуказанных причин, можно отметить экономические: задержки в оплате, отсутствие грамотно спланированной системы поощрений.

Субъективные причины возникновения конфликта включают личностные особенности, как подчиненных, так и руководителей. Наиболее распространенными ошибками в профессиональной деятельности руководителя, способными стимулировать возникновение конфликтных ситуаций являются нарушения служебной этики (грубость, нетерпимость, высокомерие, неуважительное отношение и т.д.); трудового законодательства (сверхурочная неоплачиваемая работа, запрет на больничные и отпуска и т.д.); неумение справедливо оценивать результаты деятельности подчиненных и мотивировать их на достижение успеха, а также отсутствие или недостаточность внимания со стороны руководителя к социально-психологическому климату в коллективе, возможностям учета совместимости работников.

Помимо вышеуказанной классификации причин, способствующих возникновению конфликтных взаимоотношений, существуют и другие (У.Ф. Линкольн, Б. Майерс, К. Томас). По мнению Н.В. Гришиной к числу причин возникновения конфликтных ситуаций в организации относятся:

- Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.
- Отсутствие опыта у руководителя, вследствие чего он предпринимает неправильные действия (неумело распределяет задания, неправильно использует систему стимулирования труда, не способен понять психологию сотрудника).



- Недостатки профессионального стиля работы руководителя и его неправильное поведение.
- Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.
- Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников.
- Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.
- Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий.
- Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера.

В работах Р. Л. Кричевского причины возникновения конфликтных отношений разделяются на три группы: обусловленные трудовым процессом, психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, личностным своеобразием членов группы.

В целом, перечислить все причины, из-за которых возможно развитие конфликта практически невозможно. Вместе с тем, следует подчеркнуть следующие области организационного взаимодействия, в которых возникновение конфликтов особенно часто: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и в жизненном опыте, а также неудовлетворительные коммуникации.

Необходимо отметить, что своевременное выявление и устранение вышеуказанных причин возможно только при совершенствовании системы управления организации в целом.

Таким образом, среди причин, способствующих возникновению конфликтных отношений в коллективе можно выделить объективные и субъективные. Своевременное выявление и устранение вышеуказанных причин способствует налаживанию конструктивных отношений в организации и улучшает общие показатели работы.

#### **Мотивы возникновения конфликтов**

При исследовании конфликта помимо выяснения внешних причин возникновения конфликтной ситуации необходимо раскрыть его внутреннее содержание, которое определяется мотивами конфликтующих сторон. В данном случае мотивы выступают в качестве внутренних побудительных сил, подталкивающих субъектов конфликтного взаимодействия к открытому противостоянию. Именно мотивы вступления в конфликт наполняют его эмоциями. Как правило, в процессе конфликта у оппонентов могут возникать чувства зависимости, ущемленности, чувства вины и т.д.

В качестве мотивов возникновения конфликта могут выступать:

- потребности - состояния, создаваемые дефицитом материальных или идеальных объектов, которые стимулируют активность субъекта. Классификация потребностей включает: потребности в безопасности, признании, социальной принадлежности, познавательные потребности, эстетические потребности и т.п. Необходимо отметить, что данные потребности могут возникать не только у отдельных личностей, но и свойственны социальным группам, целым обществам и государствам.
- интересы - представляют собой осознанные потребности, обеспечивающие направленность оппонентов на объект конфликта и способствующие проявлению его конфликтного поведения.
- ценности - совокупность качеств внутренней структуры личности, выступающих для нее особо значимыми и определяющих основу сознания и поведения. Ценности можно разделить на общечеловеческие, культурные, личностные и т.д.
- цели - это осознание возможного результата, к которому должны привести предпринимаемые действия. В рамках конфликтного взаимодействия целью выступает конечный результат, который оценивается с позиции полезности (для личности, референтной группы или коллектива в целом). Принято выделять тактические

(ориентированные на овладение объектом конфликта) и стратегические цели (определяющие порядок достижения, средства воздействия и т.д.).

- идеалы - некие обобщенные образы, характеризующие наилучшее состояние объекта, сформированные каждым конкретным человеком на основании обобщения социального и личного опыта и определяющие жизненную позицию.

- убеждения - система ценностей личности, которая определяет выбор стратегии поведения в соответствии с персональными взглядами, интересами и потребностями.

Мотивы поведения конкретного человека или группы определяются не только внутренними составляющими. Они также возникают исходя из конкретной социальной ситуации, имеющихся социальных условий. Это обусловлено тем, что реформы общества закономерно сказываются на трансформации общественного сознания, что в свою очередь способствует изменению потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов и убеждений конкретных людей, а, следовательно, и мотивации в целом. Вместе с тем, необходимо отметить, что в процессе конфликтного взаимодействия установить истинные мотивы оппонентов весьма затруднительно. Дело в том, что участники конфликта зачастую декларируют в качестве мотивов вступления в конфликт одни причины, когда в реальной ситуации мотивами служат совершенно другие факторы.

Таким образом, мотивы вступления в конфликтное взаимодействие представляют собой внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов конфликтного взаимодействия к открытому противостоянию. В качестве мотивов возникновения конфликта могут выступать: потребности, интересы, ценности, цели, идеалы, убеждения и т.д. Помимо этого на мотивацию участников конфликта оказывает влияние конкретная социальная ситуация, имеющиеся социальные условия.

#### **Вопросы для повторения:**

1. Назовите мотивы возникновения конфликтов в организации.
2. Какие причины, традиционно, вызывают конфликты?
3. Назовите виды межличностных конфликтов.

### **Тема 3.4**

#### **Способы предупреждения и разрешения конфликтов.**

Рассмотрим особенности поведения человека в конфликтной ситуации прежде всего в процессе общения. В процессе человеческих взаимоотношений, как вы уже знаете из предыдущих разделов, процесс общения предполагает наличие следующих трех факторов: восприятия, эмоций и обмена информацией. В конфликтных ситуациях легко забыть об этом. Поэтому кратко рассмотрим, что же может создавать почву для их возникновения.

#### ***Социально-психологические предпосылки***

Первая трудность — это разногласия из-за несовпадения ваших рассуждений с рассуждениями другой стороны. Ведь то, какой вы видите проблему, зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, смотрите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы фактов мы изымаем те, которые подтверждают наши взгляды, представления и убеждения, и не обращаем внимания или ошибочно интерпретируем те из них, которые ставят под вопрос наши представления. Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого — это еще не значит согласиться с ней. Это может помочь лишь сузить область конфликта.

Также не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение и у нас возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с "запасом".

Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т.п. — все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Даже если вы говорите ясно и прямо, вас могут не услышать. Как часто вам кажется, что люди не обращают внимание на ваши слова. Столь же часто и вы не в состоянии повторить то, что они сказали, так как в этот момент можете быть заняты обдумыванием контраргумента и т.п. Кроме того то, что говорит один, другой может не так понять. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

Учитывая трудности в процессе общения, Е. Мелибрудой, В. Зигертом и Л. Ланге, была разработана модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответствия психологическим стандартам. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Для руководителя также полезно знать, *какие индивидуальные особенности личности* (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:
- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для конфликта готова;
- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
- критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный;
- определенный набор эмоциональных качеств личности — тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Но конфликт возникает, если личностные особенности человека или группы приходят в столкновение с вышеназванными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, т.е. при наличии межличностной или социально-психологической несовместимости.

В качестве примера рассмотрим несовместимые типы темперамента при определенных условиях. В нормальной спокойной обстановке холерик и флегматик успешно справляются с порученной им работой. В аварийной ситуации медлительность флегматика, желание обдумать ход деятельности и вспыльчивость, неуравновешенность и суетливость холерика могут стать причиной конфликтных отношений между ними.

Еще более часто основой для межличностной несовместимости становятся различия в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. Основным интерес, например, у руководителя образованной фирмы или предприятия — расширить дело, а у сотрудников — как можно больше средств было выделено на

зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляет личности требования, которые расходятся с теми, на которые ориентирован этот человек.

### **Стратегия поведения в конфликтной ситуации**

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно ознакомиться с разработанной *К.У. Томасом и Р.Х. Килменном* стратегией поведения в конфликтной ситуации и осознанно выбрать определенную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на *пять основных стилей поведения при конфликте*:

- конкуренция или соперничество;
- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, замечают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения. Она в свою очередь позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

**Стиль конкуренции или соперничества.** Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% всех случаев в конфликте — это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

- обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль и в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

**Сотрудничество** — наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы

находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: "Я хочу справедливого исхода для нас обоих", "Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим", "Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему". Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга. Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

- если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;
- основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

**Стиль компромисса** находится в середине сетки Томаса-Килменна. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться". Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации возможно ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- ^ возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

- компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

**Стиль уклонения** реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у нее нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

- считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;
- считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные сами могут урегулировать конфликт;
- решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;
- когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди — грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

**Стиль приспособления** означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это — единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания — более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- вы осознаете, что правда на вашей стороне;
- вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно также, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно

использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Для этого желательно определить наиболее характерный для вас стиль разрешения конфликтов на основе теста К. Томаса "Ваш способ реагирования в конфликте".

### **Правила поведения в условиях конфликта**

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то *при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил.*

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки.

2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: "Разве я никогда не ошибаюсь?" Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

3. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: "Что будет, если выход не будет найден?" Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

4. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, "выпустить пар". Но разрядиться на окружающих — это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

5. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обязываете и его быть лучше.

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите:

"Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?" Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

7. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

8. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

9. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

Надеемся, что данные советы помогут в вашей практической деятельности по продуктивному и творческому разрешению конфликтных ситуаций.

### **Вопросы для повторения**

1. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию.
2. Основные стадии протекания конфликта.
3. Охарактеризуйте основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации. Какой стиль поведения характерен для вас?
4. Что собой представляет карта конфликта?
5. Расскажите об основных чертах поведения и типах конфликтной личности и путях разрешения конфликтов с ней.

## **Тема 4.1**

### **Этика профессионального и делового общения.**

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности

поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своим подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Хочется надеяться, что настоящий раздел в определенной степени поможет читателю не только осознать те, часто скрытые от первого взгляда, проблемы, которые возникают в процессе делового общения и служат ему препятствием, но и успешно справиться с ними.

*Этика* (от греч. *ethos* — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин "этика" впервые употребил Аристотель (384-322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

*Мораль* (от лат. *moralis* — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшими категориями этики являются : "добро", "зло", "справедливость", "благо", "ответственность", "долг", "совесть" и т.д. Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Мораль всегда предполагает наличие определенного нравственного идеала, образца для подражания, содержание и смысл которого меняются в историческом времени и социальном пространстве, т.е. в различные исторические эпохи и у разных народов. Однако в морали должное далеко не всегда совпадает с с у щ и м , с реально существующей нравственной реальностью, фактическими нормами поведения людей. Более того, на всем протяжении развития морального сознания внутренним стержнем и структурой его изменения является "противоречиво-напряженное соотношение понятий сущего и должного».

В этом противоречии между должным и сущим заключена и *противоречивая сущность мотивации общения*(в том числе и делового общения и поведения человека). С одной стороны, он стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой, — ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения*, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

*Общение* — процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация. По мнению Аристотеля, способность вступать в общение отличает человека от "недоразвитых в нравственном смысле существ" и от "сверхчеловека". Поэтому "тот, кто не способен вступать в общение или, считая себя существом самодовлеющим, не чувствует потребности ни в чем, уже не составляет элемента государства, становясь либо животным, либо божеством".

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и



стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это прежде всего получение максимальной прибыли.

С учетом всего сказанного *этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности*. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

### **Этика делового общения традиционного общества**

В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе (обществе "механической солидарности" по Эмилю Дюркгейму), основанном на общности социальной жизни, коллективных представлениях, мифологическом сознании и межличностных отношениях, основным механизмом делового общения являются *ритуал, традиция и обычай*. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

Отличительной особенностью этого типа общности является то, что здесь еще нет того разрыва между этическими нормами делового общения и общими представлениями о нравственной жизни, которые появятся в обществе с развитыми рыночными отношениями. Общие нормы морали являются здесь и нормами делового общения. По большей части они еще не отделяются друг от друга и не противопоставляются друг другу, подобно тому, как деловая жизнь не противопоставляется личной жизни. Но и тогда, когда в рамках традиционного общества возникают частные и корпоративные интересы, общие нормы нравственности все еще продолжают играть главную роль.

В условиях отсутствия товарного фетишизма и всеобщего отчуждения хорошее выполнение самого дела рассматривается как нравственный долг и служит основным способом самоутверждения личности. Человек традиционного общества еще не выработал в себе холуйскую психологию и не гнет спину, стараясь во всем угодить своему начальнику, ибо этические ценности имеют здесь самодовлеющее значение.

Такие понятия, как справедливость, честь, достоинство, свобода, ответственность имеют здесь экзистенциальный жизненно важный для человеческого существования смысл и наполнены не абстрактным, а реальным жизненным содержанием. За утверждение этих ценностей люди часто жертвовали своей жизнью. Пафосом этого типа общения могут служить слова Мартина Лютера: "На том стою и не могу иначе".

Такой характер этики делового общения мы обнаруживаем уже в Древней Индии. Все человеческое поведение и общение, в том числе и в деловой сфере, подчинено здесь высшим (религиозным) ценностям. Человек этого общества должен "не обращать внимания на то, что другие люди скажут или подумают о нас, или сделают; идти на работу так же, как солдаты идут на сражение, не заботясь о последствиях; расценивать хорошую репутацию, честь, имя, удобные обстоятельства, комфорт, людские привязанности как ничто, если религиозное обязательство потребует пожертвовать ими".

### **Современные взгляды на место этики в деловом общении**

Это противоречие между этикой и бизнесом, должным и сущим весьма остро проявляется и сегодня в деловом общении, причем на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между управляющими, предпринимателями и вообще деловыми людьми по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

1. Считающие себя прагматиками полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе *не нужна*. Единственная обязанность управляющего

корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, — любыми доступными средствами максимизировать прибыль, "делать как можно больше денег", всячески приспособляясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях.

С этой позиции, которую можно назвать "деловой макиавеллизм", этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются "излишние", "не относящиеся к делу" проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтичным поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятий о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести населению.

Примером неэтичного поведения, ставшим почти классическим, является действие фирмы "Форд Мотор", которая возражала против изъятия модели "Пинто" из производства или 'перепроектирования ее топливной системы с целью ликвидации возможных опасностей, связанных с бензобаком.

Суть дела состояла в том, что в 1978 г. три женщины сгорели заживо, когда "Пинто", в которой они находились, получил удар сзади и бак с бензином взорвался. Между тем компании "Форд" было известно о технических недостатках бензобака и даже то, как избавиться от этого дефекта. Но, как показали расчеты, выплата компенсаций, если произойдут несчастные случаи, обойдется компании дешевле по сравнению с затратами на то, чтобы сделать надежный бензобак. И компания преступила нормы морали.

Этика делового общения касается, конечно, не только социальной ответственности руководителей предприятий. Она охватывает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. В этой связи следует отметить, что представители делового прагматизма подчас используют негодные средства для достижения своих целей, такие, как взятки, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения моральным ценностям. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

2. Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход является более цивилизованным и в конце концов более эффективным, так как предприятие-компонент общества, и утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса. Вместе с тем неэтичное поведение и общение рано или поздно обернется, если и не прямыми экономическими убытками, то во всяком случае социальными и нравственными издержками как для предприятия, так и для социальной среды.

Поэтому, рассмотрев оба взгляда на место этики в деловом общении, следует, по нашему глубокому убеждению, присоединиться не к Николло Маккиавелли,

проповедавшему "освобождение" политики от морали, а к Бенджамину Франклину, утверждавшему, что "честность — лучшая политика".

### **Общие этические принципы и характер делового общения**

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия ~ между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: "Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства". Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, *поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.*

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

**Повышение уровня этики делового общения.** Существуют различные средства и способы повышения уровня моральности делового общения. В качестве примеров повышения показателей этичности поведения как руководителей, так и рядовых работников можно привести следующие: *разработка этических нормативов на предприятии, создание комитетов и комиссий по этике, проведение социально-этических ревизий, обучение этическому поведению.*

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим компонентом бизнеса.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, "подмазки", вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не придается пока должного внимания.

Применительно к бизнесу на международном уровне следует иметь в виду, что в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений. По мнению специалистов, видимо, настала пора заняться разработкой этических нормативов, применяемых во всем мире, и обеспечить уход с сомнительного рынка любого субъекта при возникновении крупных неразрешаемых этических проблем.

Задача повышения норм и стандартов этики делового общения, как и вообще этики бизнеса, во многих странах сегодня выдвигается как одна из важнейших. Проблема стоит достаточно остро. Так, согласно опросам общественного мнения, среди широких слоев населения США господствует убеждение, что ценности этического поведения неуклонно снижаются. В России, как это признается повсеместно, положение с этим еще хуже. Поэтому организации, фирмы, руководители и предприниматели всех уровней должны приложить максимум усилий для повышения этичности делового общения, используя для этого различные способы и средства, в том числе и обучение этике делового общения.

#### **Вопросы для повторения:**

1. Дайте определение понятий "этика", "общение", "деловое общение", "этика делового общения".
2. Каковы особенности этики делового общения традиционного общества?
3. Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, которые существуют сегодня.
4. Какова, по вашему мнению, роль этики в деловом общении?

### **Тема 4.2**

#### **Деловой этикет. Имидж.**

**Этикет** (от франц. *etiquette*) означает установленный порядок поведения где-либо. Это наиболее общее определение этикета.

**Культура поведения** — поступки и формы общения людей, основанные на нравственности, эстетическом вкусе и соблюдении определенных норм и правил. Истинная культура поведения есть органическое единство внутренней и внешней культуры человека, умение найти правильную линию поведения даже в нестандартной, а порой и в экстремальной ситуации. В этой главе понятие "культура поведения" будем рассматривать как часть делового этикета, отлично понимая, что сам термин "культура" в широком смысле гораздо объемнее понятия "деловой этикет". Последний относится к категории "культура" как особенное к общему.

*Деловой этикет* — важнейшая сторона морали профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание его — необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Почти 70% выгодных для отечественных деловых людей сорвавшихся сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового общения и не владеют культурой поведения. Эта цифра подтверждается и мировым опытом. Так, еще в 1936 г. Дейл Карнеги писал: "Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 — от его умения общаться с людьми". Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности. Зная это, японцы тратят на обучение хорошим манерам и консультациям по вопросам этикета, культуры поведения сотни миллионов долларов в год. Они хорошо знают, что успех любой фирмы во многом зависит от способности ее работников, от их умения дружно трудиться над достижением общей цели. Знание этикета, культура поведения — вот ключевые условия для успешной работы в любой организации — таково мнение ведущих специалистов фирм.

К сожалению, российские деловые люди до сих пор не придают серьезного значения этим аспектам своей деятельности. Подчеркнем, что соблюдение делового этикета, умение культурно вести себя особенно важно при работе с представителями

иностранных фирм, при выезде для заключения сделок за границу. У многих новых русских заметен дурной вкус в одежде, в украшениях (будь то массивные золотые цепи с крестами на шее или иные многочисленные изделия из драгоценных металлов и камней на пальцах, запястьях и т.п.). А еще чаще своих патронов "подставляют" различные секретарши, переводчицы, которых они возят с собой по "европам".

В результате новые русские и их сопровождение становятся предметом молчаливой, но, тем не менее, нелюбимой критики со стороны партнеров по переговорам. Уважающие себя и честь своей фирмы зарубежные предприниматели нередко после первой же встречи прекращают все переговоры. Поведение таких новых русских можно оценить словами из известной сказки А.С. Пушкина про старуху, которая "ни ступить, ни молвить не умеет".

Чтобы не попасть в нелепую ситуацию, надо знать правила хорошего тона. В старые времена им крепко учил Петр Великий. В 1709 г. он издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя "в нарушение этикету". Возможно, надо ввести наказание и для тех отечественных бизнесменов, кто выставляет на посмешище не только себя, но и бросает тень на российское предпринимательство.

Итак, знание делового этикета, умение культурно вести себя — основа предпринимательского успеха.

Этикет — явление историческое. Правила поведения людей изменялись с изменениями условий жизни общества, конкретной социальной среды. Этикет возник в период зарождения абсолютных монархий. Придерживаться определенных правил поведения, церемониала было необходимо для возвеличивания царственных особ: императоров, королей, царей, князей, принцев, герцогов и т.п., для закрепления иерархии внутри самого классового общества. От знания этикета, выполнения его правил часто зависела не только карьера, но и жизнь человека. Так было в Древнем Египте, Китае, Риме, Золотой Орде. Нарушение этикета приводило к вражде между племенами, народами и даже к войнам.

Этикет всегда выполнял и выполняет определенные функции. Например, разделение по чинам, сословиям, знатности рода, званиям, имущественному положению. Особенно строго соблюдались и соблюдаются правила этикета в странах Дальнего и Ближнего Востока.

В России в начале XVIII в. стал усиленно внедряться западный этикет. На русскую почву переносились одежда, манера и внешние формы поведения. За соблюдением этих правил боярами и дворянским сословием (особенно в столичных городах) постоянно и настойчиво, порой жестоко следил сам царь Петр I. За их нарушения строго наказывали. В дальнейшем, в царствование Елизаветы и Екатерины II, отбирались правила этикета, отвечающие требованиям и особенностям национальной культуры России, которая как евразийская страна во многом соединяла противоположности Европы и Азии. А этих противоположностей много было не только в XVIII в., но и сейчас. Английский писатель Редьярд Киплинг говорил, что Запад есть Запад, Восток есть Восток, и не встретиться им никогда. Так, в Европе траурный цвет — черный, а в Китае — белый. Даже в границах Российской империи правила поведения различных народов значительно отличались.

Конечно, и общественный прогресс способствовал взаимопроникновению правил поведения, обогащению культур. Мир становился теснее. Процесс взаимного обогащения правилами поведения позволил выработать взаимоприемлемый, признаваемый в главных чертах этикет, закрепляемый в обычаях и традициях. Этикет стал предписывать нормы поведения на работе, на улице, в гостях, на деловых и дипломатических приемах, в театре, в общественном транспорте и т.д.

### **Правила этикета**

Правила этикета, облаченные в конкретные формы поведения, указывают на единство двух его сторон: морально-этической и эстетической. Первая сторона — это выражение нравственной нормы: предупредительной заботы, уважения, защиты и т.д.

Вторая сторона — эстетическая — свидетельствует о красоте, изяществе форм поведения. Приведем некоторые советы и рекомендации.

Например, для приветствия пользуйтесь не только вербальным (речевым) средством "Здравствуйте!", "Добрый день", но и невербальными жестами: поклоном, кивком, взмахом руки и т.п.

Можно равнодушно сказать "Здравствуйте", кивнуть головой и пройти мимо. Но лучше поступить иначе — сказать, например, "Здравствуйте, Иван Александрович!", тепло улыбнуться ему и остановиться на несколько секунд. Такое приветствие подчеркивает ваши добрые чувства к этому человеку, он поймет, что вы цените его, да и звучание собственного имени — приятная мелодия для любого человека.

Обращение без имени — обращение формальное: будь то подчиненный или начальник, сосед по лестничной площадке или попутчик в общественном транспорте. Обращение по имени, а еще лучше — по имени и отчеству — это обращение к личности. Произнося имя, отчество, мы подчеркиваем уважение человеческого достоинства, демонстрируем душевное расположение. Такое приветствие говорит о культуре человека. Конечно, с подобными качествами люди не рождаются. Эти качества воспитываются, а потом входят в привычку. Чем раньше начнется такое воспитание, тем лучше: скорее войдет в привычку. Особенно тяжело дается формирование хороших привычек интеллигентам бизнесменам первого поколения, так как приходится большей частью идти путем проб и ошибок. Недаром англичане говорят, чтобы стать джентльменом, надо иметь в семье три университетских диплома: деда, отца и сына.

Но кроме правил культурного поведения существует еще и *профессиональный этикет*. В жизни всегда были и останутся отношения, которые обеспечивают наивысшую эффективность в выполнении профессиональных функций. Участники какого-либо взаимодействия всегда стараются сохранить наиболее оптимальные формы этого взаимодействия и правила поведения. Например, в организации от новичка станут требовать неукоснительного соблюдения отработанных и проверенных правил делового общения, так как они облегчают выполнение профессиональных функций, способствуют достижению поставленных целей. В том или ином коллективе, группе работников, сотрудников, деловых людей складываются определенные традиции, которые с течением времени приобретают силу моральных принципов и составляют этикет данной группы, общности.

В практике деловых отношений всегда есть какие-то стандартные ситуации, которых невозможно избежать. Для этих ситуаций и вырабатывают формы и правила поведения. Этот набор правил и составляет этикет делового общения. Этикет деловых отношений определяется, в частности, как свод правил поведения в бизнесе, который представляет внешнюю сторону делового общения.

Деловой этикет — результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях. Не всегда легко давалось освоение этих правил, поэтому предприниматели "от сохи" нередко отзывались о них не очень лестно: "Зачем мне все это?".

Можно следовать и данному принципу, однако если вы хотите установить прочные деловые отношения с зарубежными партнерами, то знание делового этикета зарубежных стран просто обязательно.

Можно напомнить, как устанавливались торговые связи со средневековой Японией, которая до известной эпохи Мэйдзи (до 1868 г.) была почти наглухо закрыта от остального мира. Коммерсант, купец, прибывший в страну восходящего солнца для установления деловых связей, представлялся императору. Процедура представления была столь унижительной, что не каждому зарубежному гостю она была под силу. Иноземец должен был от двери по приемной залы ползти на коленях к отведенному ему месту, а после приема таким же образом, пятась как рак, покинуть свое место и скрыться за дверью.

Но как и в те давние времена, так и сейчас, правила делового этикета, культура поведения помогают сближению экономических и финансовых интересов торговых людей, бизнесменов. Для многих прибыль была и остается выше всех различий национального характера, вероисповедания, социального положения, психологических особенностей. Эти различия подчинялись этикету интересующей бизнесмена страны. Подчинение правилам игры определяющей стороны создавало основу для успеха сделки.

Какие же правила поведения надо знать предпринимателю? Прежде всего следует помнить, что деловой этикет включает точное соблюдение правил культуры поведения, которая предполагает в первую очередь глубокое уважение человеческой личности. Социальная роль, которую играет тот или иной человек, не должна быть подавляющей, не должна она оказывать и гипнотического влияния на делового партнера. Культурный предприниматель будет в равной степени уважительно относиться и к министру, и к рядовому техническому работнику министерства, президенту компании, фирмы и уборщице офиса, т.е. всем показывать искреннее уважение. Это искреннее уважение должно стать составной частью натуры бизнесмена. Ему надо научиться верить в порядочность людей. Нельзя при первой встрече обнаружить даже признак того, что вы представляете его как "темную лошадку", стремящуюся вас обязательно обойти на прямой или вираже, а говоря проще — обмануть. В основе поведения должна лежать нравственная оценка: деловой партнер — хороший человек! Если, конечно, он не доказал своими поступками обратного.

#### **Правила вербального этикета**

Культура поведения в деловом общении немыслима без соблюдения правил *вербального* (словесного, речевого) *этикета*, связанного с формами и манерами речи, словарным запасом, т.е. со всем *стилем речи*, принятым в общении данного круга деловых людей. Существуют исторически наработанные стереотипы речевого общения. Ими пользовались ранее русские купцы, предприниматели, а сейчас их используют культурные российские и зарубежные деловые люди. Это слова: "дамы", "господа", "сударь" и "сударыни". Среди других социальных групп подобные обращения пока широко не прививаются, и часто люди испытывают чувство внутреннего дискомфорта на встречах, собраниях, поскольку не знают, как обратиться друг к другу: слово "товарищ" как бы принижает их достоинство из-за определенного отношения к этому слову, сложившегося под влиянием средств массовой информации. А с другой стороны, многие до "господ" явно не доросли из-за своего нищенского существования. Поэтому очень часто в транспорте, в магазине, на улице мы слышим унижительные фразы: "Эй, мужчина, подвиньтесь", "Женщина, пробейте билет" и т.д.

Среди деловых людей обращение "господин" имеет право на жизнь. Это слово подчеркивает, что данные граждане, социальная группа свободны и независимы в своих действиях более, чем какая-либо другая социальная группа в современной России. Кроме того, эта форма обращения не заимствована слепо где-либо на Западе или Востоке. Бездумные заимствования, запускаемые в оборот чаще всего не очень культурными теле- и радиожурналистами, репортерами, как правило, режут слух и подчеркивают убогость и претенциозность подобных заимствований, например: "состоялась презентация", "формируется новый менталитет русских" или "спонсоры вернисажа" и т.п. "Господин" — исконно русское слово. Оно имеет самое распространенное значение как форма вежливого обращения к группе лиц и отдельному лицу, употреблявшаяся в привилегированных слоях общества.

В деловом разговоре надо *уметь дать ответ* на любой вопрос. Даже на простейшие, задаваемые ежедневно по несколько раз "Как дела?", всегда необходимо помнить о чувстве меры. Ничего не ответить невежливо; буркнуть "нормально" и пройти мимо тоже невежливо, если не грубо; пуститься в долгие рассуждения о своих делах — прослыть занудой. В таких случаях деловой этикет предписывает отвечать примерно следующее:

"Спасибо, нормально", "Спасибо, пока жаловаться грех", и в свою очередь поинтересоваться: "Надеюсь, что и у Вас все обстоит нормально?". Такие ответы нейтральны, они успокаивают всех, следуют сложившимся в России нормам: "Не сглазь, когда дела идут хорошо".

Однако у чехов, словаков, поляков и югославов на вопрос "Как дела?" правилами делового этикета не возбраняется кратко рассказать о трудностях, пожаловаться, например, на дороговизну. Но говорят об этом бодро, подчеркивая, что деловой человек преодолевает трудности — их немало в его деле, но он знает, как с ними справиться, и гордится этим. А без трудностей и забот

живет только бездельник.

В вербальном (словесном, речевом) общении деловой этикет предполагает применение различных психологических приемов. Один из них — "*формула поглаживания*". Это словесные обороты типа: "Удачи Вам!", "Желаю успеха", известные фразы:

"Большому кораблю — большое плавание", "Ни пуха, ни пера!" и т.п., произносимые с различными оттенками. Широко применяются такие речевые знаки расположения, как "Салют", "Нет проблем", "О'кей" и т.п.

Но следует избегать таких явно язвительных пожеланий, как "Вашему теляти злого волка поймати".

В речевом этикете деловых людей большое значение имеют *комплименты* — приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности в бизнесе, подчеркивающие вкус в одежде, внешности, сбалансированность поступков партнера, т.е. оценку ума делового партнера. Как говорила героиня популярного в 60-е годы фильма "Старшая сестра", ласковое слово и кошке приятно. С этой точки зрения комплимент — не механизм лести. Лесть, особенно грубая, — это маска, за которой чаще всего скрывается меркантильный интерес. Комплимент, тем более, если партнер — женщина, — необходимая часть речевого этикета. Во время делового общения всегда есть реальная возможность для комплиментов. Они воодушевляют вашего делового партнера, придают ему уверенность, одобряют. Особенно важно помнить о комплименте, если вы имеете дело с новичком, к тому же потерпевшем на первых порах неудачу. Не случайно в японских фирмах запрещена открытая критика своих работников: фирме это невыгодно, так как трудовая активность и инициатива снижаются.

Деловой этикет предписывает неукоснительное соблюдение при переговорах *правил поведения страны — партнера* по бизнесу. Правила общения людей связаны с образом и стилем жизни, национальными обычаями и традициями. Все это результат многовекового жизненного опыта, быта предшествующих поколений того или иного народа. Какие бы ни были традиции, правила поведения, — их приходится выполнять, если, конечно, вы хотите добиться успеха. Здесь особенно справедлива поговорка "В чужой монастырь со своим уставом не ходят". Нередко надо соблюдать все правила даже в том случае, если они вам не по душе. Интересы дела выше ваших вкусов и пристрастий.

Можно привести немало примеров особенностей правил поведения бизнесменов различных стран. Если, например, американцы, подчеркивая свое расположение, дружески хлопают вас по плечу и охотно принимают такой же жест от вас, то, похлопав по плечу японца или попытавшись дружески обнять китайца или вьетнамца, вы можете сорвать свою сделку.

Во время деловой беседы с итальянцами постарайтесь не демонстрировать своего неприятия их громкой, чрезмерно оживленной речи, горячности обсуждения даже несущественного вопроса, а при общении с японцами не удивляйтесь употреблению ими сверхвежливых оборотов речи. Сверхвежливость по отношению к партнеру и "приниженность" собственного "Я" (например, "Я, недостойный, и моя ничтожная жена приглашаем Вас, Высокочтимого и благородного, к нам в гости") не мешают, а помогают



японцам прекрасно вести свои дела. Трудно найти другого делового партнера, который бы заранее с такой скрупулезностью просчитал самые невероятные варианты предстоящей сделки и расставил столько различных (финансовых, юридических и других) ловушек своему партнеру по переговорам, как японец. Японская сверхвежливость — своего рода наркотик, усыпляющий бдительность партнера по переговорам. В любой финансовой, технической и другой деловой сделке японцы, как правило, обводят вокруг пальца наших излишне поддающихся на банальные комплименты и лесть отечественных бизнесменов.

Деловой этикет требует особого поведения в *общении с клиентами*. В каждом виде услуг, оказываемых клиентам, есть свои профессиональные тонкости в поведении. Но всегда надо помнить, что определяет отношения с клиентами самый главный принцип: клиент — самый дорогой и желанный человек в вашем офисе (магазине, предприятии). Если клиентов много, то обычно стараются в первую очередь обслуживать женщин и престарелых. Но в любом случае в работе с клиентами надо быть хорошим психологом.

Важно также соблюдать определенные правила в отношении *одежды и внешнего вида*. Сверхмодный костюм совсем необязателен. Важно, чтобы он был в приличном состоянии, не висел мешком, а брюки не должны напоминать засаленную старую гармошку. Но костюм должен быть к месту и ко времени. Если переговоры с партнерами назначены на дневное время, подойдет светлый костюм. Брюки и пиджак могут быть различных цветов. Но если переговоры идут вечером, костюм должен быть темным, рубашка — обязательно свежей, глаженной, галстук — не кричащим, ботинки — вычищенными. Элегантность делового человека определяют рубашка, галстук и ботинки, а не количество костюмов, которые он привез с собой.

Для поездки за границу достаточно иметь три комплекта одежды: темный и светлый костюмы, приличную куртку и свитер для прогулок. Если маршрут вашей поездки проходит через страны Востока, то помните, что женщинам не следует надевать брюки, они не должны появляться на улице, в общественных местах без чулок или колготок (особенно в странах, исповедующих ислам), а мужчины в ярких галстуках.

Необходимо помнить, что в деловых отношениях мелочей нет. Для бизнеса этикет значит очень много. Одежда, поведение предпринимателя, менеджера — это его визитная карточка. О госте начинают составлять представление заранее, собирая о нем информацию. Источниками информации служит поведение бизнесмена в пути к месту деловой встречи, поведение в гостинице, во время самой встречи. Помните, вас повсюду окружают люди, которые с той или иной степенью пристрастности изучают вас.

Соблюдение важнейших правил поведения с незнакомыми людьми — признак вашей респектабельности, воспитанности, уверенности в себе. Существует целый ряд *правил поведения в различных видах транспорта*, самолете, поезде, автомобиле. Долгое путешествие располагает к неторопливой беседе. Надо уметь вести ее. Прежде всего, не следует злоупотреблять вниманием попутчиков, не стремиться как можно быстрее завладеть всеми сторонами беседы, не быть излишне говорливым: болтливость — признак дурного тона. Другая крайность — замкнутость, мрачный вид, нелюдимость. Следует также помнить, что разговоры во время полета или поездки об авариях, катастрофах на транспорте не создадут вам благоприятного имиджа, не способствуют установлению дружеских или деловых контактов с окружающими. После приземления самолета в знак признательности не спешите вручить стюардессе чаевые, она их не возьмет. Можно поблагодарить экипаж корабля аплодисментами за мастерство, культуру обслуживания.

### **Правила общения по телефону**

Современную деловую жизнь невозможно представить без *телефона*. Благодаря ему многократно повышается оперативность решения множества вопросов и проблем, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или совершать поездки в другое учреждение, город для выяснения обстоятельств какого-либо дела. По телефону можно сделать очень многое: провести переговоры, отдать распоряжения, изложить просьбу и

т.д. Очень часто первым шагом на пути к заключению делового договора является телефонный разговор.

Человечество пользуется телефоном уже более века. Казалось бы, времени вполне достаточно для того, чтобы научиться разумно пользоваться этим техническим средством... Но умение говорить по телефону по наследству не передается. Искусством общения при помощи этого аппарата овладевает не каждый. Хорошо, если есть толковые наставники или удачные объекты для подражания, у которых можно научиться правильному разговору по телефону. Соответствующие курсы, различные методические пособия по этой теме широко распространены в различных странах мира.

У телефонного разговора по сравнению с письмом есть одно важное преимущество: он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния. Но к деловому телефонному разговору надо тоже тщательно готовиться. Плохая подготовка, неумение выделить в нем главное, лаконично, емко и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным потерям рабочего времени (до 20—30%). Так утверждает американский менеджер А. Маккензи. Среди 15 главных причин потерь рабочего времени бизнесменом, менеджером он поставил на первое место телефонные разговоры. Психологи отмечают, что продолжительность телефонных разговоров зависит от их эмоциональной окраски. Излишняя эмоциональность создает предпосылки для речевой нечеткости, неделовитости фраз, что увеличивает время телефонного разговора.

Известно также, что при телефонном разговоре наблюдается такое явление, как *пресыщение общением*. Оно может явиться источником напряженности между сторонами. Поэтому во время разговора надо соблюдать меру. Иначе может потеряться смысл общения и возникнуть конфликт. Признаки пресыщения общением: возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, раздражительность, обидчивость и т.п. Следует вовремя выйти из контакта с партнером, чтобы сохранить деловые отношения. Кроме того, ведя длительные телефонные разговоры, вы можете получить репутацию зануды или пустомели. Подобная репутация подорвет интерес к вам и к вашим деловым предложениям. Чтобы восстановить доброе имя фирмы и свое реноме, придется затратить значительно больше усилий, чем при установлении первого делового контакта.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко сообщить все, что следует, и получить ответ. В японской фирме не будут долго держать сотрудника, который не решит деловой вопрос по телефону за три минуты.

Основа успешного проведения делового телефонного разговора — компетентность, тактичность, доброжелательность, владение приемами ведения беседы, стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Важно, чтобы служебный, деловой телефонный разговор велся еще в спокойном вежливом тоне и вызывал положительные эмоции. Еще английский философ XVII в. Ф. Бэкон отмечал, что вести разговор в доброжелательном тоне более важно, чем употреблять хорошие слова и располагать их в правильном порядке. Во время делового телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия.

Эффективность делового телефонного общения зависит от *эмоционального состояния* человека, от его *настроения*.

По мнению психологов, положительные эмоции тонизируют деятельность головного мозга, способствуют четкому рациональному мышлению. Отрицательные эмоции приводят к нарушению логических связей в словах, аргументации, создают условия для неверной оценки партнера, его предложений. Существенное значение имеет также умелое проявление *экспрессии*. Она свидетельствует об убежденности человека в том, что он говорит, в его заинтересованности в решении рассматриваемых проблем. Во время разговора надо уметь заинтересовать собеседника своим делом. Здесь вам поможет правильное использование методов внушения и убеждения. Как это сделать, при помощи каких средств? *Голос, тон, тембр, интонации* внимательному слушателю говорят очень

много. По данным психологов, тон, интонация могут нести до 40% информации. Нужно только обращать внимание на подобные "мелочи" во время телефонного разговора. Самому же стараться говорить ровно, сдерживать свои эмоции, не пытаться прерывать речь собеседника.

Если ваш собеседник проявляет склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, в его тоне звучит сомнение, то наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же, если есть возможность, переведите разговор на спокойный тон, частично признайте его правоту, постарайтесь понять мотивы его поведения. Постарайтесь кратко и ясно изложить свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу и грамотно изложены по форме. В разговоре старайтесь не допускать выражения типа: "идет", "добро", "лады", "пока" и т.п. В телефонном разговоре также лучше не употреблять специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику.

Надо помнить, что телефон усугубляет *недостатки речи*; быстрое или замедленное произношение слов затрудняет восприятие. Особенно следите за произношением чисел, имен собственных, согласных букв. Если в разговоре встречаются названия городов, поселков, имена собственные, фамилии и т.п., которые плохо воспринимаются на слух, их нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Этикет делового телефонного разговора имеет в своем запасе целый ряд реплик для корректировки общения. Например:

*Как Вы меня слышите?*

*Не могли бы Вы повторить...?*

*Извините, очень плохо слышно.*

*Простите, я не расслышал, что Вы сказали, и т.п.*

Прежде чем позвонить кому-либо, вспомните: длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе (поэтому сами старайтесь снимать с аппарата трубку, как только услышите звонок), ненужные телефонные разговоры нарушают рабочий ритм, мешают решению сложных вопросов, требующих глубокого анализа, обсуждения в спокойных условиях, т.е. мешают работать тем, кто находится рядом.

Звонок по домашнему телефону деловому партнеру, сослуживцу для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной, кому бы вы ни звонили — начальнику или подчиненному. Воспитанный человек не станет звонить после 22 часов, если для этого нет острой необходимости или не получено предварительное согласие на этот звонок.

Как показывает анализ, в телефонном разговоре 30—40% занимают повторения слов, *фраз*, ненужные паузы и лишние слова. Следовательно, к телефонному разговору надо тщательно готовиться: заранее подобрать все материалы, документы, иметь под рукой необходимые номера телефонов, адреса организаций или нужных лиц, календарь, авторучку, бумагу и т.п.

До того как вы решили набрать номер, следует точно определить цель разговора и свою тактику его ведения. Составьте план беседы, запишите вопросы, которые хотите решить, или сведения (данные), которые хотите получить, продумайте порядок постановки вопросов. Четко сформулируйте их, чтобы ваш собеседник не мог многозначно толковать их. Первой же фразой старайтесь заинтересовать собеседника. Держите в памяти даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору, постарайтесь спрогнозировать контраргументы собеседника и свои ответы ему. Если обговариваете несколько вопросов, то последовательно заканчивайте обсуждение одного вопроса и переходите к следующему. С помощью стандартных фраз старайтесь отделять один вопрос от другого.

Разговор по каждой теме должен заканчиваться вопросом, требующим однозначного ответа.

## Внешний облик человека

Часто приходится слышать о том, что нельзя делать вывод о человеке по первому впечатлению. Однако по подсчетам психологов люди в 85 случаях из 100 свое отношение к другому человеку строят на основе внешнего впечатления. Особенности внешнего вида человека информируют нас о возрасте, социальной, национальной и профессиональной принадлежности. Вот почему в общении важны и сказанные слова, и внешний вид.

С древних времен люди стремились к совершенству. Умение сделать себе имидж (образ), создать у себя и окружающих уверенность в собственной привлекательности и яркой индивидуальности — это искусство, которое постигалось веками. Человек учился создавать свой образ при помощи одежды, макияжа, прически. Умение красиво одеваться в соответствии с жизненными ситуациями — это талант. Нелепо смотрится вечерний туалет в дневное время, а уж если в таком наряде явиться на службу, до которой добирались на общественном транспорте, — это гротесковая ситуация.

Главной ошибкой, по словам признанного специалиста в области деловой одежды Дж.Т.Моллой, является слишком преувеличенное значение своей привлекательности и усердное следование моде. Действительно, люди, особенно молодежь, забывают, что **мода** предлагает общее направление, безликий стандарт, который не подчеркивает индивидуальность. В выборе одежды важно уметь подобрать гардероб в соответствии со своей внешностью, возрастом, вкусом и ситуацией, а не слепо идти за модой. Человек должен выработать свой **стиль** в одежде, поскольку мода переменчива, а стиль остается. Вы, наверное, замечали: одежда модная, хорошо сидит на фигуре и цвет ваш, но не радует глаз, не греет душу, — это означает, что одежда не вписывается в ваш стиль, не соответствует вашему образу и характеру.

Специалисты в области моды советуют носить то, что Вас действительно украшает, то, в чем вы выглядите элегантно. **Важным условием элегантности** является учет при покрое одежды объемов тела и пропорций отдельных его частей. Одежду рекомендуется подбирать в соответствии с типом фигуры и лица. Главное — видеть недостатки своего силуэта и умело, при помощи одежды, корректировать их. Одежда является своеобразной визитной карточкой, оказывающей психологическое воздействие на партнеров по общению. Она может многое сказать о нашей личности и положении.

Для создания внешне привлекательного образа человек использует **макияж**, который помогает не только освежить лицо, но и исправить небольшие индивидуальные недостатки его черт. Используя декоративную косметику, необходимо учитывать общий облик человека, цвет его кожи, волос, глаз, одежды, овал лица, возраст, а также время и место, где находится человек (повседневная работа, торжественный вечер, дискотека, театр). Специалисты в области декоративной косметики советуют придерживаться правил: «лучше меньше, чем больше»; «лучше без, чем неумело». Хороший макияж — это макияж незаметный, который, как говорят профессионалы, должен «хорошо прилегать к лицу».

Итак, у вас модная одежда, безукоризненный макияж, но неправильно подобранная **прическа**, и вы уже не производите достойного впечатления. Волосы — это природное украшение, за которым нужно ежедневно ухаживать. Волосы делают человека привлекательным за счет правильного выбора прически. Прическа выбирается с учетом фигуры человека, типа лица и формы головы. Профессионалы парикмахерского искусства разработали рекомендации, как с помощью удачного выбора прически можно отвлечь внимание от сутулости спины и некрасивой шеи.

Все детали вашего наряда — от обуви до заколки в волосах — должны гармонировать друг с другом. Дорого, но неопрятно одетый человек с неприятным запахом и торчащими в разные стороны засаленными волосами вряд ли вызовет симпатию. **Опрятность** является основным требованием этикета к внешнему виду.

И всегда надо помнить, что внешняя красота может только привлечь внимание окружающих, а для того чтобы удержать его, необходима духовная красота. Внешне

красивый, но грубый, злой, некультурный человек с вульгарным лексиконом и поведением производит неприятное впечатление.

### **Вопросы для повторения:**

1. Какие основные требования предъявляются к внешнему виду человека?
2. Что означает «быть элегантным»?
3. Что означает слово «этикет»?
4. Сформулируйте основные принципы делового этикета.
5. Почему по речи судят об общей культуре человека?
6. Подготовьте сообщения (доклады): «Роль этикета в моей будущей профессии»; «Значение культуры речи в профессиональной карьере».

### **Список использованных источников**

1. Капустина, В. А. Психология общения: учебное пособие / В. А. Капустина. – Новосибирск : НГТУ, 2018. – 44 с. – ISBN 978-5-7782-3520-5. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/118377> (дата обращения: 25.03.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Красноперова, Н. А. Психология общения: межличностные отношения и взаимодействие: учебное пособие / Н. А. Красноперова, В. В. Игнатова. – Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2018. – 92 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/147598> (дата обращения: 25.03.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Кустова, В. В. Психология общения: учебно-методическое пособие / В. В. Кустова. – Иркутск: ИрГУПС, 2018. – 60 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/117587> (дата обращения: 25.03.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Психология делового общения: методические указания / составитель Т. Н. Чумакова. – Персиановский: Донской ГАУ, 2020. – 73 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/148563> (дата обращения: 25.03.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Психология и этнопсихология общения: учебно-методическое пособие / составители Т. Ц. Тудупова, А. В. Халудорова. – Улан-Удэ: БГУ, 2020. – 124 с. – ISBN 978-5-9793-1515-7. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/166881> (дата обращения: 25.03.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Пшеничнова, Л. М. Психология общения: учебное пособие / Л. М. Пшеничнова. – Воронеж: ВГУИТ, 2019. – 110 с. – ISBN 978-5-00032-385-4. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/130200> (дата обращения: 25.03.2021). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

Великородова Марина Павловна

Курс лекций по дисциплине  
«Психология общения»

Учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего  
профессионального образования.

Подготовка оригинала макета Великородова М.П.

Издательство Иркутского государственного  
аграрного университета им. А.А. Ежевского  
664038, Иркутская обл., Иркутский р-н,  
пос. Молодежный