

/ УЧЕБНЫЕ  
ПОСОБИЯ

## МЕЖЛИЧНОСТНАЯ И ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 2011

СПБГУ

ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛИСТИКИ

КАФЕДРА ТЕОРИИ КОММУНИКАЦИИ



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



ФАКУЛЬТЕТ  
ЖУРНАЛИСТИКИ  
СПБГУ



КАФЕДРА  
ТЕОРИИ  
КОММУНИКАЦИИ

**АВТОРЫ:**  
С. Н. БОЛЬШАКОВ,  
П. Ю. ГУРУШКИН,  
Н. П. КОВАЛЕНКО,  
С. А. ЧЕРКАШИНА

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**  
Д-Р ЭКОН. НАУК,  
О. Л. КИМ (С.-ПЕТЕРБ.  
ГОС.-УН-Т СЕРВИСА  
И ЭКОНОМИКИ),  
Д-Р ПОЛИТ. НАУК  
Н. С. ЛАБУШ  
(С.-ПЕТЕРБ. ГОС. УН-Т)

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**  
ПОСВЯЩЕНО ПРОБЛЕМАМ  
МЕЖЛИЧНОСТНОЙ  
И ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ,  
АНАЛИЗУ ПРОЦЕССОВ  
КОММУНИКАЦИИ И СТРУКТУРЫ  
КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА.  
РАССМАТРИВАЮТСЯ ОСНОВНЫЕ  
ПОДХОДЫ К КОММУНИКАЦИИ КАК  
СОЦИАЛЬНОМУ ЯВЛЕНИЮ, СТРУКТУРА,  
ФУНКЦИИ И ХАРАКТЕРИСТИКИ  
КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА.  
ПОСОБИЕ РАССЧИТАНО НА  
СТУДЕНТОВ ФАКУЛЬТЕТА  
ЖУРНАЛИСТИКИ, ИЗУЧАЮЩИХ КУРСЫ  
«МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ И ДЕЛОВЫЕ  
КОММУНИКАЦИИ», «ДЕЛОВЫЕ  
КОММУНИКАЦИИ», «БИЗНЕС-  
КОММУНИКАЦИИ». ОТДЕЛЬНЫЕ ТЕМЫ  
МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ПРИ  
ИЗУЧЕНИИ КУРСОВ «ПСИХОЛОГИЯ  
МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ»,  
«ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ»

Межличностная  
и деловая  
коммуникация



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ  
ЖУРНАЛИСТИКИ

КАФЕДРА ТЕОРИИ  
КОММУНИКАЦИИ

# Межличностная и деловая коммуникация

Учебное пособие

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2011

ББК 76.0-923

М43

А в т о р ы : С. Н. Большаков, П. Ю. Гурушкин, Н. П. Коваленко,  
С. А. Черкашина

Р е ц е н з е н т ы : д-р экон. наук, О. Л. Ким  
(С.-Петерб. гос. ун-т сервиса и экономики),  
д-р полит. наук, Н. С. Лабуш  
(С.-Петерб. гос. ун-т)

Печатается по решению Редакционно-издательского совета  
и Методической комиссии факультета журналистики  
С.-Петербургского государственного университета

Межличностная и деловая коммуникация : учеб. пособие /  
М43 С. Н. Большаков, П. Ю. Гурушкин, Н. П. Коваленко,  
С. А. Черкашина. — СПб. : СПбГУ, 2011. — 179 с.

Учебное пособие посвящено проблемам межличностной и деловой коммуникации, анализу процессов коммуникации и структуры коммуникативного процесса. Рассматриваются основные подходы к коммуникации как социальному явлению, структура, функции и характеристики коммуникативного процесса.

Пособие рассчитано на студентов факультета журналистики, изучающих курсы «Межличностные и деловые коммуникации», «Деловые коммуникации», «Бизнес-коммуникации». Отдельные темы могут быть использованы при изучении курсов «Психология массовых коммуникаций», «Психология делового общения».

ББК 76.0-923  
© Авторы, 2011

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие посвящено общим вопросам межличностной и деловой коммуникации в условиях активизации процессов социальной сферы.

Актуальность настоящего пособия вызвана необходимостью формирования нового образа мыслей и действий, связанной с воздействием множества социально-экономических и психологических факторов, возрастанием требований к человеку и активизацией его нравственных и физических резервов для адаптации в условиях современного коммуникативного пространства.

Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека коммуникация приобретает самые совершенные формы, становится осознанным и опосредствованным речью. Межличностная коммуникация связана с непосредственными контактами людей в группах или парах, постоянных по составу участников, что подразумевает опыт совместной деятельности, непосредственную психологическую близость партнеров, знание ими индивидуальных особенностей друг друга, наличие понимания, сопереживания.

В пособии рассмотрены такие значимые вопросы межличностной коммуникации, как психологическая структура личности и основные парадоксы межличностной коммуникации. Особое место в процессе формирования коммуникативного про-

странства занимают базовые ожидания от межличностного взаимодействия, неоднозначность межличностного восприятия и проблемы разрешения трудностей в процессе межличностной коммуникации.

В книге анализируются продуктивные стили межличностного делового общения, правила эффективного слушания. На основе раскрытия сущности деловой коммуникации раскрываются содержание и способы эмоциональной саморегуляции в межличностном деловом взаимодействии, самопрезентация в межличностной коммуникации.

## ГЛАВА I

# Концептуальные основания межличностной коммуникации

### § 1. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ

Коммуникативная сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т. е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями. Перцептивная сторона коммуникации означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания. Естественно, что все эти термины весьма условны. Иногда в более или менее аналогичном смысле употребляются и другие. Например, в общении выделяют три функции: информационно-коммуникативную, регуляционно-коммуникативную, аффективно-коммуникативную [Ломов, 1976, с. 85].

Задача заключается в том, чтобы тщательно проанализировать, в том числе на экспериментальном уровне, содержание каждой из этих сторон или функций. Конечно, в реальной действительности каждая из этих сторон не существует изолированно от двух других, и выделение их возможно лишь для анализа, в частности для построения системы экспериментальных исследований. Все обозначенные здесь стороны коммуникации выяв-

ляются в малых группах, т. е. в условиях непосредственного контакта между людьми.

Социально-психологические свойства личности рассматриваются как вторичные по отношению к базовым свойствам, изучаемым в общей психологии. Эти социально-психологические свойства сведены в четыре группы: 1) обеспечивающие развитие и использование социальных способностей (социальной перцепции, воображения, интеллекта, характеристик межличностного оценивания); 2) формирующиеся во взаимодействии членов группы и в результате ее социального влияния; 3) более общие, связанные с социальным поведением и позицией личности (активность, ответственность, склонность к помощи, сотрудничеству); 4) социальные свойства, связанные с общепсихологическими и социально-психологическими свойствами (склонность к авторитарному или демократическому способу действия и мышления, к догматическому или открытому отношению к проблемам и т. д.).

Личность всегда имеет четкую половую идентификацию, она воспринимает саму себя и воспринимается окружающими либо как личность мальчика, юноши, мужчины, либо как личность девочки, девушки, женщины.

Особенности психики, обусловленные полом. Среди ученых идут нескончаемые споры, какие из этих особенностей являются врожденными, а какие — приобретенными в процессе воспитания и обучения. Однако в силу того, что мальчиков и девочек во всех человеческих культурах воспитывают по-разному, психология представителей мужского и женского пола уже к началу обучения в школе существенно различается.

Среди этих различий можно выделить следующие. Женщины превосходят мужчин в вербальных способностях, а мужчины женщин — в математических и визуально-пространственных способностях. Мужчины более агрессивны, женщины более конформны. В мужском мышлении доминирует логика, в женском — интуиция. У мужчин выше уровень самооценки, у женщин он существенно ниже. Женщины легче переносят монотонную, однообразную, неинтересную деятельность. Реакция на стресс у женщин более выраженная, чем у мужчин, а приспособ-

бление к меняющейся ситуации у женщин совершеннее. Женщины более консервативны, мужчины гораздо активнее и предприимчивее. Мужчины обычно схватывают и оценивают ситуацию в целом, женщины больше копаются в деталях и оттенках, особенно в межличностных отношениях.

Женщина создана природой для продолжения жизни — отсюда совершенно особое отношение к вопросам межполовых отношений, любви, брака, рождения и воспитания детей.

Особенности психики, обусловленные возрастом. Под возрастом в психологии понимают конкретный, относительно ограниченный во времени период психического развития личности. Конечно, возрастные периоды отличаются условной усредненностью, однако для каждого из них существует вполне определенный тип взаимодействия внутренних особенностей / психологических качеств личности (данного индивида) с внешними условиями с социальной средой. Поэтому одни и те же внешние условия по-разному влияют на людей разного возраста в зависимости от того, через какие ранее сформировавшиеся психологические качества они преломляются. В то же время взаимодействие внешних условий и внутренних качеств порождает типичные психологические особенности, общие для людей одного возраста.

Возрастная периодизация развития личности отражает совокупность требований, предъявляемых к человеку обществом, а также сущность его отношений с окружающими людьми на том или ином этапе жизни. В этом смысле можно говорить о наличии психологических кризисов, специфических для каждого возрастного периода. Способы, посредством которых личность решает эти кризисы, обуславливают особенности ее дальнейшего развития.

Среди таких кризисов наиболее значимыми являются четыре.

Первый из них возникает тогда, когда предметно-манипулятивная деятельность сменяется у ребенка сюжетно-ролевой игрой, т. е. в возрасте примерно 3 лет (плюс-минус полгода). Этот возраст характеризуется тем, что ребенок начинает осознавать себя как существо, отдельное от окружающих людей, начи-

нает употреблять в речи местоимение «я», упорно проявлять самостоятельность в своем поведении («Я сам»). Данное резкое изменение свидетельствует, по мнению К. К. Платонова, о возникновении «минимума личности».

Следующий кризис наступает тогда, когда интимно-личностная коммуникация со сверстниками по своей значимости начинает отходить на второй план, уступая место напряженным размышлениям и практическим действиям, направленным на поиск своего места в жизни (кем быть, каким быть, где работать или учиться). Это возраст 15–17 лет, когда у личности наиболее интенсивно формируется ее направленность. Платонов называет его возрастом, когда уже можно говорить о минимуме социальной зрелости личности. В этот период юноши и девушки пытаются сами строить свою жизнь, хотя и попробовали себя и узнать мир. Именно в это время они начинают одеваться, стричься, краситься самым невероятным образом, так как изменение внешности гораздо проще и доступнее, чем изменение образа жизни и основных занятий (учеба, работа).

В возрасте примерно 30 лет (плюс-минус два года) наступает кризис, именуемый «переоценка жизненного пути». К этому времени, человек обычно уже определился с работой, семьей, друзьями, у него сложился свой стиль жизни. Необходимо привести свои мысли и планы в соответствие с реальной жизнью.

Наконец, в возрасте примерно 55 лет (плюс-минус три года) приходит момент, именуемый «кризисом предпенсионного планирования», когда человек психологически готовится к уходу от активной профессиональной деятельности.

В связи с психологическими особенностями, присущими людям разного возраста, целесообразно установление определенного возрастного ценза для замены руководящих должностей различного уровня управления. Психологи установили, что расцвет творческой деятельности человека наступает в 31–40 лет, значит, пост руководителя среднего звена следует доверить специалисту в 30–35 лет. Практика показывает, однако, что средний возраст кандидатов, включаемых в кадровый резерв на должности среднего звена (начальник производства, заведующий отде-

лом и т. д.), обычно близок к 40 годам, когда пик творческой деятельности уже позади. А ведь руководители среднего уровня составляют основу резерва для выдвижения на должности в системе деловых организационных коммуникаций.

В связи с этим важен вопрос о продолжительности периодов наиболее эффективной менеджерской деятельности в одной должности. Достоверно установлено, что после 5–7 лет пребывания на руководящем посту в большинстве случаев снижается эффективность деятельности, а это, безусловно, отражается и на производственных показателях. Иными словами, длительное пребывание в одной и той же должности отрицательно сказывается не только на работе руководителя, но и на всей системе межличностных и деловых коммуникаций, работе управляемого им объекта.

Интеллектуальные (познавательные) качества личности. Одним из трех основных атрибутов сознания, наряду с переживанием (т. е. эмоциями) и отношением (т. е. волей), является познание. Процесс познавательной деятельности индивида называется мышлением, а ее структуру — интеллектом.

У животных имеется так называемое наглядно-действенное мышление, связанное с непосредственным (физическим, чувственным) опробованием свойств объектов или преобразованием ситуации. У человека таким мышлением обладает младенец. Следующая ступень развития — это наглядно-образное мышление, протекающее на основе отображения в психике не только непосредственно данной ситуации, но и предыдущих ситуаций. Оно тесно связано с памятью и воображением. Высшей ступенью развития мышления, свойственной только человеку, является словесно-логическое, функционирующее на основе средств языка, использующих понятия и логические конструкции. Словесно-логическое мышление протекает в виде особых умственных операций: анализа, синтеза, сравнения, обобщения, абстракции и конкретизации.

У нормального взрослого человека наглядно-действенное, наглядно-образное и словесно-логическое мышление являются составными частями (компонентами) единого целого. Первые

два из этих компонентов позволяют в основном познавать внешние стороны предметов и явлений материальной действительности (цвет, форму, размеры, движение, пространственное положение, свойства, изменение ситуации). Проникать внутрь этих предметов и явлений, устанавливать связи и отношения между ними можно лишь с помощью словесно-логического мышления, благодаря ему человек решает не только текущие задачи, но и предвидит будущее.

Изучая мышление как процесс познавательной деятельности, психологи выделяют следующие его разновидности: сознательное удаление и бессознательное, реалистическое и аутистическое (т. е. связанное с уходом от действительности в свой внутренний мир), теоретическое (абстрактное) и эмпирическое (практическое), творческое (продуктивное) и консервативное (репродуктивное, стереотипное), логическое (аналитическое) и интуитивное, произвольное и произвольное. Подобная дифференциация определяется уровнями обобщения и характером средств, используемых мышлением, степенью его активности, адекватностью материальной действительности и т. д.

Мышление каждого человека имеет ряд индивидуальных особенностей. На практике наиболее важными из них являются: скорость решения умственных задач; степень самостоятельности при их решении; гибкость, т. е. умение изменять намеченный план решения задач, если он не удовлетворяет изменившимся условиям; глубина, позволяющая заметить и держать под своим контролем большое количество связей и отношений между объектами; критичность, т. е. перебор различных вариантов решения с целью выбора наилучшего. Всеобщей особенностью человеческого мышления является его единство с речью. Однако отождествлять их нельзя, так как мышление — это процесс отражения, а речь — процесс коммуникации.

Что касается интеллекта, то его обычно определяют как относительно устойчивую структуру познавательной деятельности индивида, обеспечивающую адекватное взаимодействие с окружающей материальной действительностью и направленное на преобразование этой действительности. Интеллект проявляется

в системе умственных операций, присущих данному индивиду, в стиле и стратегии решения им различных проблем, в эффективности подхода к их решению в той или иной ситуации и т. д. Наиболее широко распространено понимание интеллекта как общей способности (или одаренности) справляться с задачами разного рода, соответствующими различным ситуациям, и успешно приспосабливаться к требованиям, диктуемым этими ситуациями.

Иными словами, уровень интеллектуального развития личности — это то, в какой мере она может решать задачи различной степени сложности. Для выявления этого уровня созданы специальные методики, так называемые интеллектуальные тесты. Самые известные среди них — тесты швейцарского ученого Р. Мейли (1926 г.), англичанина Д. Равена (1936 г.), американца Д. Векслера (1939 г.) и немца Р. Амтхауэра (1953 г.). Утверждение, что с помощью интеллектуальных тестов можно измерить степень развития интеллекта, многие педагоги и психологи долгое время отрицали. Они говорили: как можно измерять интеллект, если еще нет полной ясности в том, что он из себя представляет? Английский психолог Г. Айзенк по этому поводу остроумно сказал, что градусник стали использовать задолго до того, как разобрались в том, что такое теплота. Тесты — такой же инструмент, как и градусник. Ими пользуются во всем мире, хотя повсюду продолжают споры о том, что же такое интеллект.

На основе длительной практики использования тестов психологам удалось выделить следующие основные компоненты интеллекта: 1) способность понимать идеи и выражать это понимание в словах; 2) богатство словарного запаса; 3) способность предвидеть и благодаря этому планировать свои действия; 4) способность извлекать уроки из прожитого опыта; 5) память; 6) способность быстро и правильно производить сметные операции; 7) способность воспринимать пространственные отношения и связи; 8) способность усматривать сходство и различие в предметах и явлениях.

Таким образом, все многообразие интеллектуальной жизни личности представляет собой результат комбинирования относительно ограниченного числа компонентов — частных по-

знавательных функций. Не требует специального доказательства тезис, что у разных людей эти функции развиты в разной мере — у одних больше, у других меньше. Следовательно, с помощью интеллектуальных тестов можно по степени развития частных познавательных функций выделить группы лиц с разным уровнем способности к выполнению определенного вида умственной деятельности. При этом индивидуальные результаты можно соотносить с групповыми достижениями и таким образом оценивать.

Эмоциональные качества личности. Всё на свете — и то, без чего в самом деле нельзя жить, и разные пустяки — человек воспринимает эмоционально, т. е. как переживание. По своей силе эти переживания колеблются от едва уловимых настроений до всепоглощающей страсти или бурного аффекта, а по длительности бывают кратковременными или устойчивыми.

Эмоций можно выделить бесчисленное множество. Но, подобно тому как всё богатство цветовой палитры проистекает от смешения трех или четырех основных цветов, всё бесконечное разнообразие эмоциональной жизни обусловлено смешением нескольких первичных, или базисных, эмоций. Каждая эмоция имеет свою валентность (модальность, знак). В зависимости от этой валентности выделяют четыре пары базисных эмоций, противоположных друг другу по своему знаку: удовольствие — отвращение, радость — горе, уверенность — страх, торжество — ярость [Симонов, Ершов, 1984, с. 154].

Как установил американский психолог Г. Шлосберг, шкала эмоций является в сущности не линейной, а круговой, поэтому лучше всего представить ее в виде круга (рис. 1).

Эта схема наглядно подтверждает правомерность традиционного деления всех эмоций на положительные (стенические) и отрицательные (астенические). К первым относятся те, которые способствуют внутреннему подъему, придают человеку бодрость, энергию, уверенность. Если же возникающие эмоции ослабляют волю, снижают активность, предрасполагают к пассивно-оборонительным действиям, то их относят к астеническим.

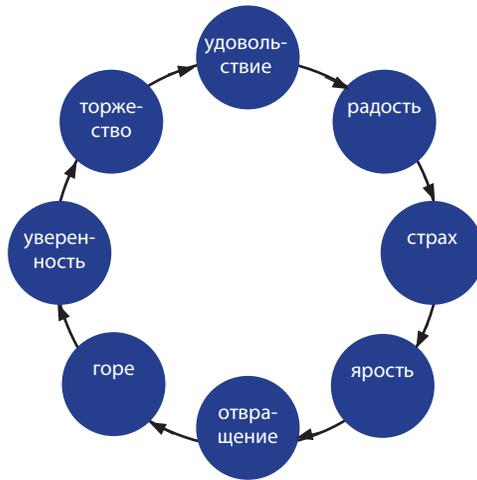


Рис. 1. Шкала эмоций Г. Шлосберга.

Базисные (первичные) эмоции человека совпадают с эмоциями животных. Однако, в отличие от животных, у человека на основе эмоций (имеющих, как правило, ситуативный характер) формируются и более сложные переживания, называемое чувствами. Чувства определяются не только непосредственно текущим моментом, но также прошлым и будущим человеческой жизни. Традиционно выделяют четыре основные группы чувств: нравственные, интеллектуальные, практические и эстетические.

Особенностью эмоций и чувств является их тесная связь с потребностями. Например, когда человеку удастся получить желаемое, достичь намеченного результата, то он переживает эмоции удовольствия, а следовательно, и чувство удовлетворения. И наоборот, если у него это не получается, то он начинает злиться либо впадает в тоску и т. п.

Согласно теории известного исследователя П. Б. Симонова «эмоция есть отражение мозгом человека и животных какой-либо актуальной потребности (ее качества и величины) и вероятности (возможности) ее удовлетворения, которую мозг оценивает на основе генетического и ранее приобретенного индиви-

дуального опыта» [Симонов, 2008, с. 20]. Смысл этого определения состоит в следующем. И человек, и животные — это такие существа, которые всегда, в любой момент своей жизни, в чем-то нуждаются (в пище, в отдыхе, в безопасности, в общении, в признании окружающих и т. д.). Поэтому для удовлетворения своих многочисленных потребностей они постоянно предпринимают какие-то действия. А для того чтобы эти действия были успешными, индивиду недостаточно иметь объективную информацию о среде (в том числе и во внутренней среде его организма) как таковой. Ему необходимо выделить из этой среды то, что субъективно для него значимо в плане удовлетворения наиболее актуальной потребности (или потребностей).

Иными словами, мозг, работая как своеобразный биологический компьютер, постоянно распределяет потребности организма и личности по степени их значимости и оценивает вероятность их удовлетворения. Этот процесс распределения и оценки и есть эмоциональная жизнь, благодаря которой обеспечивается избирательность («пристрастность») психического отражения действительности. Выступая посредником между мотивационной сферой (волей) и познавательными процессами (интеллектом), эмоции не только выделяют значимость в психических образах, отражающих действительность, но также фиксируют изменения этого значимого в результате деятельности человека или в результате изменения ситуации, происходящего независимо от индивида. При этом значимая информация выделяется и оценивается (т. е. переживается) не только в сфере настоящего, но также в сферах прошлого и будущего. И не только в реальном пространстве, но и в идеальном (ирреальном), например в мечтах, фантазиях, по поводу прочитанного в книгах, чьих-то рассказов и т. д. Поэтому благодаря эмоциям человек может не только заранее представить себе, но и буквально пережить возможные последствия предпринимаемых действий, или напротив, переживать из-за того, что было в прошлом. Так, обеспечивая избирательность психического отражения действительности, эмоции регулируют жизнедеятельность индивида. Справедливость этого тезиса подтверждается массой житейских примеров и научными данными.

В результате длительного изучения эмоциональной сферы личности психологи выделили три главные ее характеристики, или качества. Это эмоциональный тонус, эмоциональная возбудимость и эмоциональная устойчивость.

Эмоциональный тонус — это настроение, в каком пребывает данный индивид (бодрое, подавленное, спокойное и т. д.) в процессе повседневной жизни, а также при встрече с объективными трудностями и различного рода неудачами, неприятностями, обидами (неуверенность, растерянность, угнетенность или же уверенность в себе, повышенная активность и т. п.). Внешне эмоциональный тонус обычно выражается в виде мимики, пантомимики (жестикуляции), изменения тона голоса и вегетативных реакций (побледнение, покраснение, выделение пота, дрожь, тремор, чрезмерное напряжение или расслабление мышц и т. д.).

Эмоциональная возбудимость (сензитивность) личности — это степень ее чувствительности к воздействию всякого рода факторов. Об этом качестве можно судить по тому, насколько данный индивид впечатлителен: тяжело ли переживает даже мелкие неудачи, допущенные ошибки; всегда ли смена настроения (т. е. эмоционального тонуса) зависит от известных причин или настроение может меняться без всякого повода; бывают ли вспышки гнева из-за незначительных причин; вызывают ли раздражение разного рода помехи, возражения, или, наоборот, ко всему относится спокойно; если раздражителен, то раздражение возникает постепенно или вспыхивает мгновенно; подкатывает ли «комочек к горлу», навертываются ли слезы при чтении книг, прослушивании музыки, просмотре кинофильмов; как ведет себя при вынужденном ожидании — спокойно или нервничает и т. д.

Эмоциональная устойчивость — это такое свойство (качество) личности, которое обеспечивает стабильность астенических эмоций. Для того чтобы оценить это качество, надо знать, как себя ведет данная личность в стрессовых ситуациях и после них. Если личность эмоционально устойчива, то у нее не возникает ни излишнего возбуждения, ни апатии, отсутствует (или успешно подавляется) чувство страха, нет растерянности, скованности, сохраняется оптимистическое настроение. Напро-

тив, эмоционально неустойчивая личность в стрессовых ситуациях характеризуется преобладанием негативных (астенических) эмоций, перевозбуждением либо апатией, ухудшением самочувствия, упадком сил, быстрым истощением нервной системы и т. д.

Эмоциональное состояние человека в значительной мере определяет состояние его здоровья. Общеизвестно, что сильные переживания могут вызвать инфаркт или инсульт; более слабые, но длительные астенические эмоции ведут к различным невротическим и телесным заболеваниям. Поэтому так важно уметь управлять своими эмоциями и чувствами.

Волевые качества личности. В настоящее время нет общепринятого определения воли, так же как нет и общепринятого определения личности или характера. Известный исследователь психологии воли В. И. Селиванов определяет волю следующим образом: «Воля — это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий и поступков» [Селиванов, 1986, с. 114].

Всякий нормальный человек обладает волей, т. е. умением или способностью целенаправленно совершать свои действия. Поэтому термин «безвольный человек» не является научным. Безвольных людей не бывает, а есть слабовольные, импульсивные и упрямые. Импульсивные — это те, кто действует «очертя голову», а упрямые отличаются тем, что бессмысленно настаивают на своем наперекор всему и всем. Тех людей, которые умеют сознательно бороться с возникающими трудностями, доводить задуманное до конца, испокон веку называют волевыми. Неправильно связывать силу воли с нравственной устойчивостью или направленностью личности. Волевая личность может быть как эгоистически, так и коллективно направленной, как нравственной, так и безнравственной. Сила воли как таковая тут ни при чем. Не является воля и потребностью. Наукой признается, что источник активности людей — потребности. Однако прежде чем проявиться в действиях и поступках, они отражаются в сознании в форме мотивов и целей. Благодаря этому личность получает возмож-

ность сознательно организовать свое поведение как в соответствии с потребностями, так и относительно независимо от доминирующей в данный момент потребности (если эта потребность осознается как противоречащая личной или общественной необходимости).

В свое время И. М. Сеченов утверждал, что воля — это не потребность (хотя бы и неосознанная), а деятельная сторона разума и морального чувства, т. е. сознания.

Таким образом, суть волевого поведения — это сознательное подчинение своих поступков ведущим мотивам, долгосрочным планам, решениям, вытекающим из разумной оценки ситуации. Но абсолютное подчинение поступков разуму наблюдается очень редко, ведь на поведение человека оказывает влияние множество факторов. Некоторые из них побуждают его совершать определенные действия до, а не после осмысления их возможных последствий, например, стремление немедленно испытать удовольствие или желание избежать физических страданий, душевных переживаний и т. д. Так, вместо того, чтобы выполнять запланированную работу, человек нередко смотрит интересную телепередачу; не идет к зубному врачу, хотя этот визит давно назрел, и т. п.

Сиюминутные побуждения зачастую оказываются более сильными, чем стремление сделать что-то нужное. Между намеченными целями и сиюминутными желаниями в таких случаях происходит борьба. На нее расходует немалая нервная энергия. У слабовольных людей такая борьба происходит постоянно, в результате чего они много душевных сил тратят на пустяки. И наоборот, чем сильнее у человека воля, тем легче он подавляет отвлекающие сиюминутные побуждения, тем меньше испытывает негативных (астенических) эмоций из-за недостаточной эффективности своей деятельности, из-за неспособности управлять самим собой.

Волевые качества личности оцениваются в зависимости от того, насколько индивид целеустремлен и упорен в преодолении трудностей, стоящих на пути к поставленным целям; доводит ли он дело до конца в повседневной работе или вначале принима-

ется за него энергично, а затем быстро охладевает; насколько решителен в своих делах, как переносит физическую боль и моральные страдания, что ему более свойственно — колебания при принятии решений, излишне быстрые или хорошо продуманные решения; насколько он дисциплинирован в различных видах деятельности и т. д.

На основе такого рода оценки можно выделить три основных волевых качества личности — активность, организованность и стойкость. Активность определяется такими чертами, как инициатива, предприимчивость, самостоятельность, решительность, готовность к риску, изворотливость и т. п. Организованность складывается из выдержки, дисциплинированности, аккуратности, привычки к самоконтролю. Стойкость есть результат слияния мужества, смелости, упорства, настойчивости, исполнительности, терпеливости, выносливости. Ни одно из этих качеств не является врожденным. Они формируются в процессе тренировки и «закалки» воли к повседневной жизни, а также путем целенаправленного воспитания и самовоспитания.

Структура личности. Конкретные люди различаются в зависимости от того, что привлекает их внимание, входит в круг их интересов, руководит их делами и помыслами. Для описания данного «блока» личностной организации психология накопила к настоящему времени не меньше сотни научных понятий. Из них наиболее известными и распространенными являются такие, как «мотивация», «социальные притязания», «ценностные ориентации». Эти и им подобные понятия психологи объединяют общим наименованием «диспозиция» (что в переводе с латинского означает «расположение»), или направленность личности.

Фактически мы пользуемся этим понятием и в повседневной жизни, когда говорим, что некто «расположен» или «нерасположен» что-то делать. Названные факторы — ценностные ориентации, социальные притязания, мотивация — определяют это «расположение».

Как известно, в любом обществе различные социальные группы разделяют те или иные моральные нормы, правовые принципы, политические идеи, философские и религиозные представ-

ления, эстетические идеалы, ценят те или иные материальные и социально-экономические привилегии и блага. В своей совокупности все эти нормы, идеалы, принципы, блага образуют общественную систему ценностей. В процессе социализации каждый индивид усиливает какие-то компоненты этой системы, которые в его сознании принимают вид ценностных ориентаций. При этом ценности ориентации конкретной личности в решающей мере определяются теми ценностями, которые приняты референтными (т. е. наиболее значимыми для нее) группами людей и отдельными лицами.

К числу такого рода ориентаций можно отнести определенные концепции: добра и зла, истины, справедливости, личной свободы, ответственности, красоты, здоровья и т. п. Интегративной ценностной ориентацией, объединяющей все другие, является индивидуальная концепция смысла жизни. Ее наличие личность переживает в высшей степени положительно. Напротив, отсутствие или крушение осознанного смысла жизни личности чрезвычайно опасно для нее как в моральном плане, так и в плане психического здоровья.

Ценностные ориентации личности — это не просто некоторая сумма знаний, а своего рода система взаимосвязанных представлений, понятий, идей, убеждений, идеалов, запретов, принимаемых индивидом для себя в качестве собственных внутренних ориентиров. Структура системы этих ориентаций сугубо индивидуальна, субъективна — в том смысле, что, соотносясь определенным образом между собой, они образуют законы той логики, по которой переживает и действует данный индивид; иными словами, это такое знание, которое функционирует как идеальная модель своего собственного поведения и поведения других людей. Поэтому ценностные ориентации личности являются для нее эталоном оценки общественных процессов, своих собственных и чужих поступков.

Социальные притязания — это жизненные планы различной степени конкретности, начиная от смутных стремлений и надежд и кончая ясными и четкими целями (например, такими как купить квартиру, поступить в институт, повысить свой зарабо-

ток и т. д.). Совокупность ближних и дальних, частных и общих целей, которые личность считает реально достижимыми, образует так называемую перспективу жизни личности, ее программу. Можно также сказать, что если индивидуальная концепция смысла жизни объединяет в себе ценностные ориентации личности, то ее социальные притязания представляют собой своего рода самоинструкцию по реализации этой концепции в практической деятельности.

Побуждения к деятельности по выполнению дневной программы — это мотивы. А система устойчивых мотивов, определяющая избирательность отношений данной личности к другим людям и различным проблемам, и степень активности — это мотивация. О мотивации личности, так же как и о ее ценностных ориентациях и социальных притязаниях, можно судить не по отдельным поступкам (которые могут быть чисто ситуативными), а по устойчивым тенденциям предметно-практической деятельности и коммуникации.

Мотивы делятся на осознанные, которые являются ведущими, так как связаны с выдвиганием сознательных целей, и на неосознанные (в виде готовности к определенной деятельности, к определенным поступкам), так называемые установки. Установка — это фиксированная, т. е. закрепленная в психике, предрасположенность воспринимать и оценивать различные события, а также действовать специфическим для данной личности способом.

Реализуя свою направленность в делах и поступках, личность на практике убеждается в правильности одних своих ценностных ориентаций и ошибочности других, в степени реалистичности своих социальных притязаний и вносит в них соответствующие коррективы. Постоянное испытание направленности практическим действием, деятельностью — необходимое условие ее устойчивости и реалистичности. Таким образом, направленность личности определяется не только тем, что думает или переживает данный человек по поводу окружающей действительности и самого себя, но и тем, как он об этом думает и переживает, как действует. Поэтому можно сказать, что ценностные ориен-

тации и социальные притязания — это содержательный аспект направленности личности, а «качество» мыслей, переживаний и волевых усилий (т. е. мотивация) — ее динамический аспект.

Содержание направленности личности само по себе не определяет уровень ее усилий по преобразованию своей жизни и окружающей действительности. Для этого еще нужно, чтобы существовала возможность реализации ценностных ориентаций и социальных притязаний в конструктивных (т. е. преобразующих) действиях. Степень возможности таких действий обусловлена особенностями интеллекта и эмоционально-волевой сферы личности, т. е. особенностями блока ее биосоциальных качеств. Речь идет о том, каковы возможности человека спланировать свою деятельность, предусмотреть возможные помехи, как сильно он жаждет добиться цели, насколько она для него привлекательна, хватает ли у него силы воли и т. д.

Ведь нередко бывает так, что два человека, придерживающиеся одних и тех же взглядов, провозглашающие одни и те же идеалы, стремящиеся к одним и тем же целям (т. е. имеющие одинаковую направленность), в одинаковых жизненных ситуациях ведут себя по-разному. Это связано именно с тем, что одинаковые по своему содержанию диспозиции реализуются в деятельности людей, имеющих различную психическую индивидуальность. Один умный, другой интеллектуально ограничен, один имеет сильную волю, а другой слабую, один всегда спокоен, другой эмоционально неуравновешен и т. д. Поэтому их стремление к желаемому, будучи одинаковым по содержанию, воплощается в разных поступках: один проходит свой путь до конца, а другой никак не может начать движение к цели; один преодолевает любые препятствия, а другому мешают даже мелочи.

Надо также учитывать, что за любым мотивом всегда скрывается влияние какой-либо потребности. Ведь каждый человек, чем бы он ни занимался в данный момент своей жизни, в конечном счете действует ради удовлетворения своих потребностей. Потребности у людей подразделяются на три основные группы: витальные (т. е. биологические и материальные), социальные

и идеальные (духовные). Например, стакан воды, необходимой для утоления жажды, удовлетворяет витальную потребность. А созерцание игры света и красок на водном зеркале лесного озера притягивает человека потому, что у него есть идеальные потребности.

Любую свою потребность человек может удовлетворять не одним, а многими способами. Отсюда проблема выбора способа, в наибольшей мере соответствующего ценностным ориентациям и социальным притязаниям данной личности, с одной стороны, и конкретной ситуации — с другой. Процесс такого рода выбора есть не что иное, как борьба мотивов. Исход этой борьбы в решающей мере обусловлен, как уже ясно из изложенного, особенностями психической индивидуальности человека, его интеллектом, эмоциональной сферой и волей.

Что же касается содержательного аспекта направленности, то наибольшее значение для подобного выбора имеет соотношение витальных потребностей личности с социальными и идеальными потребностями.

Так, существует немало людей, в жизни которых ведущую роль играют витальные потребности в тех или иных конкретных модификациях (например, стремление к комфорту, жажда удовольствий). Любые факты и события окружающей действительности, а также собственные действия приобретают для них личностный смысл и значение только по отношению к этим потребностям. Мотивы, производные от социальных и идеальных потребностей, являются у таких людей лишь средствами, обеспечивающими возможность удовлетворения витальных потребностей.

Но возможны, и чаще всего встречаются, другие варианты личности. Например, такой, когда ядро ее направленности образуют идеальные и социальные потребности, а витальные становятся лишь условием жизни, как субъективно, так и в реальном поведении индивида полностью подчинены им.

Направленность — это индивидуально неповторимая композиция и внутренняя иерархия основных потребностей данного человека и их разновидностей. Самое важное в характеристике

направленности — это то, какие из этих потребностей занимают доминирующее положение и сколь длительное время.

Ценностными ориентирами человека являются жизненные принципы. Феноменологически это речевые высказывания — носители руководящих идей, позволяющих человеку создавать новое в своем самосознании, переживаниях и поведении. В основе концептуальной модели жизненных принципов как имплицитного средства личностного саморазвития человека лежит утверждение, что жизненные принципы — это личностная позиция человека в мире. Содержание жизненных принципов конкретного человека как его внутренней личностной позиции обусловлено принадлежностью к определенной социокультурной общности, половозрастным статусом, жизненным опытом, внутренней субъективной реальностью, структурой самосознания. Жизненные принципы отдельного человека могут быть либо осознанными и системно организованными, либо неосознанными и бессистемными. Односторонние, бессистемные квазипринципы, не осознанные и не осмысленные самим человеком, не могут выступать средством личностного саморазвития. Средством личностного саморазвития могут выступать системно организованные, осознанные и осмысленные самим человеком жизненные принципы [Низовских, 2001, с. 40].

Жизненные принципы не только имеют выражение в вербальных формулировках, но и могут отражаться непосредственно в поведении человека, в его отношениях с другими и миром в целом, что не всегда совпадает с вербально оформленными правилами жизни. О саморазвитии посредством принципов можно говорить лишь тогда, когда личность в реальной жизни совершает соответствующие этим принципам поступки.

## § 2. ПОНЯТИЕ МЕЖЛИЧНОСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникации между двумя или несколькими индивидами не могут быть во всех случаях сведены к непосредственной связи между ними. В группах, осуществляющих совместную деятель-

ность, коммуникации неизбежно опосредствуются содержанием, ценностями и целями совместной деятельности.

Внутренние детерминанты выбора лишь отчасти могут быть описаны в терминах симпатии и антипатии. Такой взгляд, в отличие от традиционного, формируется при исследовании так называемого мотивационного ядра межличностных выборов — мотивов, в силу которых личность предпочитает одних членов группы другим.

Основанием межличностных выборов в условиях референтометрии оказываются ценностные факторы (ориентация на групповые ценности, нормы; сравнение себя с другими, стремление получить одобрение и т. д.).

В процессе коммуникации должно присутствовать взаимопонимание между участниками этого процесса [Андреева, 2003]. Само взаимопонимание может быть здесь истолковано по-разному: или как понимание целей, мотивов, установок партнера по взаимодействию, или как не только понимание, но и принятие, разделение этих целей, мотивов, установок. Однако и в том и в другом случае большое значение имеет то, как воспринимается партнер по общению; иными словами, процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть коммуникации и условно может быть назван перцептивной стороной общения.

Целесообразно говорить не вообще о социальной перцепции, а о межличностной перцепции, или межличностном восприятии (или — как вариант — о восприятии человека человеком). Именно эти процессы непосредственно включены в коммуникацию в том его значении, в каком оно рассматривается здесь. Поскольку человек вступает в коммуникацию всегда как личность, постольку он воспринимается и другим человеком — партнером по общению — также как личность.

Индивид «соотносит» себя с другим не вообще, а прежде всего преломляя это соотношение в разработке совместных решений. В ходе познания другого человека одновременно осуществляется несколько процессов: и эмоциональная оценка этого другого, и попытка понять строй его поступков, и основанная на этом стра-

тегия изменения его поведения, и построение стратегии своего собственного поведения.

Однако в эти процессы включены как минимум два человека, и каждый из них является активным субъектом. Следовательно, сопоставление себя с другим осуществляется как бы с двух сторон: каждый из партнеров уподобляет себя другому. Значит, при построении стратегии взаимодействия каждому приходится принимать в расчет не только потребности, мотивы, установки другого, но и то, как этот другой понимает потребности, мотивы, установки данного человека.

В экспериментах по межличностной перцепции устанавливаются четыре группы факторов: это переменные, при помощи которых субъект восприятия описывает: а) самого себя; б) ранее знакомых личностей; в) отношения между собой и объектом восприятия; четвертый фактор — ситуационный контекст, в котором осуществляется процесс межличностной перцепции. Соотнеся между собой эти четыре группы факторов, можно по крайней мере определить, в какую сторону свойственно сместиться восприятию в каждом конкретном случае. Важным для повышения точности восприятия другого человека является получение от него обратной связи, что помогает откорректировать образ и способствует более точному прогнозу поведения партнера по общению [Соловьева, 1992].

Коммуникация начинается с того, что у одного из участников коммуникации появляется желание выразить какую-либо мысль или какое-то чувство. Так возникает смысл посылаемого другому человеку сообщения. При том, что этот смысл может быть вполне определенным, существует множество способов передать его, пользуясь разнообразными средствами коммуникации. Придание смыслу сообщения определенной формы называется кодированием сообщения (рис. 2) [см.: Филонович, 2000].

Каждому человеку необходимо помнить, что в процессе коммуникации у него включены определенные ментальные фильтры — заранее сформировавшиеся установки и убеждения. Например, если коллега предупредит вас, что вам предстоит пере-

говору с очень умным и жестким партнером, то, скорее всего в ходе переговоров вы будете проявлять особую осторожность, подозревая подвох даже там, где его на самом деле нет, — это и есть действие ментального фильтра.

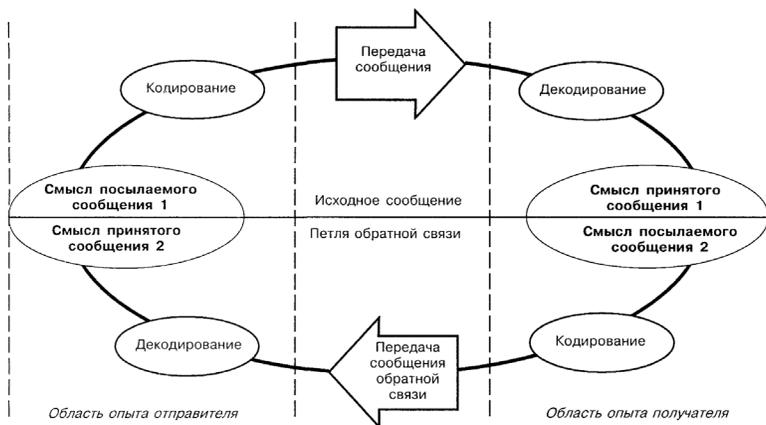


Рис. 2. Двусторонняя коммуникация.

Но пусть сообщение в той или иной форме все же дошло до адресата, которому теперь предстоит декодировать, расшифровать его смысл. Обратите внимание, что при дешифровке адресат будет исходить из собственного жизненного и профессионального опыта, который может существенно отличаться от опыта отправителя сообщения. Это означает, что на этапе декодирования добавятся дополнительные шумы, теперь уже связанные с человеком, принимающим сообщение, источники которых практически не отличаются от тех, что были перечислены при описании процесса кодирования.

Что же делает коммуникации между людьми эффективными, а что препятствует общению? И вообще, можно ли ввести более или менее отчетливый критерий эффективности деловой коммуникации? Для ответа на эти вопросы рассмотрим

простейшую структуру процесса коммуникации между двумя людьми.

Коммуникацию нельзя рассматривать как отправление информации или как прием ее, потому что, в отличие от простого движения информации, здесь мы имеем дело с отношением двух индивидов, каждый из которых является активным субъектом: взаимное информирование их предполагает налаживание совместной деятельности. В коммуникативном процессе происходит не только «движение информации», но и как минимум активный обмен ею. Особое значение для каждого участника коммуникации играет значимость информации при условии, что информация не просто принята, но и понята, осмыслена [Общая психология, 1998].

Функционально-ролевые коммуникации. Это коммуникация на уровне социальных ролей партнеров (начальник — подчиненный, учитель — ученик, продавец — покупатель). Здесь задействованы определенные нормы и ожидания. Общаются ролевые маски (рис. 3). Переход от ролевой коммуникации к межличностной и обратно часто используют в деловых контактах [Практическая психология для менеджеров, 1999].

Межличностные роли	Информационные роли	Роли, связанные с принятием решений
Главный руководитель	Приемник информации	Предприниматель
Лидер	Распространитель информации	Устраняющий нарушения
Связующее звено	Представитель	Распределитель ресурсов
		Ведущий переговоры

Рис. 3. Десять управленческих ролей по Г. Минцбергу.

Межличностные коммуникации. Собственно, почти всё, что рассматривается в публичных, социальных коммуникациях, имеет прямое отношение к этому типу коммуникации. Подразумева-

ется (как наиболее обычная модель) участие двух людей в межличностном общении, хотя минимальное полное число участников коммуникации — три. Разница между этими типами коммуникации в том, что для третьего отношения двух других объективны: он не может на них влиять прямо, а может только через отношения с одним из них. При общении двух третьих всегда присутствует незримо либо как социальная норма, либо как мнение близкого друга или другого авторитета.

Деловые коммуникации. Деловые коммуникации — это вид межличностной коммуникации, направленной на достижение какой-то предметной договоренности. В деловой коммуникации всегда есть цель. Полагается, что в деловом общении решаемые проблемы затрагивают не интересы «маски», а интересы самого индивида, и он мобилизуется.

Межличностная коммуникация крайне многопланова. Но, пожалуй, наиболее практически интересны моменты влияния людей друг на друга. Seriously этим занимаются психотерапия и различные школы практической психологии. Центральным здесь является понятие доверия, причем доверие это — не сообщение кому-то чего-то по секрету, а принятие от другого информации без критического фильтра, без проверки.

Характер обмена информацией между людьми определяется тем, что посредством системы знаков партнеры могут влиять друг на друга. Иными словами, обмен такой информацией обязательно предполагает воздействие на партнера. Коммуникативное влияние, которое здесь возникает, есть не что иное, как психологическое воздействие одного человека на другого.

Коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь в том случае, когда оба участника коммуникации обладают единой системой кодирования.

Интерактивная сторона коммуникации — условный термин, обозначающий характеристику компонентов коммуникации, связанных с взаимодействием людей, непосредственной организацией их совместной деятельности. Цели коммуникации отражают потребности совместной деятельности людей. Коммуни-

кация всегда должна предполагать некоторый результат — изменение поведения и деятельности других людей. Здесь коммуникация и выступает как межличностное взаимодействие, т. е. совокупность связей и взаимовлияний людей, складывающихся в их совместной деятельности. Межличностное взаимодействие представляет собой последовательность развернутых во времени реакций людей на действия друг друга: поступок индивида А, изменяющий поведение индивида В, вызывает со стороны последнего ответные реакции, которые, в свою очередь, воздействуют на поведение А.

Совместная деятельность и коммуникация протекают в условиях социального контроля на основе социальных норм — принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей и образующих специфическую систему. Их нарушение включает механизмы социального контроля, обеспечивающего коррекцию поведения, отклоняющегося от нормы.

Деятельность — это динамическая система коммуникационных взаимодействий человека с миром, в процессе которых происходит возникновение и воплощение в объекте психического и социального образа. Данный образ выступает как осознанная цель коммуникационной деятельности. Именно наличие сознаваемой цели позволяет определить активность как деятельность. Все остальные стороны деятельности: мотив, планирование деятельности, переработка текущей информации, принятие решения — могут осознаваться, а могут и не осознаваться.

Любое действие человека имеет три стороны, три компонента: моторный, сенсорный и центральный, — связанные соответственно с выполнением функций исполнения, контроля и регулирования.

Благодаря частичной автоматизации в структуре действия по мере формирования навыка изменяются следующие приемы:

— исполнения движений, когда ряд частичных мелких движений сливается в единый акт, в одно сложное движение: устраняются лишние движения и ускоряется темп выполнения движений;

— сенсорного контроля над действием, когда зрительный контроль над выполнением движений в значительной мере заменяется мускульным (кинестетическим): развивается способность быстро различать и выделять ориентиры, важные для контроля результатов действия;

— центрального регулирования действия: внимание освобождается от восприятия способов действия и переносится главным образом на обстановку и результаты действий. Некоторые расчеты, решения и другие интеллектуальные операции начинают осуществляться быстро и слитно. Внутренняя подготовка к следующим движениям происходит уже во время предшествующих, что резко сокращает время реакции и переход от данного приема к следующему происходит без специального планирования.

Положительное влияние усвоенных навыков на овладение другим действием называется переносом навыков. Перенос навыков наблюдается прежде всего тогда, когда новые действия имеют много общего с уже усвоенными навыками. При выполнении вновь изучаемых действий человек опирается на свой прежний опыт, и большое количество умений способствует более быстрому овладению новыми навыками.

### § 3. ОСНОВНЫЕ ПАРАДОКСЫ И ПАТОЛОГИИ МЕЖЛИЧНОСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Обращение людей к социальным нормам делает их ответственными за их поведение, позволяет регулировать действия и поступки, оценивая их как соответствующие или не соответствующие этим нормам. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и таким образом регулирует свои отношения с другими людьми. Социальный контроль в процессах взаимодействия осуществляется в соответствии с репертуаром ролей, «исполняемых» общающимися людьми. В психологии под ролью понимается нормативно одобряемый образец поведения, ожидаемый окружающими от каждого, кто занимает данную социальную позицию (по должности,

возрастным или половым характеристикам и т. п.). Каждая роль, в которую вступает субъект, должна отвечать совершенно определенным требованиям и определенным ожиданиям окружающих. Один и тот же человек выполняет различные роли [Гиппенрейтер, 1988, с. 95–128].

Множественность ролевых позиций нередко порождает их столкновения — ролевые конфликты. Взаимодействие людей, исполняющих различные роли, регулируется ролевыми ожиданиями. Хочет или не хочет человек, но окружающие ожидают от него поведения, соответствующего определенному образцу. «Исполнение» роли подвержено социальному контролю и обязательно получает общественную оценку, а сколько-нибудь значительное отклонение от образца осуждается.

В некоторых ситуациях обнаруживается антагонизм позиций, отражающий наличие взаимоисключающих ценностей, задач и целей, что иногда оборачивается взаимной враждебностью — возникает межличностный конфликт.

Интересная теория конфликтной коммуникации разработана американским психотерапевтом Э. Берном [Берн, 1993, с. 210]. С его точки зрения, в каждом человеке существует три «я»: Дитя (зависимое, подчиняемое и безответственное существо); Родитель (напротив, независимый, неподчиняемый и берущий ответственность на себя) и Взрослый (умеющий считаться с ситуацией, понимать интересы других и распределять ответственность между собой и ими). «Я» в виде Дитя у человека возникает и развивается в детстве; в том же возрасте вследствие подражания старшим и желания быть на их месте формируется родительское «я»; что касается «я» в форме Взрослого, то оно складывается долго, порой десятилетиями, благодаря жизненному опыту субъекта и накоплению того, что называют житейской мудростью.

Выступая в позиции Дитя, человек выглядит подчиняемым и неуверенным в себе, в позиции Родителя — самоуверенно-агрессивным; в позиции Взрослого — корректным и сдержанным. Во взаимодействии людей эти позиции согласованны лишь тогда, когда один из партнеров готов принять позицию, определенную для него другим партнером.

Хотя каждый человек характеризуется устойчивым типом личности и доминантной модальностью, состояние личности со временем меняется под воздействием как внутренних психических процессов, так и внешних воздействий. Психологическая теория, с помощью которой можно довольно эффективно описать переходы между разными состояниями человеческой психики, называется транзактным анализом.

Транзактный анализ был основан американским психотерапевтом Эриком Берном в 1955 г. Берн описал три «я»-состояния, в которых может находиться каждый человек и которые попеременно, а иногда и вместе определяют характер внешней коммуникации. «Я»-состояния — нормальные психологические феномены человеческой личности [Филонович, 2000].

Три «я»-состояния по Э. Берну:

Родитель — уверенность в правоте своих моральных требований, авторитетный тон, покровительство и защита слабых, «наша совесть», «автопилот, принимающий обыденные рутинные решения, и тормоза, автоматически удерживающие человека от опрометчивых поступков»; в то же время безапелляционность суждений, догматизм, сознание своего превосходства, присвоение права наказывать и т. д.

Девиз: должен, нельзя.

Взрослый — расчет, контроль за собственными действиями, контроль за действиями двух других «я»-состояний, трезвые оценки, понимание относительности догм, ориентация на действия; в то же время излишний скептицизм, скованность (недостаток импровизации), ограниченность фантазии, недооценка эмоциональных сторон жизни и т. п. Канал получения знаний, требующий волевого и физического усилия.

Девиз: целесообразно, полезно.

Дитя (Ребенок) — источник желаний, влечений, потребностей; радость, интуиция, творчество, фантазия, любознательность, спонтанная активность, доверчивость; в то же время страхи, капризы, недовольство, робость, неуверенность, беспомощность, несдержанность. Эмоциональный канал, самый быстродействующий.

Девиз: хочу, нравится.

Проявления «я»-состояний показаны на рис. 4.

«Я»-состояние	Жесты	Выражение лица	Выражения и восклицания
Родитель	Указующий перст. Фигура напоминает букву «Ф». Сидит откинувшись назад	Снисходительность, возможно презрение, нередко — кривая улыбка. Тяжелый взгляд вниз	Любит прописные истины. Выражения: «Я этого не понимаю», «Чтоб было сделано немедленно!», «Неужели трудно понять!», «Вы меня не поняли», «Кто же так делает?», «Нельзя»
Взрослый	Тело как бы подается вперед, глаза несколько расширены или сужены	Взгляд направлен на объект	Выражения: «Извините, я вас не понял», «Объясните, пожалуйста, еще раз», «Я, наверное, непонятно объяснил, поэтому вы отказали», «Давайте подумаем», «А что если поступить так», «Как вы планируете выполнить эту работу?»
Ребенок	И поза, и выражение лица соответствуют внутреннему состоянию: радость, горе, страх, тревога и т. п.	На лице выражение понимания, через которое можно увидеть любопытствующее Дитя	Восклицания: «Превосходно!», «Хочу!», «Не хочу!», «Надоело!», «Пусть все горит огнем!», «Осточертело!» и т. п.

Рис. 4. Механизмы и феномены восприятия человека человеком.

Человек осознает себя через другого человека. Это осознание включает в себя две стороны — идентификацию и рефлекссию. Рассмотрим подробнее эти механизмы.

Термин идентификация буквально означает уподобление себя другому. Идентификация — это способ понимания другого человека через осознанное или бессознательное уподобление его характеристикам самого субъекта. В реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предпо-

жение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место. Таким образом, идентификация выступает в качестве одного из механизмов познания и понимания другого человека.

Экспериментально установлена тесная связь между идентификацией и другим, близким по содержанию явлением — эмпатией. Эмпатия также определяется как особый способ понимания другого человека. Однако здесь имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а стремление эмоционально откликнуться на его проблемы.

Рефлексия — это еще один механизм понимания другого человека. В психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению, т. е. как будет партнер по общению понимать меня. В этом случае имеет место как бы своеобразное удвоение зеркальных отражений друг друга.

Каждый участник коммуникации, оценивая другого, стремится построить определенную систему интерпретации его поведения, в частности его причин. В обыденной жизни люди, как правило, не зная истинных причин поведения другого человека в условиях дефицита информации, начинают приписывать друг другу причины поведения. Такое приписывание причин поведения другому человеку называется каузальной атрибуцией.

При восприятии людьми друг друга часто возникают различные эффекты. Более всего исследованы два из них: эффект ореола и эффект стереотипизации.

Сущность эффекта ореола объясняется через формирование специфической установки на воспринимаемого, а также через направленное приписывание ему на основе этой установки определенных качеств. Эффект ореола заключается в том, что информация, получаемая о каком-то человеке, накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ, ранее существовавший, играет роль ореола, мешающего видеть действительные черты партнера по взаимодействию.

Другое явление, часто наблюдающееся в восприятии и понимании людьми друг друга, — стереотипизация. Стереотип — это

некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются как известным штампом при взаимодействии с этим явлением. Стереотипизация — это классификация форм поведения и интерпретация их причин путем отнесения к уже известным (или кажущимся известными) явлениям, т. е. отвечающим социальным стереотипам. Стереотипизация может складываться как результат обобщения личного опыта субъекта межличностного восприятия, к которому присоединяются сведения, полученные из книг, кинофильмов и т. д. При этом эти знания могут быть не только сомнительными, но и вовсе ошибочными.

## ГЛАВА II

# ЭФФЕКТЫ МЕЖЛИЧНОСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ

### § 1. БАЗОВЫЕ ОЖИДАНИЯ В МЕЖЛИЧНОСТНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

При восприятии людьми друг друга можно выделить несколько возможных ситуаций:

- а) когда одна личность воспринимает отдельную личность (я — он);
- б) когда отдельный индивид воспринимает целую группу (я — они);
- в) когда целая группа воспринимает отдельную личность (мы — он);
- г) когда одна группа людей воспринимает другую группу (мы — они).

Представление человека о том, как воспринимают его другие люди, в определенной степени определяет его поведение. Часто люди стремятся произвести определенное впечатление на окружающих, что является источником и основой процесса взаимного познания людей [Розанова, 1999, с. 210].

В психологии известна модель «Окно Джо Гарри», в которой каждый человек представлен носителем четырех «пространств» своей личности (рис. 5).

1. Открытая зона	2. Слепая зона
Открытое, т. е. известное для меня и для других людей	Закрытое для меня, но открытое для других, т. е. неизвестное мне
3. Скрытая зона	4. Неизвестная зона
Открытое для меня, но закрытое для других	Закрытое и недоступное ни мне, ни другим людям

Рис. 5. Открытые и закрытые «пространства» личности.  
Модель «Окно Джо Гарри».

Углубление человеческих контактов приводит к увеличению размеров открытых и доступных познанию «пространств» и уменьшению закрытых и недоступных пониманию «пространств» личности.

Существуют правила реагирования на обратную связь.

1. Следует внимательно слушать партнера по общению, чтобы правильно понять, что вам хотят сказать.

2. Чтобы лучше понять, что вам говорят, полезно пересказывать услышанное. Это поможет избежать приписывания того, что не говорилось в ваш адрес. Обмен обратной коммуникации связан со сложными эмоциональными переживаниями и включает в себя системы психологической защиты.

3. Обратная связь содержит субъективные представления о вас как о конкретной личности, а не то, что вы в действительности представляете собой. Эти представления не являются полными и окончательными.

4. Цель обратной связи заключается в том, чтобы улучшить отношения и взаимопонимание между партнерами, а не изменить в обязательном порядке поведение.

## § 2. ЭФФЕКТЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВОСПРИЯТИЯ

Содержание межличностного восприятия зависит от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия, потому что они включены в определенное взаимодействие, имеющее две сторо-

ны: оценивание друг друга и изменение каких-то характеристик друг друга благодаря самому факту своего присутствия [Андреева, 2003]. В первом случае каждый из участников, оценивая другого, стремится построить определенную систему интерпретации его поведения, в частности его причин.

В повседневной жизни люди сплошь и рядом не знают действительных причин поведения другого человека или знают их недостаточно. Тогда, в условиях дефицита информации, они начинают приписывать друг другу как причины поведения, так иногда и сами образцы поведения или какие-то более общие характеристики. Приписывание осуществляется либо на основе сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то другим образцом, имевшимся в прошлом опыте субъекта восприятия, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации (в этом случае может действовать механизм идентификации). Но, так или иначе, возникает целая система способов такого приписывания (атрибуции).

Мера и степень приписывания в процессе межличностного восприятия зависит от двух показателей: от степени уникальности или типичности поступка и от степени его социальной «желательности» или «нежелательности». В первом случае имеется в виду тот факт, что типичное поведение есть поведение, предписанное ролевыми образцами, и потому оно легче поддается однозначной интерпретации. Напротив, уникальное поведение допускает много различных интерпретаций и, следовательно, дает простор приписыванию его причин и характеристик.

Неспособность управлять собой приводит к неспособности управлять другими. А. С. Большаков составил свод правил для успешного делового общения (URL: [http://www.elitarium.ru/2009/06/19/pravila\\_delovogo\\_obshtenija.html](http://www.elitarium.ru/2009/06/19/pravila_delovogo_obshtenija.html)).

1. Осознайте, что неспособность управлять собой приводит к неспособности управлять другими.

2. Постоянно следите за гармонизацией в себе «хочу», «могу» и «надо». Ваши потребности, возможности и необходимость мо-

гут входить в противоречие друг с другом, но не должны мешать вашей деятельности.

3. Помните, что детренируемость сознательных процессов (памяти, способности логически мыслить и т. д.) способствует потере контроля над собой и развитию различного рода зависимостей: как внутренних — от таблеток, еды, никотина, алкоголя, так и внешних — вы становитесь более чувствительны, внушаемы, эмоциональны и т. д.

4. Добивайтесь, чтобы ваше истинное «я» в большей степени зависело от внутренних процессов, а не от внешних (ситуации и конфликты на работе, взаимоотношения с друзьями, любовные связи и т. д.).

5. Попробуйте оценить собственный потенциал, осознать свои возможности тренируемости и личностного роста.

10. Будьте самокритичны, но в меру, ибо это может привести к излишней мнительности и комплексу неполноценности.

11. Учитесь управлять своим внутренним (ход времени, присутствующий только вам в конкретное время и в определенной ситуации) и внешним (быстротой движений, мимикой, сменой поз и т. д.) темпоритмом. Систематические тренировки и самоконтроль приведут вас к успеху.

12. Развивайте свою эмоциональную память — вспоминайте давние впечатления, желательны в деталях.

13. Развивайте в себе внимание; часто мы всю жизнь проходим мимо одного и того же места и не замечаем какую-то деталь — например, дом, барельеф, узор и т. д.

14. Развивайте в себе логическое мышление. Оно, как ни парадоксально, способствует развитию эмоциональности и более глубокому чувственному восприятию мира.

15. Развивайте в себе смелость (но не безрассудство) и уверенность в себе. Запомните, что уверенный в себе человек влияет на других людей.

16. Тренируйте свой внутренний голос. Постоянно упражняйте свою дикцию, декламацию, слог, тон, темп речи. Правильно ставьте логические ударения на каждой фразе. Тренируйте свою артикуляцию и жестикуляцию.

17. Когда вы говорите, слушайте и чувственно воспринимайте то, что говорите.

Большее значение, чем сами факты, имеет то, как мы их воспринимаем.

Чтобы обеспечить прогнозирование ситуации межличностного восприятия, необходимо принять в расчет и ту область исследований, которая связана с выделением различных эффектов, возникающих при восприятии людьми друг друга. Более всего исследованы три таких эффекта: эффект «ореола», эффект первичности и новизны, а также эффект стереотипизации.

Сущность эффекта «ореола» заключается в формировании специфической установки на воспринимаемого через направленное приписывание ему определенных качеств: информация, получаемая о каком-то человеке, категоризируется определенным образом, а именно — накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ, ранее существовавший, играет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия.

Эффект «ореола» проявляется при формировании первого впечатления о человеке в том, что общее благоприятное впечатление приводит к позитивным оценкам и неизвестных качеств воспринимаемого и, наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию негативных оценок. В экспериментальных исследованиях установлено, что эффект «ореола» наиболее явно проявляется тогда, когда воспринимающий имеет минимальную информацию об объекте восприятия, а также когда суждения касаются моральных качеств. Эта тенденция затемнить определенные характеристики и высветить другие и играет роль своеобразного ореола в восприятии человека человеком.

Так, человека, добившегося больших успехов в какой-то частной области, окружающие считают способным на большее и в других областях.

Однако, многочисленные факты показывают, что успех в одной деятельности может несколько не влиять на успех

в другой (URL: [http://www.elitarium.ru/2003/12/16/osnovnye\\_jeffekty\\_vosprijatija.html](http://www.elitarium.ru/2003/12/16/osnovnye_jeffekty_vosprijatija.html) [дата 03.06.2010]).

Человека, потерпевшего неудачу, окружающие преимущественно считают способным на меньшее и в других делах (так называемый эффект неудачника).

Тесно связан с этим эффектом и эффект первичности и новизны. Он касается значимости определенного порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем:

— при поступлении противоречивой информации (проверить которую не можем) мы склонны отдавать предпочтение той, что поступила первой;

— при поступлении непротиворечивой информации мы отдаем предпочтение той, что поступила последней.

Существует также эффект проекции: приятно для нас собеседнику мы склонны приписывать достоинства, а неприятному — недостатки.

Особенно распространенными являются этнические стереотипы, когда на основе ограниченной информации об отдельных представителях каких-либо этнических групп строятся предвзятые выводы относительно всей группы [Стефаненко, 1987, с. 249–250].

Одной из составляющих деятельности является мотив, который при этом выступает в качестве компонента сложной системы — мотивационной сферы личности. Под мотивационной сферой личности понимается вся совокупность ее мотивов, которые формируются в течение ее жизни. В целом эта сфера динамична и развивается в зависимости от обстоятельств.

Совокупность устойчивых мотивов, ориентирующих деятельность личности и относительно независимых от наличных ситуаций, называется направленностью личности человека. Направленность личности всегда социально обусловлена и формируется путем воспитания. Направленность — это установки, ставшие свойствами личности. Направленность включает в себя несколько иерархически связанных форм: влечение, желание, стремление, интерес, склонность, идеал, мировоззрение, убеж-

дение. Все формы направленности личности вместе с тем являются мотивами ее деятельности.

Кратко охарактеризуем каждую из выделенных форм направленности:

— влечение — наиболее примитивная биологическая форма направленности;

— желание — осознанная потребность и влечение к чему-либо вполне определенному;

— стремление — возникает при включении в структуру желания волевого компонента;

— интерес — познавательная форма направленности на предметы;

— воля — при включении в интерес волевого компонента он становится склонностью;

— образ — конкретизируемая в образе или представлении предметная цель склонности есть идеал;

— мировоззрение — система философских, эстетических, этических, естественнонаучных и других взглядов на окружающий мир;

— убеждение — высшая форма направленности; это система мотивов личности, побуждающих ее поступать в соответствии со своими взглядами, принципами, мировоззрением.

Мотивы могут быть в большей или меньшей мере осознанными или совсем не осознаваемыми. Основная роль направленности личности принадлежит осознанным мотивам.

### § 3. НАПРЯЖЕНИЯ И ТРУДНОСТИ В МЕЖЛИЧНОСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Одним из проявлений взаимодействия субъекта с окружением и способом оградить личность от травмирующих переживаний, защитить ее от восприятия угрожающего стимула является перцептивная защита. Перцептивная защита — это разновидность психологической защиты, попытка игнорировать при восприятии какие-то черты другого челове-

ка и тем самым как бы выстроить преграду его воздействию. Такая преграда может быть выстроена и в отношении всей группы.

В частности, механизмом перцептивной защиты может служить феномен, описанный в социальной психологии, — так называемая вера в справедливый мир. Открытый М. Лернером, этот феномен состоит в том, что человеку свойственно верить в наличие соответствия между тем, что он делает, и тем, какие награды или наказания за этим следуют. Это и представляется справедливым. Соответственно человеку трудно верить в несправедливость, т. е. в то, что с ним может случиться что-то неприятное без всякой «вины» с его стороны. Встреча с несправедливостью включает механизм перцептивной защиты: человек отгораживается от информации, разрушающей веру в «справедливый мир». Восприятие другого человека как бы встраивается в эту веру: всякий, несущий ей угрозу, или не воспринимается вообще, или воспринимается избирательно (субъект восприятия видит в нем лишь черты, подтверждающие стабильность и «правильность» окружающего мира, и закрывается от восприятия других черт).

Эффект ожиданий реализуется в «имплицитных теориях личности», т. е. обыденных представлениях, более или менее определенно существующих у каждого человека, относительно связей между теми или иными качествами личности, относительно ее структуры, а иногда и относительно мотивов поведения. Существующее в представлениях индивида произвольное сцепление черт получило название «иллюзорных корреляций». Рождаются ничем не обоснованные представления об обязательном сцеплении тех или иных качеств: «все педантичные люди подозрительны», «все веселые люди легкомысленны» и т. п.).

Восприятие личностью партнера по общению, основанное на ложном ожидании, может привести к ощущению такого дискомфорта, что за ним последует полный отказ от коммуникации. Многократно повторенная аналогичная ошибка будет формировать устойчивое свойство — закрытость в общении, т. е. возникает определенное коммуникативное качество личности.

Имплицитные теории личности представляют собой своеобразные конструкты, или «рамки», при помощи которых оценивается

воспринимаемый человек. В более широком контексте идея конструкта разработана в теории личностных конструктов Дж. Келли. Под конструктом здесь понимается свойственный каждой личности способ видения мира, интерпретации его элементов как сходных или отличных друг от друга. Предполагается, что люди различаются между собой по таким признакам, как количество конструктов, входящих в систему, их характер, тип связи между ними. Совокупность этих признаков составляет определенную степень когнитивной сложности человека [Андреева, 2003].

Указанное свойство имеет огромное значение в мире межличностных отношений, в общении, когда люди выступают одновременно и как субъекты, и как объекты восприятия. Характер процесса коммуникации будет во многом определяться тем, каков разброс обозначенного качества у членов группы: каково соотношение «когнитивно сложных» и «когнитивно простых» членов группы.

Систематизированная совокупность качеств человека, определяющих личность, представлена на рис. 6.



Рис. 6. Схема основных элементов статичной структуры личности.

Основу биологической подструктуры личности составляет темперамент.

Темперамент (от лат. *temperamentum* — надлежащее соотношение частей, соразмерность) — характеристика индивида со стороны его динамических особенностей: интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний [Психоло-

гия, 1990, с. 393–394]. Иначе говоря, темперамент — это сочетание индивидуально-психологических особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоционально-волновую стороны ее поведения и деятельности.

Свойства темперамента — индивидуальный тип и ритм психических процессов, степень устойчивости чувств, напряженность волевых усилий и др. — являются наиболее устойчивыми индивидуальными особенностями, сохраняющимися многие годы, часто всю жизнь. Поэтому можно сказать, что темперамент представляет собой прирожденное свойство человека, генетически предопределенный феномен. Особенности темперамента наиболее биологичны и наследуемы в сравнении с другими психическими свойствами и образованиями [Шевандрин, 1999, с. 140].

Еще Гиппократ выделил четыре типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. Позднее И. П. Павлов доказал непосредственную и прямую зависимость типа темперамента от общего типа нервной системы; в основе перечисленных типов лежат определенные сочетания особенностей или свойств высшей нервной деятельности: силы нервной системы, степени уравновешенности процессов возбуждения нервной системы и подвижности (рис. 7).

Таким образом, классификация типов темперамента выглядит следующим образом.

**С а н г в и н и к:** живой, подвижный, быстро отзывающийся на события, сравнительно легко переживающий неудачи и неприятности.

**Х о л е р и к:** быстрый, порывистый, страстный, неуравновешенный, склонный к бурным эмоциональным вспышкам, резким сменам настроения.

**Ф л е г м а т и к:** медлительный, невозмутимый, с устойчивыми стремлениями и настроениями; для него характерны внешне слабо выраженные душевные состояния.

**М е л а н х о л и к:** легко ранимый, глубоко переживающий даже незначительные неудачи, но внешне вяло реагирующий на окружающее.

Основные свойства нервной системы	Тип нервной системы			
	Безудержный	Живой	Спокойный	Слабый
Сила	Сильный	Сильный	Сильный	Слабый
Уравновешенность	Неуравновешенный	Уравновешенный	Уравновешенный	Неуравновешенный
Подвижность	Подвижный	Подвижный	Инертный	Подвижный, инертный
Тип темперамента	Холерик	Сангвиник	Флегматик	Меланхолик

Рис. 7. Взаимосвязь типов темперамента и особенностей нервной деятельности.

Сила нервной системы определяется ее способностью выдерживать большие нагрузки. Степень уравновешенности процессов возбуждения и торможения характеризует сбалансированность или преобладание процессов возбуждения и торможения друг над другом. Подвижность нервной системы — это способность нервных процессов быстро сменять друг друга. Сочетание этих показателей и обуславливают возникновение четырех основных типов высшей нервной деятельности, которым соответствуют четыре типа темперамента.

Разумеется, что в чистом виде перечисленные типы темперамента в жизни, как правило, не встречаются, и точнее будет говорить о преобладании тех или иных черт определенного типа [Профессиональное самоопределение..., 1995, с. 44–46]. Кроме того, тип темперамента, как и врожденный тип нервной системы, от которого он зависит, может немного меняться в зависимости от условий жизни (например, в связи с перенесенными болезнями, особенностями питания и др.).

Темперамент — это психобиологическая характеристика, описывающая все богатство содержательных переменных поведения человека.

Новые теоретические представления о механизмах формирования формальных свойств поведения человека привели к необходимости рассматривать темперамент как систему фор-

мальных поведенческих измерений, отражающих наиболее фундаментальные особенности различных блоков функциональной системы.

Согласно этой концепции поведение человека как отношения организма со средой состоит из континуума поведенческих актов. Каждый такой акт организуется и реализуется как иерархия четырех блоков: афферентного синтеза, программирования (принятия решения), исполнения и обратной связи. Если принять, что формальные свойства индивидуального поведения образуются в результате системного обобщения индивидуальных биологических свойств, вовлеченных в функциональные системы поведения человека, то, исходя из внутренней четырехстадийной структуры функциональной системы, мы должны допустить существование и четырех фундаментальных параметров формальной организации поведения человека.

Первый характеризует в наиболее обобщенной форме широту / узость афферентного синтеза или, другими словами, степень напряженности взаимодействия организма со средой; второй отражает степень легкости / трудности переключения с одних программ поведения на другие; третий показывает степень быстроты исполнения той или иной программы поведения; четвертый, базальный, параметр формального аспекта поведения отражает порог чувствительности к возможному несовпадению результата действия с акцептором результата действия.

На базе изложенного концептуального подхода к описанию темперамента разработан опросник для диагностики темперамента.

Первая особенность предлагаемого теста-опросника состоит в том, что он опирается не на традиционные представления о работе мозга и нервной системы, как, например, у Я. Стреля и Г. Айзенка, а на достижения современного функционально-системного подхода в нейропсихофизиологии. Согласно этому подходу в структуре темперамента следует выделить четыре фундаментальных измерения: 1) эргичность, 2) пластич-

ность, 3) скорость, или темп, 4) эмоциональная чувствительность.

Второй отличительной особенностью рассматриваемой модели темперамента является то, что она построена на том факте, что поведение человека характеризуется двумя принципиально разными аспектами проявления.

В психологии уже давно установлено, что в процессе жизнедеятельности человек взаимодействует с предметным и социальным миром. Первый тип взаимодействия принято называть субъект-объектным взаимодействием, или предметной деятельностью, второй тип — субъект-субъектным взаимодействием, или коммуникацией. Ко второму типу взаимодействия может быть отнесено и отношение к себе, диалог с самим собой. Очевидно, что межличностную коммуникацию можно трактовать и как предметную деятельность особого рода, и как коммуникативную, или социальную. Однако при этом мы должны помнить: смысл и содержание предметной деятельности как таковой и коммуникативной деятельности общения совершенно различны, что является достаточным основанием для выделения двух различных аспектов темперамента — предметно-деятельностного и коммуникативно-го (или социального).

Исходя из этого предлагается выделить два аспекта эргичности: предметно-деятельностный и коммуникативный, два аспекта эмоциональной чувствительности: к вещам (предметам) и к людям.

На рис. 8 представлена общая исходная схема [см.: Русалов, 1992, с. 36] структуры темперамента, в которой обобщены изложенные теоретические представления. В средней ее части изображены четыре иерархически последовательных блока функциональной системы психики (афферентный синтез, программирование, исполнение, обратная связь). В верхней и нижней частях — два типа взаимодействия: субъект-объектный (S-O) — предметный, или деятельностный, и субъект-субъектный (S-S) — социальный, или коммуникативный.

Тип взаимодействия	Предметно-ориентированная активность			Эмоциональность
	Эргичность	Пластичность	Скорость	
S-0	Афферентный синтез	Программирование	Исполнение	Эмоциональная чувствительность Обратная связь
S-S	Афферентный синтез	Программирование	Исполнение	Обратная связь
	Социальная эргичность	Социальная пластичность	Социальная скорость	Социальная эмоциональная чувствительность
	Субъектно-ориентированная активность			Эмоциональность

Рис. 8. Структура темперамента по В. М. Русалову.

Каждому блоку функциональной системы приписывается только одно фундаментальное свойство с двумя измерениями в деятельностной и коммуникативной сферах: эргичность (ЭР) и эргичность социальная (СЭР), пластичность предметная (П) и пластичность социальная (СП), скорость (темп) предметная (Т) и скорость (темп) социальная (СТ), эмоциональная чувствительность предметная (ЭМ) и эмоциональная чувствительность социальная (СЭМ).

Учитывая высокие корреляции показателей по шкалам социального темпа (СТ) и социальной эмоциональности (СЭМ) с соответствующими шкалами деятельностной сферы, по данным речевого поведения можно судить в какой-то мере и о предметной скорости, и о предметной эмоциональности (т. е. о свойствах Т и ЭМ).

Для решения ряда научных и научно-практических задач необходимо учитывать не только значение того или иного отдельного темпераментного свойства, но и значения обобщенных характеристик, отражающих различную степень интеграции свойств темперамента.

Исходя из содержания корреляционных и факторных связей между шкалами указанного теста, В. М. Русаловым [см.: Там же, с. 32–34] предложены следующие десять индексов темперамента человека:

- 1) индекс общей эмоциональности (ИОЭ):  $ИОЭ = ЭМ + СЭМ$ ;
- 2) индекс эмоционального дисбаланса (ИЭД):  $ИЭД = ЭМ - СЭМ$ ;
- 3) индекс общего темпа (ИОТ):  $ИОТ = Т + СТ$ ;
- 4) индекс уровня готовности к предметной деятельности [ИУГ (П)]:  $ИУГ (П) = ЭР + П$ ;
- 5) индекс уровня готовности к социальной деятельности [ИУГ (С)]:  $ИУГ (С) = СЭР + СП$ ;
- 6) индекс предметной активности (ИПА):  $ИПА = ЭР + П + Т$ ;
- 7) индекс социальной активности (ИСА):  $ИСА = СЭР + СП + СТ$ ;
- 8) индекс общей активности (ИОА):  $ИОА = ИПА + ИСП$ ;
- 9) индекс активности дисбаланса (ИАД):  $ИАД = ИПА + ИСА$ ;
- 10) индекс адаптивности (ИА):  $ИА = (ИПА - ИОЭ) + ИСА$ .

На основании описанных индексов, в принципе, можно выделить довольно большое количество вариантов, или типов, темперамента. Классификация этих типов — дело будущих научных исследований, однако уже сейчас ориентировочно можно говорить о возможных четырех крайних комбинациях свойств темперамента с учетом наиболее обобщенных индексов эмоциональности (индекс 1, ИОЭ) и общей активности (индекс 8, ИОА).

Первый тип — высокоэмоционально-активный (высокие значения индекса 1 и индекса 8). Он близок к типу холерика по классической терминологии.

Второй тип — высокоэмоционально-пассивный (высокие значения индекса 1 и низкие значения индекса 8). Он напоминает тип меланхолика.

Третий тип — низкоэмоционально-активный (низкие значения индекса 1 и высокие значения индекса 8). Этот тип сходен с типом сангвиника по классической терминологии.

Четвертый тип — низкоэмоционально-пассивный (низкие значения индекса 1 и низкие значения индекса 8). Этот тип несколько напоминает классический тип флегматика (рис. 9).



Рис. 9. Примерное соотношение классических типов и показателей темперамента по Русалову и Айзенку.

Тип личности человека может влиять на его стиль коммуникации. Определение типа личности является широкораспространенной техникой, на практике используются разные классификации. В данном случае мы рассмотрим так называемую типологию Майерс-Бриггс, поскольку эта классификация имеет серьезное научное обоснование и доказала свою эффективность при многолетнем использовании [Филонович, 2000].

В 1940 г. был составлен Определитель типа личности по Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator MBTI), получивший широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Классификация MBTI основана на различных сочетаниях предпочтений, распределенных по четырем шкалам, которые характеризуют:

- 1) как человек восстанавливает и пополняет свою энергию;
- 2) как он собирает информацию;

- 3) как принимает решения;
- 4) какой образ жизни предпочитает.

Число типов в MBTI — а их выделено 16 — достаточно велико, чтобы отразить многообразие людей, и одновременно не слишком велико, что делает эту типологию операциональной, т. е. позволяет относительно легко ею пользоваться.

Основные положения, на которых базируется MBTI:

— каждый человек уникален, но в поведении разных людей есть общие черты;

— нет плохих типов;

— в жизни мы используем все предпочтения.

Вот как выглядят характеристики четырех шкал предпочтений:

Восстановление энергии	
Экстраверт	Интроверт
Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (от людей, занятий, вещей)	Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мысли, эмоции, впечатления)
Сбор информации	
Человек сенсорного типа	Человек интуитивного типа
Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное	Предпочитает получать информацию посредством «шестого чувства» и обращает внимание на возможности
Принятие решений	
Человек аналитического типа	Человек нормативного типа
Принимает решение «головой», основываясь на логике и объективных ображениях	Принимает решение «сердцем», основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях
Образ жизни	
Человек решающего типа	Человек воспринимающего типа
Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни	Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни

Если вы умеете определить тип личности вашего собеседника, то сможете соответствующим образом адаптировать ваш стиль коммуникации, чтобы сообщаемая вами информация воспринималась им наилучшим образом. Эта техника не является аб-

солютной гарантией успеха, но она дает вам еще одну возможность его добиться.

Приводим описание шкал предпочтений — рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности:

#### Экстраверты

Предпочитают черпать энергию из общения с другими людьми; любят быть в центре внимания; сначала действуют, потом думают; обычно думают вслух; их легче узнать, с ними легче познакомиться, они легко делятся информацией; говорят больше, чем слушают; общаются с удовольствием; быстро откликаются на предложения, любят быстрые действия; предпочитают широту подхода глубине.

#### Интроверты

Используют в основном энергию собственной личности; избегают быть центром внимания; сначала думают, потом действуют; думают про себя; более скрытны, предпочитают делиться информацией только с избранными; больше слушают, чем говорят; не выражают свои эмоции открыто; отвечают на предложения только после того, как все хорошо обдумают; предпочитают глубину подхода широте.

#### Сенсоры

Верят во вполне определенные и конкретные вещи; ценят новые идеи только в том случае, если они имеют практическое применение; ценят реализм и здравый смысл; предпочитают быть конкретными и буквальными, дают исчерпывающие описания; представляют информацию в последовательной форме; ориентированы на настоящее.

#### Интуитивисты

Доверяют вдохновению и интуиции; любят новые идеи и концепции ради них самих; ценят воображение и инновации; любят приобретать новые умения; быстро начинают скучать, когда навыки доводятся до совершенства; предпочитают выражать свои мысли в общем виде, фигурально; используют метафоры и аналогии; легко перескакивают с одной мысли на другую.

#### Люди аналитического типа

Меняют свое мнение, производят безличный анализ проблем; ценят логику, право и справедливость; не допускают исключений из правил; естественно замечают недостатки и обычно настроены критично; могут казаться бесщедными, бесчувственными и равнодушными; считают, что важнее быть правдивым, чем тактичным; считают, что чувства имеют смысл, только если они логичны.

#### Люди нормативного типа

Не меняют своего мнения, учитывают эффект своих действий на других; ценят эмпатию и гармонию; ищут исключения из правил; любят делать другим приятно; легко высказывают одобрение; могут казаться избыточно эмоциональными, лишены логики и слабими; считают, что быть тактичным столь же важно, как и правдивым; считают, что любые чувства оправданы.

Люди типа «суждения»

Счастливы, когда решения приняты; исповедуют «рабочую этику»: сначала работа, удовольствие потом; определяют цели и работают для их достижения в срок; предпочитают знать, во что их втягивают; ориентированы на результат; рассматривают время как ограниченный ресурс и серьезно относятся к временным ограничениям.

Люди типа «ощущения»

Счастливы, если сохраняются возможности выбора; используют эпикурейскую этику: сначала удовольствия, работа позже; меняют цели при поступлении новой информации; любят адаптироваться к новым ситуациям; ориентированы на процесс; получают удовольствие от начала проекта; рассматривают время как восполнимый ресурс и временные ограничения как условные.

Основу психологической подструктуры личности составляет характер. Это индивидуальное сочетание устойчивых психологических особенностей человека, обуславливающих для него типичный способ поведения в определенных жизненных условиях и обстоятельствах.

Характер формируется как на основе генетических факторов (предрасположенность к определенной деятельности), так и под влиянием социальной среды. Решающее влияние на него оказывает система воспитания.

Схематично формирование черт характера — тех или иных особенностей личности, которые систематически проявляются в различных видах деятельности и по которым можно судить о его возможных поступках в определенных условиях, — представлено на рис. 10.



Рис. 10. Формирование черт характера человека.

Среда способствует, а сам человек прилагает усилия для создания соответствующих ситуативных психологических состояний (бодрость, активность, эйфория, возбуждение и т. п.), которые определяют соответствующие поступки или действия. В случае повторяющейся ситуации формируются соответствующие привычки. Привычка — это автоматизированное действие, выполнение которого в определенных условиях стало потребностью. В случае повторяющейся ситуации они закрепляются и становятся чертами характера.

Структура характера такова.

1. Симптокомплексы — системы взаимосвязанных психических свойств, которые обусловлены одним и тем же отношением личности к определенной стороне действительности.

1.1. Черты, характеризующие отношение человека к другим людям (общительность, чуткость, отзывчивость, уважение — черствость, бездушие, грубость, презрение, замкнутость).

1.2. Черты, показывающие отношение к своему делу (трудолюбие, склонность к творчеству, добросовестность, ответственность, инициативность, настойчивость — лень, недобросовестность, безответственность, пассивность).

1.3. Черты, определяющие отношение к себе (чувство собственного достоинства, гордость, самокритичность, скромность — наглость, тщеславие, заносчивость, обидчивость, застенчивость, эгоцентризм).

1.4. Черты, характеризующие отношение человека к вещам (аккуратность, бережливость — неряшливость, небрежность).

2. Свойства, присущие характеру как целому.

2.1. Степень глубины — качество, отражающее связь черт характера со стержневыми отношениями личности; поэтому оно отражает базовые свойства личности и их определяющую роль по отношению к другим свойствам.

2.2. Цельность — степень внутреннего единства и наличие или отсутствие противоречивых черт; соответствие между сознанием и поступками, целями и деятельностью, мыслями и чувствами.

2.3. Степень устойчивости или изменчивости (пластичности) — индивидуальная податливость черт характера изменению, вызванному внешними условиями или самовоспитанием.

2.4. Степень активности — степень постоянной потребности быть в деятельном состоянии.

2.5. Сила — свойство, которое заключается в последовательности действий, упорстве достижения своих целей, отстаивании своих взглядов.

Характер личности проявляется как непосредственно (в стилях коммуникации), так и опосредованно (через личностную мотивацию и целеполагание).

Мотивы — это побудительные моменты, управляющие поведением людей. Каждый человек по-своему мотивирован и готов в любой момент действовать.

Все используемые в настоящее время в теории и практике менеджмента теории мотивации могут быть разделены на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории перечисляют потребности, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Американский психолог Абрахам Маслоу в 40-х годах XX в. выдвинул теорию, согласно которой человек работает для того, чтобы удовлетворить свои внутренние потребности. Человеческие потребности различны по своему характеру и имеют особую иерархию, или порядок актуализации. По мнению Маслоу, человеческие потребности могут быть сгруппированы в пять качественно различных категорий, которые можно представить в виде пирамиды [см.: Психология менеджмента, 2000, с. 210].

1. Физиологические потребности — это базисные потребности в пище, воде, тепле, крыше над головой, сексе, сне, здоровье, чистоте, обеспечивающие выживание человека и его потомства.

2. Потребности в безопасности — отражают стремление человека обеспечить удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, безопасность. Они означают стабильность, защиту, порядок, свободу от страха, беспокойства и хаоса.

3. Социальные потребности (потребность в принадлежности) — выражают желание человека иметь семью, друзей, принадлежать к группе, стране, интимность и привязанность.

4. Потребности в уважении — проявляются в желании людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в

себе для того, чтобы другие люди признавали их таковыми и уважали за это.

5. Потребности самореализации (самовыражения) — актуализируют стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Человек стремится достичь реализации своих способностей и талантов, стремится стать тем, кем он может быть.

Первоначально Маслоу считал, что прежде чем начнет действовать потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней. Критика этой идеи строилась на многочисленных примерах, в том числе исторических, когда человек, практически умирая от голода, потеряв всех близких и друзей, будучи непризнанным, все-таки продолжал творить (например, художник), т. е. действовал под влиянием потребностей пятого уровня. Впоследствии Маслоу скорректировал свой подход, и в таком виде он в настоящее время широко используется в практике менеджмента.

Основные положения этого подхода следующие:

— прежде чем потребность следующего уровня станет мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (это справедливо для большинства людей);

— для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью;

— хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека стимулируется не только ею (поведение людей полимотивационно);

— со временем потребности людей меняются.

Еще одна содержательная теория мотивации разработана Д. Мак-Клелландом. Он выделил три группы потребностей:

1) потребность в успехе — удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения;

2) потребность в причастности — заинтересованность в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим;

3) потребность власти — выражается как желание воздействовать на других людей.

Потребность в успехе, или достижении, проявляется в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше. Люди с высоким уровнем этой потребности предпочитают самостоятельно ставить себе цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, потому что для них важно достичь этих целей и получить обратную связь от осуществленных ими действий и принятых решений. Сотрудники организации, имеющие высокую потребность в достижении, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова. При этом им очень трудно заниматься работой, которая не имеет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Важно отметить, что качество результата не обязательно будет наивысшим. Люди с данной потребностью не очень охотно делятся работой и тем более ее результатами с другими. Они предпочитают работать в одиночку.

Потребность в причастности (соучастии) проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокоразвитой потребностью в соучастии стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, что о них думают другие. Сотрудники с такой ориентацией предпочитают заниматься в организации работой, которая позволяет им находится в активном взаимодействии как с коллегами, так и с клиентами.

Потребность власти, так же как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основное внимание у человека с развитой потребностью власти направлено на контролирование действий других людей, оказание на них влияния.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две в принципе взаимоисключающие друг друга группы. Первую составляют те, кто стремится к власти ради властво-

вания. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими, при этом интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл. Ко второй группе относятся те, кто стремится к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность власти тем, что ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей. При этом они ищут возможности мотивирования людей на достижение этих целей и работают вместе с группой как над определением целей, так и над их достижением. Потребности власти для этих людей — это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной работы по управлению другими людьми для решения организационных задач. Мак-Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

Теория двух факторов, известная также как теория Герцберга, предоставляет организации конкретные рекомендации по стимулированию сотрудников. В основе этого подхода лежит идея о том, что существуют два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников: факторы, оказывающие мотивирующее и немотивирующее воздействие на поведение человека, вызывающие его удовлетворенность или же неудовлетворенность. На стыке 50–60-х годов Фредерик Герцберг совместно с коллегами провел исследование, касающееся выяснения того, какие это факторы. Вывод заключался в том, что процесс достижения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обуславливающих их факторов, являются двумя различными процессами.

Первая группа — это гигиенические факторы (фрустаторы). К ним относятся зарплата, условия труда (уровень шума, освещенность, комфорт и т. п.), распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. При отсутствии или недостаточном развитии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворен-

ность работой. В то же время достаточное их развитие не вызывает удовлетворения работой. Они не могут служить источником мотивации.

Вторая группа факторов была названа мотиваторами. К ним относятся достижение, признание, ответственность, возможность роста. Отсутствие или неадекватность мотиваторов не приводят к неудовлетворенности работой. Их наличие вызывает удовлетворение и побуждает работников к повышению эффективности деятельности.

На основе концепции двух факторов Герцберг сделал вывод, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на гигиенические факторы и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того как данная задача решена, использование тех же факторов для мотивации работников — неблагодарное занятие. Менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов.

Другая группа теорий — процессуальные теории мотивации. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение человека зависит также от его восприятия ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Одна из этих теорий, разработанная В. Врумом, — теория ожиданий. Она утверждает, что человек прилагает усилия для осуществления тех действий, которые: 1) приведут к удовлетворению его потребностей; 2) имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха. Другими словами, прежде чем сделать что-либо, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые необходимо затратить для его достижения.

Теория справедливости (равенства) дополняет предыдущую теорию. Основателем ее является С. Адаме, который сформулировал положения этой теории на основании исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик». Речь идет о том, что люди субъективно определяют отношение полученно-

го вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Теория равенства исходит из того, что хотя в процессе сравнения и используется объективная информация, например величина заработной платы, все-таки сравнение осуществляется человеком на основе его личного восприятия своих действий и действий тех людей, с которыми он себя сравнивает.

Наиболее полно идеи процессуальных подходов к описанию мотивации представлены в модели, разработанной Л. Портером и Э. Лоулером, которая включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно этой модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;
- 2) способностей и характера человека;
- 3) осознания (оценки) своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит:

- от ценности вознаграждения,
- от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением.

Достижение результата (выполнение работы) может повлечь за собой вознаграждения внутренние и внешние. При этом люди имеют свою собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение — это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Восприятие ценности вознаграждения влияет на восприятие человеком будущих событий.

Основной вывод этой теории — результативный труд ведет к удовлетворению — существенно изменил взгляд на то, что должен делать менеджер по отношению к сотрудникам. Раньше преобладал взгляд, согласно которому надо добиваться того, чтобы сотрудники были удовлетворены, и тогда они будут результативно трудиться. Подход Портера — Лоулера другой: менеджер должен быть озабочен тем, чтобы труд работника был результативным, и это приведет к удовлетворению.

#### § 4. ПРИЕМЫ ЗАЩИТЫ В МЕЖЛИЧНОСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Существует множество приемов повышения эффективности межличностной коммуникации, преодоления коммуникативных барьеров. Назовем некоторые из них [см.: Морозов, 2000].

1. Прием «имя собственное» основан на произнесении вслух имени и отчества партнера, с которым общается работник. Это показывает внимание к данной личности, способствует утверждению человека как личности, вызывает у него чувство удовлетворения и сопровождается положительными эмоциями, тем самым формируется аттракция, расположение работника к клиенту или партнеру.

2. Прием «зеркало отношений» состоит в доброй улыбке и приятном выражении лица, свидетельствующем, что «я — ваш друг». А друг — это сторонник, защитник. Возникает чувство защищенности у клиента, что образует положительные эмоции и вольно или невольно формирует аттракцию.

3. Прием «золотые слова» заключается в высказывании комплиментов в адрес человека, способствующих эффекту внушения. Тем самым происходит как бы «заочное» удовлетворение потребности в совершенствовании, что ведет также к образованию положительных эмоций и обуславливает расположенность к работнику.

4. Прием «терпеливый слушатель» вытекает из терпеливого и внимательного выслушивания проблем клиента. Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека — потребности в самоутверждении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций и создает доверительное расположение клиента.

5. Прием «личная жизнь» выражается в привлечении внимания к «хобби», увлечениям клиента (партнера), что также повышает его вербальную активность и сопровождается положительными эмоциями.

Организационная структура любого типа всегда конфликтна по самой своей природе (функциональные и профессиональные

различия структурных подразделений, профессиональные и личностные различия сотрудников, наличие корпоративных и личных интересов персонала, которые нельзя запретить).

Именно из-за традиционно негативного восприятия конфликтов общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельности, даже безусловно обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее.

Причиной организационной неэффективности в принципе и существенного снижения экономической организационной эффективности становится моббинг — ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег и начальства.

Нежелательные эмоции можно преодолеть или снизить их выраженность с помощью стратегий, называемых механизмами защиты. З. Фрейд выделил несколько таких защит.

Уход — это физическое или мысленное бегство от слишком трудной ситуации. У маленьких детей это наиболее распространенный защитный механизм.

Идентификация — процесс присвоения установок и взглядов других людей. Человек перенимает установки могущественных в его глазах людей и, становясь похожим на них, меньше чувствует свою беспомощность, что приводит к снижению тревоги.

Проекция — это приписывание своих собственных асоциальных мыслей и поступков кому-то другому: «Это сделал он, а не я». По существу, это перекалывание ответственности на другого.

Смещение — подмена реального источника гнева или страха кем-то или чем-то. Типичным примером такой защиты является косвенная физическая агрессия (вымещение зла, досады на объекте, не имеющем отношения к ситуации, вызвавшей эти эмоции).

Отрицание — это отказ признать, что какая-то ситуация или какие-то события имеют место. Мать отказывается верить, что ее сына убили на войне, ребенок при смерти любимого им домашнего животного делает вид, будто он все еще живет и спит с ним по ночам. Этот вид защиты более характерен для маленьких детей.

Вытеснение — крайняя форма отрицания, бессознательный акт стирания в памяти пугающего или неприятного события, вызывающего тревогу, отрицательные переживания.

Регрессия — возвращение к более онтогенетически ранним, примитивным формам реагирования на эмоциогенную ситуацию.

Реактивное образование — поведение, противоположное имеющимся мыслям и желаниям, вызывающим тревогу, с целью их маскировки. Свойственно более зрелым детям, а также взрослым. Например, желая скрыть свою влюбленность, человек будет проявлять к объекту обожания недружелюбность, а подростки — и агрессивность.

## Глава III

# Особенности межличностного взаимодействия

### § 1. Особенности и функции НЕФОРМАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Структура организации — это схема взаиморасположения ее компонентов. Формальная структура задается при создании организации. Неформальная структура определяется конфигурацией коммуникационных каналов, возникающих в процессе функционирования организации [Зверинцев, 1997].

Приближение неформальной структуры к формальной схеме организации облегчает процесс прохождения коммуникативных потоков и информации как сверху вниз, так и снизу вверх. Составленную схему неформальных межличностных коммуникаций наложили на схему организационной структуры, и стало очевидно, что в целях повышения эффективности производства необходима корректировка оргструктуры. Ее следовало приблизить к неформальной структуре коммуникаций, чтобы облегчить индивидам коммуникацию. Всякое затруднение выявленных контактов замедляло прохождение информации по отделам и, естественно, ослабляло производственный потенциал организации [Роджерс Э., Агарвала-Роджерс, 1980, с. 71].

Среди исследователей нет единого мнения относительно роли коммуникаций в организации деятельности фирм. Схематически различие трех основных концепций представлено на рис. 11.

Коммуникации	Школа «научного управления»	Школа «человеческих отношений»	Системная школа
1. Важность коммуникаций	Относительно невелика, в основном важные вертикальные потоки сообщений от руководства к рядовым членам организации	Достаточно важны, но ограничиваются в основном коммуникацией между людьми на одном организационном уровне. Некоторое внимание уделяется передаче информации управляющим о потребностях членов организации	Очень важны, коммуникация — связующий элемент всех частей организации
2. Цель коммуникаций	Передача приказов, распоряжений и информации о заданиях, обеспечение повиновения и координации их выполнения	Удовлетворение потребностей работников, обеспечение горизонтального взаимодействия работников в группах на одном организационном уровне и способствование вовлечения работников в процесс принятия решений	Контроль и координация, обеспечение информацией для принятия решений, обеспечение адаптации организации к изменениям внешней среды
3. Направление коммуникационных потоков	Вертикальное (сверху вниз) — от администрации к рядовым членам, чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям руководства	Горизонтальное — между членами неформальных рабочих групп; вертикальное — между рабочими и администрацией, чтобы оценить потребности рабочих и обеспечить их участие в принятии решений	Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней сверху вниз и снизу вверх и перемещение границы отделивающей организацию от внешней среды
4. Основные проблемы коммуникаций	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля	Наличие слухов, передаваемых по скрытым каналам: отчасти неэффективная формальная система коммуникаций, дополняемая неформальными коммуникациями	Перегрузки, искажения: отсутствие реакции на отрицательную обратную связь

Рис. 11. Сравнение концепций трех школ организационного поведения.

Мнения как факт массового сознания есть суждения различной степени истинности и ложности, которые, в свою очередь, являются производными от социальной обусловленности, компетентности, социальной установки его агентов. База образования мнений различна.

В процессе формирования мнений заложен механизм стереотипов, описанный У. Липпманом, где приоритет принадлежит эмоциональным и иррациональным факторам: стереотипы как предвзятые мнения управляют восприятием людей. Стереотип как схематизированный образ социального объекта или события, обладающий значительной устойчивостью, помогает человеку ориентироваться в обстоятельствах. Показательной в процессе становления мнений представляется объективация своего индивидуального «я», в процессе чего примешиваются личные мотивы, переживания, потребности, претендующие на всеобщность, присущность всем остальным. У. Липпман и А. Лоуэлл пришли к выводу об ограниченных возможностях общественного мнения, которое не может быть адекватным выражением происходящих событий, может оказаться ошибочным в критических ситуациях. Ситуация выбора собственной позиции включает механизм стереотипизации, что, в свою очередь, приводит к принятию неадекватного решения. Поэтому общественность, по его мнению, не должна влиять на принятие управленческих решений [Нозель-Нойман, 1996].

Мнение может зародиться: а) в среде слухов, молвы, сплетен; б) в пределах личного опыта индивида; в) в рамках коллективного опыта. Очевидно, слухи в данном случае являются весьма оперативным и дешевым источником информации для общественного мнения. Однако мнения, основанные на личном непосредственном опыте людей, при прочих равных обстоятельствах ценятся выше мнений, сформировавшихся на фоне слухов, которые выступают как наименее надежный фактор формирования мнений. Коллективный опыт или опыт других представляется либо в форме опыта ближайшего социального окружения, либо в виде научной информации, либо в виде свидетельств средств массовой информации [Грушин, 1967].

Д. В. Ольшанский отмечает, что социальную и политическую психологию слухи интересуют как феномен функционирования массовой информации по неинституционализированным каналам. Изучение психологии слухов важно по двум причинам. Во-первых, слухи — важная форма самовыражения массовых настроений и общественного мнения. Во-вторых, это один из эффективных каналов воздействия на массовое поведение [Ольшанский, 2002, с. 180].

Соотнесение понятий слуха и общественного мнения позволяет выделить сходство и различия между ними. Сходство феноменов слухов и общественного мнения выражается в том, что они формируются на одном уровне, имеют одних субъектов (индивидуумов, группы, общности, институты), предметы (неоднозначные актуальные социальные факты), механизм формирования (стереотипизация), функции (рационализации, социального контроля). Различны обозначенные явления по сути (информационная, оценочная), степени институционализации. Так, слух является протипичной формой общественного мнения и одновременно выступает одним из источников формирования общественного мнения как полноценного социального института [Peterson, Gist, 1951, p. 159–167].

Слухи — это особая, обычно недостоверная информация (и / или искажающая форма передачи любой информации), распространяющаяся исключительно в устной форме, «по секрету», «из уст в уста», и функционирующая исключительно в звуковой форме.

Согласно известному психологическому определению, слухи — это «массовидное явление межличностного обмена искаженной, эмоционально окрашенной информацией. Чаще всего слухи возникают при отсутствии полной и достоверной информации по какому-либо интересующему людей вопросу» [Платонов, 1984, с. 133]. В несколько иной трактовке слухи — это специфический вид межличностной коммуникации, в процессе которой сюжет, до известной степени отражающий некоторые реальные или вымышленные события, «становится достоянием обширной диффузной аудитории».

Подчеркнем: слухи — всегда искаженная, не вполне достоверная или вполне недостоверная, по крайней мере не проверенная,

информация. Если информация достоверна, ее так и определяют как информацию. Если она недостоверна или в ее достоверности есть сомнения, это слухи. С течением времени, разумеется, слухи могут подтверждаться фактами. Однако тогда они перестают быть слухами и превращаются в знание, в достоверную информацию.

В соответствии с социальными элементами системы взаимодействия (индивиды, их акты, проводники взаимодействия), описанными П. Сорокиным [1991, с. 37], слухи можно классифицировать в зависимости:

- 1) от количества и качества взаимодействующих индивидов;
- 2) от характера актов;
- 3) от характера проводников.

Рассмотрим эту классификацию более подробно. Слухи могут возникать в результате взаимодействия: а) между двумя индивидами; б) между одним и многими; в) между группами индивидов. Количество участвующих в производстве и функционировании слухов прямо и значительно влияет на их интенсивность, долговременность и территориальную распространенность.

На ранних стадиях процесса коммуникации ее участники как носители слуха сильно разнятся в позициях по отношению к объекту слуха в зависимости от качества интереса, тревоги или беспокойства. Сообщение слухов стремится снизить расхождение в позициях и получить общее определение ситуации, общее чувство или настроение [Кораблева, 2010, с. 136]. Слух есть то знание, посредством которого еще временная и нестабильная коллективность возникает из совокупности. Публика слуха может расширяться, включая в себя тех лиц, которые изначально не были ни заинтересованы, ни информированы о ситуации.

На уровне обыденного сознания происходит взаимодействие слухов и общественного мнения, обусловленное спецификой социального настроения. Взаимодействие слухов и общественного мнения представляет собой двусторонний процесс. Наряду с тем что наблюдается влияние слухов на процесс формирования общественного мнения, происходит и обратное влияние общественно-го мнения на количество, интенсивность, содержание слухов. Об-

щественное мнение оценивает объекты слухов как таковых: насколько тот или иной социальный факт является пригодным для слуха в качестве предмета, обладает ли он свойствами важности и двусмысленности. Иными словами, общественное мнение задает тематику и эмоциональную окрашенность слуха.

Каналом взаимодействия слухов и общественного мнения на микроуровне выступает индивидуальное мнение. В зависимости от качества индивидов слухи имеют различные характеристики. Так, мужчины более, чем женщины, склонны производить, распространять и принимать такой вид слухов, как политические новости (официальные и неофициальные), женщины — те, что связаны с ростом цен, с семейной жизнью. Молодежь постоянно обменивается сведениями о знаменитых спортсменах, звездах рока, пожилые люди — о размерах пенсий, о новых лекарствах, о судьбах окружающих и т. д. Сходство и различие индивидов в процессе взаимодействия имеют колоссальное влияние на характер рассматриваемого вида коммуникаций.

Управление слухами подразумевает два пути: использование уже возникших слухов или самостоятельный их запуск (URL:<http://addere.ru/main.htm>)

В ряде случаев компаниям выгодно не только управлять уже существующими слухами, но и самостоятельно их фабриковать. Во-первых, это прекрасный способ подготовки сотрудников к изменениям — с помощью слуха можно как бы проиграть ситуацию заранее. Во-вторых, слухи выгодны как способ антикризисного управления, когда невозможно прямо сообщить о проблемах компании: с одной стороны, признание бедственного положения и призывы к терпению сотрудников редко приносят успех, как правило, люди начинают уходить, с другой стороны, молчание нередко приводит к тому же результату. Поэтому компании начинают распространять слухи.

Неформальная коммуникация сама по себе среди приоритетных инструментов внутренних коммуникаций в организации занимает лишь третье место. Так, результаты исследования, в ходе которого было опрошено 99 компаний, показали, что большинство российских компаний благосклонно относятся к неформальной комму-

никации своих сотрудников между собой; лишь в двух из них менеджмент не поощряет общение работников друг с другом. Среди респондентов оказались руководители компаний (46%), директора по персоналу (30%) и руководители подразделений (24%). При этом рейтинг различных видов коммуникаций по степени эффективности был определен участниками опроса следующим образом:

1) совместное обсуждение и постановка общих целей (70% опрошенных);

2) образование временных команд для выполнения центральной задачи (69%);

3) неформальное общение (65%);

4) специальные мероприятия, направленные на формирование корпоративной культуры (63%);

5) открытое пространство офиса (60%).

Иногда слухи деформируются настолько, что, возвращаясь через других проводников к исходному отправителю, полностью изменяют свое содержание. Специальные эксперименты показали зависимость содержания слухов от индивидуальных особенностей и взглядов ретрансляторов.

## § 2. Типичные трудности межличностного взаимодействия

Структура совместной деятельности включает в себя наличие общих целей и мотивов, совместные действия и общий результат. Общая цель совместной деятельности — центральный компонент ее структуры. Под целью понимается идеально представленный общий результат, к которому стремятся объект и субъект коммуникации. Общая цель может распадаться на более частные и конкретные задачи, поэтапное решение которых приближает коллективного субъекта к цели. Обязательным компонентом психологической структуры совместной деятельности является общий мотив. Следующий компонент совместной деятельности — совместные действия, т. е. такие ее элементы, которые направлены на выполнение текущих (оперативных и доста-

точно простых) задач. Структуру совместной деятельности завершает общий результат, полученный ее участниками [Андрева, 1988, гл. 5–7, 11].

В психологии все многообразие взаимодействий между людьми принято подразделять на следующие типы.

1. Сотрудничество: оба партнера по взаимодействию активно помогают друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных целей каждого и общих целей совместной деятельности.

2. Противоборство: оба партнера противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей каждого.

3. Уклонение от взаимодействия: оба партнера стараются избежать активного сотрудничества.

4. Однонаправленное содействие: один из участников совместной деятельности способствует достижению индивидуальных целей другого, а второй уклоняется от взаимодействия с ним.

5. Однонаправленное противодействие: один из партнеров препятствует достижению целей другого, а второй уклоняется от взаимодействия с первым.

6. Контрастное взаимодействие: один из участников старается содействовать другому, а второй прибегает к стратегии активного противодействия первому (в подобных ситуациях такое противодействие может маскироваться в той или иной форме).

7. Компромиссное взаимодействие: оба партнера проявляют отдельные элементы как содействия, так и противодействия.

Обобщение перечисленных видов позволяет выделить два основных вида взаимодействия:

1) направленное на сотрудничество и кооперацию;

2) основанное на соперничестве и конкуренции, часто ведущих к конфликтному взаимодействию.

Конфликт (лат. *conflictus* — столкновение) представляет собой столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая в себя либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, либо противоположные цели или сред-

ства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. п. Конфликтная ситуация, таким образом, включает в себя субъектов возможного конфликта и его объект. Однако чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального переходит в актуальный.

Социально-психологический анализ позволяет выделить четыре типа конфликта:

— внутриличностный конфликт; его сторонами могут выступать две или более составляющих одной и той же личности — например, отдельные черты, типы или инстанции. В этом случае мы имеем дело с конфликтогенным столкновением отдельных особенностей личности и поведения человека;

— межличностный конфликт; возникает между двумя (или более) отдельными личностями. При этом наблюдается конфронтация по поводу потребностей, мотивов, целей, ценностей и / или установок;

— личностно-групповой конфликт; зачастую возникает в случае несоответствия поведения личности групповым нормам и ожиданиям;

— межгрупповой конфликт; в этом случае может происходить столкновение стереотипов поведения, норм, целей и / или ценностей различных групп.

## ГЛАВА IV

# Коммуникативные стили и правила общения

### § 1. Продуктивный и непродуктивный стили межличностного делового общения

Коммуникативная успешность проявляется как интегративное личностное образование, объединяющее в систему знания человека об обществе и самом себе, умения, навыки поведения, отношения, проявляющиеся в личностных качествах, мотивации, ценностных ориентациях и т. д., однако является более узким понятием. Мы понимаем ее как актуальную успешность, когда внешние условия — время и место — должны быть адекватны внутренним предпосылкам достижения высокой степени эффективности в коммуникативном взаимодействии.

В механизмах развития способностей к межличностному общению выделяют стимулирующую функцию мотивации [см.: Рубинштейн, 1989, и др.]. Это объясняется тем, что только в силу мотивационной направленности человек считает необходимым совершенствовать свои коммуникативные способности, реализую их в системе знаний, умений и навыков.

Я-концепция представляет собой центральную личностную структуру, детерминирующую все психические процессы и оказывающую воздействие на всю жизнедеятельность человека. В

ней отражается качественное своеобразие внутреннего мира человека.

Внутреннее проявление Я-концепции находит свое отражение в представлениях личности о собственных особенностях и их оценке, внешнее — в характерных поведенческих проявлениях. Факторами генезиса Я-концепции выступают механизмы включения личности в социальные отношения при тесной связи с мотивацией и направленностью человека. Эмпирически установлено, что в течение всей жизни в Я-концепции человека находят отражение межличностные отношения, относительно которых человек оценивает себя и свои коммуникативные способности.

Взаимовлияние Я-концепции и коммуникативной успешности проявляется в том, что люди с позитивной Я-концепцией, уверенные в собственной значимости и ценности, ожидают такого же отношения со стороны других людей. Это, в свою очередь, предопределяет позитивную направленность взаимоотношений с окружающими [Максименко, 2007, с. 88–93].

Коммуникативный стиль — это привычные, устойчивые способы поведения, присущие данному человеку, которые он использует при установлении отношений и взаимодействии с другими людьми.

Понимание собственного коммуникативного стиля и умение распознавать стиль партнера по коммуникации — важные характеристики коммуникативной компетентности (URL: [http://www.elitarium.ru/2008/07/07/kommunikativnye\\_stili.html](http://www.elitarium.ru/2008/07/07/kommunikativnye_stili.html)).

Большинство исследователей стилей деятельности и коммуникации разделяют следующие методологические установки:

- стиль представляет собой проявление целостности индивидуальности;
- стиль связан с определенной направленностью и системой ценностей личности;
- стиль выполняет компенсаторную функцию, помогая индивидуальности наиболее эффективно приспособиться к требованиям среды.

Введенный А. Адлером фактор социального интереса позволяет выделить и установки межличностного взаимодействия:

— индивидуалистическое стремление к социальному превосходству над другими может быть рассмотрено как вариант борьбы против других людей с целью стать выше их;

— социальное тяготение равных индивидов друг к другу предполагает интерес к другим людям, участие по отношению к ним (полезная сторона) или их использование (неполезная сторона).

Стили поведения в межличностных отношениях, лишь намеченные в концепции Адлера, получили глубокое исследование и развитие в работах психолога Карен Хорни. Основной тезис ее подхода заключается в следующем: в целях достижения чувства безопасности в окружающем мире, снижения тревоги человек прибегает к разным защитным стратегиям. Каждой стратегии сопутствует определенная основная ориентация в отношениях с другими людьми.

Ориентация на людей, или уступчивый тип. Этот тип предполагает такой стиль взаимодействия, для которого характерны зависимость, нерешительность, беспомощность. Человеку уступчивого типа необходимо, чтобы в нем нуждались, любили и защищали его, руководили им. Подобные люди завязывают отношения с целью избежать чувства одиночества, беспомощности или ненужности, однако за их любезностью может скрываться подавленная потребность вести себя агрессивно.

Ориентация от людей, или обособленный тип. Для этого типа характерна установка никоим образом не дать себя увлечь, идет ли речь о любовном романе, работе или отдыхе. В результате человек такого типа утрачивает истинную заинтересованность в людях, привыкает к поверхностным наслаждениям. Для данного стиля характерно стремление к уединенности, независимости и самодостаточности.

Ориентация против людей, или враждебный тип. Этот стиль характеризуется доминированием, враждебностью, тягой к эксплуатации. Враждебный тип способен действовать тактично и дружески, но его поведение в итоге всегда нацелено на обретение контроля и власти над другими, все направлено на повышение собственного престижа, статуса или на удовлетворение личных амбиций.

Различные коммуникативные стили исследовались американским психологом Вирджинией Сатир, которая сделала акцент на описании паттернов коммуникации, т. е. используемых вербальных и невербальных знаков и приемов. Сатир исходит из предположения, что изменение внешних поведенческих реакций может помочь в изменении отношения человека к самому себе, прежде всего повысить его самооценку. Для этого необходимо как можно точнее представить себе, почувствовать, какие именно модели поведения — интонации, движения и позы тела, выражение лица и характерная лексика — соответствуют тому или иному стилю. Она выделяет четыре достаточно устойчивых паттерна, в описании установок которых очевидно влияние Хорни.

Плакатор (угодливый тип). Его внутренняя установка: «Я — ничтожество». Плакатор всегда говорит, как бы заискивая, пытается благодарить, извиняться; он никогда не выражает несогласия независимо от предмета разговора. Изъясняется он так, как будто ничего не может сделать сам и должен иметь кого-нибудь в качестве наставника.

Блэймер (обвиняющий тип). Внутренняя установка этого типа: «Я одинок, я неудачник». Блэймер — это диктатор, хозяин, тот, кто находит ошибки. Он ведет себя как человек, превосходящий всех; кажется, что он говорит: «Все было бы прекрасно, если бы не ты». Голос его грозен, напряжен, часто пронзителен и громок.

Компьютер (безэмоциональный тип). Внутренняя установка такого типа: «Я чувствую себя уязвимо». Он всегда очень корректен, разумен, спокоен, хладнокровен и собран, в нем не заметна ни одна эмоция. Голос его невыразителен, глух, монотонен; словарь насыщен абстракциями.

Дистрактор (неуместный тип). Его внутренняя установка: «Никому до меня нет дела, для меня нигде нет места». Что бы ни говорил и ни делал дистрактор, это не относится к тому, что говорит или делает кто-то другой, дистрактор никогда не отвечает по существу. Его голос может быть певучим, ударения в словах часто неправильны, интонации могут повышаться и понижаться совершенно без причин, потому что он ни на чем не фокусируется.

Психологическое прямое или косвенное воздействие на работников — одно из самых мощных нематериальных средств стимулирования и управления. Однако оно требует от менеджера обязательных мер предосторожности, так как психологическое воздействие редко дает гарантированные результаты. Это воздействие приносит свои плоды тогда, когда все другие бессильны. Психологические методы требуют бережного и щепетильного подхода к психике каждого человека, так как ошибки и просчеты могут привести к непредвиденным и разрушающим отношениям последствиям.

Воздействие в области психологии предполагает постоянные тренировки и отработку навыков применения психологических методов.

Отдельные психологи считают, что человек не осознает некоторых своих подлинных стремлений и желаний и его действия могут противоречить им. Если в результате противоречий появляется угроза психическому состоянию человека, то его психика старается смягчить опасность либо с помощью реального, сознательного решения проблемы, либо путем искажения ситуации с целью самозащиты.

Ряд психологов считает, что все поведение человека описывается в терминах стимулов и реакций. Действия стимулов (поощрения или наказания) определяются несколькими факторами:

- 1) поощрение и наказание являются подсознательными феноменами;
- 2) их действие больше зависит от быстроты следования поощрения или наказания, чем от логических или причинных связей;
- 3) положительный стимул оказывает длительное воздействие, которое может быть постоянным.

Некоторые психологи обращают внимание на отличительные черты трудовой творческой деятельности, их воздействие на формирование и изменение психики человека, что выражается в следующем:

— в нестабильной внешней среде повышается нестабильность психики;

— главным смыслом любой трудовой деятельности становится саморазвитие человека и обогащение самой деятельности.

Следует отметить, что кроме индивидуальных социальных и психологических отношений в процессе совместной деятельности в любой организации существуют и групповые.

К продуктивному стилю взаимодействия, строго говоря, могут быть отнесены лишь последние две установки. Этот стиль понимается как плодотворный контакт в межличностном взаимодействии, способствующий установлению отношений взаимного доверия, раскрытию личностных потенциалов и достижению эффективных результатов совместной деятельности. Продуктивный стиль не существует между людьми изначально, он у с т а н а в л я е т с я, требуя от участников коммуникации значительных психологических и энергетических затрат.

Иногда, достигнув доверия на первых этапах развития отношений, они не способны сохранить его. Результатом является переход к непродуктивному стилю взаимодействия, блокирующему реализацию личностных потенциалов и достижение оптимальных результатов совместной деятельности; в нем находят воплощение первые три установки на шкале межличностных отношений.

Выделяют несколько основных критериев продуктивности стиля межличностного взаимодействия:

по характеру активности в позиции партнеров: в продуктивном — оба партнера как соучастники деятельности занимают активную позицию; в непродуктивном наблюдается активная позиция ведущего партнера и пассивная позиция подчинения — ведомого;

по характеру выдвигаемых целей: в продуктивном — партнеры совместно разрабатывают как близкие, так и дальние цели; в непродуктивном доминирующий партнер сообщает только о ближайших целях, не обсуждая их с подчиненным;

по характеру ответственности: в продуктивном — за результаты деятельности ответственны все участники взаимодействия; в непродуктивном всю ответственность несет доминирующий партнер;

по характеру отношений, возникающих между партнерами: в продуктивном — доброжелательность и доверие; в непродуктивном — агрессия, обида, раздражение.

Каждая стратегия построена на использовании конкретных поведенческих моделей. Стратегия партнерского взаимодействия предполагает владение такими механизмами взаимопонимания, как децентрация, эмпатия, точность и ясность в выражении потребностей, чувств, эмоций, искренность.

Таким образом, коммуникативные стили проявляются прежде всего как набор определенных действий, умений и навыков, соответствующих психологической направленности личности.

## § 2. Стили слушания. Техника и приемы эффективного слушания

Барьеры коммуникации — это чисто психологический феномен, возникающий в ходе общения коммуникатора и реципиента. Речь идет о возникновении чувства неприязни, недоверия к самому коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию.

Особое место могут занимать ситуации, характеризующиеся постоянным специфическим сочетанием пространственно-временных координат, так называемые хронотопы. Описан, например, хронотоп «вагонного попутчика», «больничной палаты».

В процессе человеческой коммуникации со всей наглядностью проявляется различие двух, казалось бы, близких понятий: «слушать» и «слышать». К сожалению, достаточно часто люди, слушая, не слышат друг друга. По существу слышать — значит физически воспринимать звук, тогда как слушать — значит воспринимать звуки определенного значения. Человек слышит в результате автоматической реакции органов чувств и нервной системы. Слушание же — волевой акт, включающий в себя также и высшие умственные процессы. Чтобы слушать, необходимо желание.

Каковы же причины, по которым наше внимание и понимание оказывается неточным?

Первая причина непонимания — многозначность большинства слов. Бывает трудно установить, что именно имел в виду тот, кто использовал это слово, не зная его конкретного значения для самого говорящего. Причина кроется в том, что конкретное значение слова возникает в голове говорящего, но не содержится в самом этом слове.

Вторая причина неточного понимания состоит в том, что говорящий намеренно вносит искажение в исходный смысл сообщения.

Третий источник затруднений — трудность открытого самовыражения. Это означает, что из-за принятых условностей и потребности в одобрении люди часто начинают свое изложение с небольшого вступления, из которого еще не видно их намерений.

Наконец, четвертый источник затруднений состоит в субъективных смыслах слушающего. У каждого человека за время жизни накапливается огромное количество уникальных ассоциаций, связанных с различными словами. Некоторые слова у нас вызывают негативные воспоминания, задевают за больное, в то время как говорящий не вкладывал в них негативного смысла.

Слушание — активный процесс, требующий внимания к тому, о чем идет речь, постоянных усилий и сосредоточенности на предмете беседы. Мы не слушаем потому, что поглощены сами собой, своими переживаниями, заботами или проблемами. В отдельные моменты каждый может отвлекаться от разговора. Мы не слушаем также и потому, что просто не умеем слушать.

Скорость устной речи и умственной деятельности слушающего различна. Обычно люди говорят со скоростью 125 слов в минуту, а мы можем воспринимать речь, произносимую со скоростью в три-четыре раза выше обычной, т. е. до 400 слов в минуту. Различие между скоростью речи и умственной деятельностью может стать причиной невнимания, особенно в случаях, когда говорят медленно или неинтересно.

В научном плане мы можем говорить об эффективном и неэффективном слушании. Стилль слушания человека зависит от многих факторов: от личности, характера, интересов, пола, возраста, статуса участников коммуникации, от конкретной ситуации.

Слушание неэффективно в тех случаях, когда оно не обеспечивает правильного понимания слов и чувств собеседника, создает у говорящего ощущение, что его не слышат, подменяют его проблему другой, более удобной для собеседника, считают его переживания смешными, незначительными. Слушание неэффективно и в тех случаях, когда оно не обеспечивает продвижения партнеров по общению в понимании обсуждаемой проблемы, не приводит к ее решению или правильной постановке, не способствует установлению доверительных отношений между партнерами по общению [Морозов, 2000].

Такая индивидуально-психологическая особенность, как психический темп, определяющий скорость восприятия и переработки услышанного, может стать преградой для эффективной коммуникации. Чтобы этого не случилось, надо активизировать произвольное внимание. Коммуникация — это всегда процесс обмена, и здесь мы как бы обмениваем свое активное внимание на необходимые нам сведения. За эффективность коммуникации несут ответственность оба ее участника.

Эффективное слушание предполагает понимание — активное осмысление услышанного, структурирование информации для перевода ее в долговременную память. Если вы или ваш собеседник можете повторить последнюю сказанную другим фразу, то это еще не значит, что слушание было активным. Эффективное слушание — это сложный волевой акт, требующий от слушающего постоянного внимания, заинтересованности, готовности оторваться от собственных задач и вникнуть в проблемы другого.

Слушание — активный процесс еще и в том смысле, что оно требует владения определенными приемами, которые существенно повышают эффективность коммуникации [Практическая психология..., 1999].

«Я — весь внимание!». Такую фразу человек произносит, когда предполагает услышать что-то особенно важное и интересное. Одновременно с этими словами человек безотчетно принимает соответствующую позу — ту, в которой ему удобнее всего слушать, «внимать» говорящему. Как правило, это поворот лица к

собеседнику, установление визуального контакта и еще какие-то детали, характерные для данного человека.

Попробуйте принять «позу внимания» перед воображаемым собеседником. Опишите ее. Данным приемом — «поза внимания, или слушание всем телом» — целесообразно пользоваться сознательно, т. е. специально, произвольно принимать ее, когда необходимо выслушать собеседника. Управление произвольным вниманием — действенное средство повышения эффективности коммуникаций. Вместе с тем это и самое трудное, поскольку наше внимание постоянно отвлекается.

Если вы беседуете в многолюдном месте, например на улице, в цеху, в столовой и т. п., разумно отойти в сторону, найти «тихий уголок». Если разговор происходит дома, выключите телевизор или радиоприемник. Принимая посетителя в рабочем кабинете, попросите секретаря отвечать на телефонные звонки.

Настройте себя на волну заинтересованности. Слушая, выделяйте главные мысли говорящего, старайтесь прежде всего правильно понять именно их. Быстро сопоставляйте полученную информацию с собственной и сразу мысленно возвращайтесь к основному содержанию разговора.

Умение слушать — это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации [Скаженик, 2006].

Умение слушать — это:

- восприятие информации от говорящих, при котором слушающий воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт коммуникации;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на шаг вперед».

Слушание — процесс активный. Специальные исследования показали, что современные администраторы ежедневно тратят 40% служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура,

эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока — около 25%.

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые: слушание — 40% рабочего времени, говорение — 35%, чтение — 16%, письмо — 9%.

Выделяют две основные техники слушания: слушание нерелексивное и рефлексивное. Каждое из них уместно при определенных обстоятельствах.

Нерелексивное слушание предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней, умение внимательно слушать другого, не прерывая его своими замечаниями. Чтобы овладеть нерелексивным слушанием, надо учиться внимательно молчать, демонстрируя понимание, доброжелательность и поддержку. Такой прием облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему лучше понять смысл высказываний, уловить, что стоит за словами. Это требует значительной напряженности, физической и психической энергии. Такое слушание оправданно при обсуждении наболевших семейных проблем, когда тот, кто высказывается, вкладывает в сказанное глубокие чувства, например гнев, горе, или вообще не нуждается в ответе на сказанное. В нем используются короткие реплики: «Неужели?», «Продолжай. Это интересно», «Понимаю», «Приятно это услышать» и т. п.

Слушание без комментариев дает возможность сотруднику высказаться, а менеджеру понять, в чем дело. Вне зависимости от того, какое решение примет менеджер относительно нового задания, собеседники могут лучше понять друг друга.

Многочисленные исследования систем кадрового менеджмента и организационного управления, показывают, что в коллективах, где руководители чаще выслушивают рассказы о личных проблемах подчиненных, используя приемы нерелексивного слушания, формируется более благоприятный социально-психологический климат.

Краткие, нейтральные, не несущие информации реплики менеджера поддерживают беседу, побуждая сотрудника высказы-

ваться. Они демонстрируют заинтересованность и стремление к пониманию. Исследования показали, что нейтральные реплики, позы, жесты, мимика, выражающие внимание, вызывают у собеседника желание высказываться, продолжать общение. В качестве нейтральных высказываний могут быть использованы, например, следующие: «Да?», «Продолжайте, продолжайте...», «Это интересно. Хотелось бы поподробнее», «Понимаю...».

Здесь необходимо обратить внимание на то, что реплики должны быть нейтральными по содержанию и доброжелательными по выражению, интонации. Если в голосе, тоне сквозят ирония, раздражение, враждебность, подобные ремарки будут восприниматься собеседником совершенно иначе и, скорее всего, приведут не к взаимопониманию, а к прекращению разговора или конфликту.

Нерефлексивное слушание целесообразно применять в следующих ситуациях.

1. Собеседник горит желанием выразить свое отношение к чему-то, хочет высказать свою точку зрения.

2. Собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы. Если человек обеспокоен, обижен чем-то или испытывает другие отрицательные эмоции, стоит предоставить ему возможность высказаться и выразить свои чувства, почти не вмешиваясь в его речь. Это снимает напряжение и способствует установлению нормального двустороннего контакта. В период эмоциональных кризисов люди часто ищут не советчиков, а «резонаторов». Простая возможность высказать накопившееся приносит говорящему эмоциональное облегчение, а слушающему помогает понять причины его поступков и переживаний.

3. Собеседнику трудно выразить, облечь в слова то, что его волнует, о чем он хочет рассказать. Минимальное вмешательство в разговор облегчает самовыражение говорящего. Ненужное вмешательство в речь собеседника и субъективные замечания часто препятствуют установлению взаимопонимания.

4. Приемы нерефлексивного слушания оказываются полезными при беседах с застенчивыми, неуверенными в себе людьми.

5. Эффективно нерефлексивное слушание вовремя собеседования при приеме на работу, когда о претенденте хотят узнать

как можно больше. Можно задать вопрос: «Что в этой работе привлекает вас больше всего?» или «Почему вы хотите работать именно у нас?» и дать человеку свободно высказаться, не направляя ход его мыслей вопросами и комментариями. Это также полезно при деловых и коммерческих переговорах, когда краткий диалог должен обеспечить точное взаимопонимание.

Минимальное вмешательство в речь собеседника помогает опытному слушателю лучше понять говорящего — его истинные чувства, цели и намерения. А собеседнику эти приемы показывают, что им действительно интересуются.

В некоторых случаях нерефлексивное слушание может стать барьером коммуникации, являясь свидетельством низкой психологической культуры слушающего.

Рефлексивное (активное) слушание предполагает обратную связь с тем, кто высказывается (для контроля точности понимания услышанного). Тот, кто слушает, намного активнее использует словесную форму для проверки правильного понимания того, что сказал партнер.

Существуют техники рефлексивного слушания (URL: [http://www.elitarium.ru/2009/07/27/tekhniki\\_refleksivnogo\\_slushanija.html](http://www.elitarium.ru/2009/07/27/tekhniki_refleksivnogo_slushanija.html)).

1. Непонимание. Первая техника, направленная на улучшение взаимопонимания, на первый взгляд выглядит парадоксально: это демонстрация непонимания. Бывает полезно просто заявить: «Я не понимаю, что вы имеете в виду».

2. Отражение (эхо). Отражение — это повторение слов или фраз собеседника. Обычно оно имеет форму дословного повторения или повторения с незначительными изменениями. Использование этой техники чрезвычайно широко распространено в психотерапевтической и консультационной практике. Важнейшим моментом адекватного отражения является отсутствие в нем искажений восприятия, которые могут быть допущены слушателем.

3. Перефразирование (парафраза). Перефразировать — значит сформулировать ту же мысль иначе. В беседе парафраза состоит в передаче говорящему его же сообщения, но словами слу-

шающего. Цель перефразирования — проверка слушателем точности собственного понимания сообщения.

4. Резюмирование — это техника переформулирования, с помощью которой подводят итог не отдельной фразы, а значительной части рассказа или всего разговора в целом. Основное правило формулировки резюме состоит в том, что оно должно быть предельно простым и понятным. Эта техника вполне применима в продолжительных беседах, где она помогает выстроить фрагменты разговора в смысловое единство.

5. Прояснение. Если предыдущие техники рефлексивного слушания не привели слушателя к ясному пониманию, он может прямо попросить говорящего разъяснить непонятное место в его рассказе, привести примеры или остановиться на чем-то подробнее.

## ГЛАВА V

# СУЩНОСТЬ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

### § 1. ПОНЯТИЕ И ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Деловая коммуникация отличается от коммуникации личностной.

Личностная коммуникация сосредоточена в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера, тех интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают личность человека: поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего конфликта.

Деловая коммуникация обычно включается как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

Деловое общение — это такое взаимодействие людей, которое подчинено решению определенной задачи (производственной, научной, коммерческой и т. д.), т. е. цель делового взаимодействия лежит за пределами процесса коммуникации. От качества делового общения зависят взаимопонимание, согласованность действий и четкость приоритетов, возникающих у

субъектов, занятых общим делом (URL: <http://mgup-vm.ru/russian/08.html>).

Принципы деятельности любой социальной организации (фирмы, учреждения) оказывают существенное воздействие на поведение входящих в нее индивидов. Отметим следующие особенности организационного поведения.

1. Достаточно жесткая регламентация целей и мотивов коммуникации, способов осуществления контактов между сотрудниками: за каждым работником в организации нормативно закрепляется стандарт поведения в виде устойчивой структуры формальных прав и обязанностей, которому он должен следовать. Поэтому психологически деловая коммуникация оказывается в значительной степени формализованной, отстраненной, «холодной». Соответственно в отношении речевого поведения ожидается, что обмен сведениями между сотрудниками носит неличный характер и подчинен совместному решению служебной задачи.

2. Иерархичность построения организации: между подразделениями и сотрудниками закрепляются отношения подчинения, зависимости, неравенства. Следствием действия этого принципа для речевой коммуникации оказывается: во-первых, активное использование вербальных средств демонстрации социального статуса участниками делового общения, во-вторых, проблема передачи информации по звеньям иерархической пирамиды и соответственно эффективности обратной связи.

Признано, что эффективность распространения деловой информации по горизонтали (т. е. между отделами, подразделениями или сотрудниками одного уровня), как правило, очень высока. Люди, работающие на одном и том же уровне, понимают друг друга «с полуслова», им не требуется детальное и подробное объяснение сути задачи.

Эффективность вертикальной коммуникации (т. е. вверх и вниз по иерархическим уровням) значительно ниже.

3. Необходимость в особых усилиях по стимулированию труда, что объясняется объективной противоречивостью поведения и самоощущения человека в организации. Природа человека несовместима с жесткой иерархической структурой и формализаци-

ей организационных процессов, поэтому необходимы управленческие действия, направленные на удовлетворение психологических и эмоциональных потребностей работников, поддержание их интереса к выполняемой работе, создания эффекта причастности к принимаемым решениям.

В деловых коммуникациях выделяют три аспекта: коммуникативный, интерактивный и перцептивный (URL: [http://www.elitarium.ru/2007/04/20/upravlenie\\_delovym\\_obshheniem.html](http://www.elitarium.ru/2007/04/20/upravlenie_delovym_obshheniem.html)).

Коммуникативный аспект общения — это обмен информацией и ее понимание, причем средства коммуникации подразделяют на: речевые; невербальные (жесты, мимика, пантомимика); паралингвистические (качество голоса, его тональность, диапазон); экстралингвистические (паузы, смех, плач, темп речи); пространственно-временные (дистанция, время).

Интерактивный аспект общения — взаимодействие партнеров, в котором различают:

— сотрудничество — коммуникация, при которой оба партнера содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности;

— противоборство — коммуникация, при которой партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей;

— уклонение от взаимодействия — партнеры стараются избежать активного сотрудничества;

— однонаправленное содействие — один из партнеров способствует достижению целей другого, а второй уклоняется от сотрудничества;

— контрастное взаимодействие — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему;

— компромиссное взаимодействие — оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

Перцептивный аспект общения — это восприятие одним партнером другого. Оно зависит от личностных качеств воспринимающего, от его жизненного опыта, моральных установок, ситуаций и т. д.

Существуют следующие виды перцепции.

**Идентификация** — уподобление себя другому, когда представление о внутреннем состоянии партнера вырабатывается на основе попытки поставить себя на его место.

**Стереотипизация** — восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

**Рефлексия** — попытка одного партнера детально представить и пережить то, что переживает другой.

**Обратная связь** — осмысление ответных реакций партнера по общению.

**Эмпатия** — эмоциональный отклик на поведение и высказывание партнера.

## § 2. СПОСОБЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ САМОРЕГУЛЯЦИИ В МЕЖЛИЧНОСТНОМ ДЕЛОВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

Особый круг проблем межличностного восприятия возникает в связи с включением в этот процесс специфических эмоциональных регуляторов. Люди не просто воспринимают друг друга, но формируют друг по отношению к другу определенные отношения. На основе сделанных оценок рождается разнообразная гамма чувств — от неприятия того или иного человека до симпатии, даже любви к нему [Андреева, 2003]. Область исследований, связанных с выявлением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, получила название исследования аттракции. Включение аттракции в процесс межличностной коммуникации с особой четкостью раскрывает ту характеристику человеческого общения, которая уже отмечалась выше, а именно тот факт, что коммуникация всегда есть реализация определенных отношений — как общественных, так и межличностных. Аттракция связана преимущественно с этим вторым типом отношений, реализуемых в общении.

Аттракцию можно рассматривать как особый вид социальной установки на другого человека, в которой преобладает эмоциональ-

ный компонент, когда этот «другой» оценивается преимущественно в категориях, свойственных аффективным оценкам [Гозман, 1987].

Процесс аттракции есть возникновение положительного эмоционального отношения при восприятии другого человека. Выделены различные уровни аттракции: симпатия, дружба, любовь.

Ученые определили множество черт личности, и большинство психологов согласно с тем, что черты, составляющие личность человека, могут быть представлены в виде иерархии. В иерархической модели личности «большая пятерка» американский ученый Джеймс Л. Адамс (URL: [http://www.elitarium.ru/2009/01/23/model\\_lichnostnykh\\_chert.htm](http://www.elitarium.ru/2009/01/23/model_lichnostnykh_chert.htm)) расположил пять основных черт: экстраверсия, невротизм, уживчивость, добросовестность и открытость опыту (рис. 12).

Аспекты личности модели «большая пятерка»	Экстраверсия	Невротизм	Уживчивость	Добросовестность	Открытость опыту
Особые черты, относящиеся к «большой пятерке»	Положительный эмоциональный настрой. Общительность. Душевность	Беспокойство. Застенчивость. Уязвимость	Доверчивость. Прямота. Отзывчивость	Компетентность. Любовь к порядку. Самодисциплина	Фантазия. Действия. Идеи

Рис. 12. Иерархическая схема личности.

1. Экстраверсия, или положительный эмоциональный настрой, — черта характера, благодаря которой человек испытывает положительные эмоции, хорошо чувствует себя в социуме и думает об окружающих в позитивном свете.

2. Невротизм, или отрицательный эмоциональный настрой, говорит о том, что человек склонен к отрицательным эмоциям, депрессии и в целом воспринимает самого себя и окружающих негативно. Люди с отрицательным эмоциональным настроем

ощущают чувство беспокойства и в целом негативно относятся к себе и к окружающим.

3. Уживчивость — черта, которая ставит человека между теми, кто хорошо ладит с другими людьми, и теми, кто ладит с людьми плохо. Приятность в общении в целом и способность думать о других характерны для людей с высокой уживчивостью. Люди с низкой уживчивостью несговорчивы, недоверчивы, зачастую грубы, они не умеют сочувствовать и не любят быть в коллективе.

4. Добросовестность — это то, насколько человек осторожен, скрупулезен и упорен. Люди с высокой степенью добросовестности организованны и очень дисциплинированы. Людям с низкой степенью добросовестности может не хватать целеустремленности и самодисциплины. Добросовестность важна во многих сферах деятельности и считается хорошим предиктором качественного выполнения работы во многих областях деятельности.

5. Открытость опыту показывает, насколько человек оригинален, открыт для всевозможных стимулов, насколько широк круг его интересов, насколько он готов к риску. Люди, открытые опыту, могут получить преимущество в областях, где происходит быстрая смена обстановки, где нужны нововведения или есть необходимость брать на себя существенные риски.

Менеджер никогда не должен забывать, что его радостное или грустное настроение немедленно передается окружающим, прежде всего подчиненным. Настроение создает положительный или отрицательный фон для протекания психической жизни индивида и, таким образом, непосредственно влияет на эффективность труда [Станкин, 1999].

Эмоции обладают мотивационной ценностью и мобилизуют личность, повышая эффективность ее действий. Принцип саморегуляции позволяет контролировать свои эмоциональные состояния с помощью собственных усилий: представление эмоции вызывает специфическую для этой эмоции мимику. При саморегуляции помогают приемы дезактивации, смены мизансцены, неадекватности реагирования и др.

Для менеджера недопустим синдром эмоционального сгорания. Прием саморегуляции предусматривает недопустимость заряжаться эмоциональным состоянием подчиненного. Напротив, он должен помогать подчиненному выходить из состояния эмоционального возбуждения, а не сгорать эмоционально вместе с ним.

Экспрессивные способности — это умение менеджера образно и ярко выражать свои мысли с помощью слова, мимики и пантомимы. Речь — зеркало культуры и профессиональной подготовки руководителя. С помощью слова можно дать глубокие знания, убедить в целесообразности напряженной творческой работы, внушить необходимость борьбы с вредными привычками, дисциплинированного поведения.

Слово как способ эмоционального воздействия неодинаково влияет на разных подчиненных. Любой материал необходимо не только хорошо изложить, важно, чтобы он был правильно воспринят и усвоен.

Можно выделить несколько различных способов передачи информации в эмоциональном сопровождении при межличностной коммуникации.

1. Одним из способов опосредованного сообщения о чувствах являются так называемые риторические вопросы. Обычно они выражают досаду и раздражение. Кроме того, с их помощью становится возможным привлечь внимание собеседника к своим переживаниям, а также вызвать ответную реакцию своего партнера. Примером может быть высказывание: «Вы будете когда-нибудь вести себя должным образом?» Применение риторических вопросов ничего не меняет в общении людей по существу [Мелибруда, 1986].

2. Опосредованное выражение чувств может принимать форму приказов и запретов, например: «Вы должны немедленно извиниться передо мной!» С помощью приказов и запретов человек, обладающий возможностью контролировать действия других, старается ограничить их.

3. Формой выражения чувств являются ругательства и проклятия — они позволяют избавиться от гнева и злости. Эта фор-

ма экспрессии обычно вызывает наибольшее количество возражений и протестов. Такое поведение носит деструктивный характер и отрицательно сказывается на человеческом общении, приводя к конфликтам.

4. Для опосредованного выражения раздражения, недовольства, жалости и т. д. нередко в межличностном общении используются выговоры и претензии. Обычно это вызывает недовольство и протест со стороны партнера по общению. Употребление выговоров и претензий связано с потребностью выразить скопившиеся отрицательные эмоции и чувства. В претензиях содержатся неправомерные обобщения, выражающиеся словами никогда, опять, всегда и т. п. Обычно на эти приемы отвечают тем же, в результате чего общение между людьми ни к чему хорошему не приводит [Розанова, 1999, с. 210].

5. Нередко собеседник пытается вызвать у другого человека чувство неловкости и стыда, используя иронические и саркастические замечания. При употреблении иронии говорящий хочет не только задеть своего партнера, но и опосредованно выразить собственные отрицательные эмоции. Применение иронических замечаний, несмотря на видимость одобрения или похвалы, на деле заключается в утонченном нападении на другого человека с применением элементов критики и дискредитации личности.

Эмоции сопровождаются определенным поведением: это не более чем набор тех характерных особенностей, которые проявляет человек, сталкиваясь с движением жизни. Физические реакции на движение — отклик в зависимости от тона, в котором он находится. Постоянный тон имеет тенденцию постепенно снижаться (молодость — старость). Постоянный тон оказывает доминирующее воздействие на то, насколько продуктивно человек действует и насколько счастливым себя чувствует. Поэтому в процессе коммуникации (межличностной, деловой), в подготовке и проведении информационной политики (рекламной кампании) необходимо учитывать тон эмоций, чтобы информация дошла до потребителя и могла его затронуть.

Анализ коммуникации как сложного, многостороннего процесса показывает, что его конкретные формы могут быть весь-

ма различными. Вычленив «чистые» образцы (модели) общения, конечно, можно в ситуациях лабораторного эксперимента, особенно в таких простых случаях, когда оно происходит между двумя людьми. Определенное значение таких исследований бесспорно, но также бесспорна и их ограниченность. Они вскрывают лишь механизм, т. е. форму, в которой организуется этот процесс.

### § 3. САМОРАСКРЫТИЕ И САМОПРЕДЪЯВЛЕНИЕ В МЕЖЛИЧНОСТНОЙ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Психологической основой самопрезентации субъекта в вербальной коммуникации выступает двухкомпонентная интенциональная структура, в которой направленность субъекта на себя (самохарактеризация) сочетается с направленностью на другого — собеседника, аудиторию (воздействие). Направленность на себя, которая является базовой в процессе самопрезентации, испытывает влияние направленности субъекта на собеседника, приобретая конкретное соотношенное с адресатом выражение.

Важным коммуникативным фактором, актуализирующим интенцию самопрезентации или, напротив, препятствующим ее проявлению, является ведущая целевая направленность дискурса. Если самопрезентация выступает условием достижения целей общения, она проявляется широко, в том числе в открытой и явной форме. В условиях, не предполагающих самопрезентации для реализации целей коммуникации, ее выражению, зачастую неявному, могут способствовать другие актуальные в данных условиях интенции субъекта. В противоречии с ведущей целевой направленностью дискурса интенция самопрезентации обычно не проявляется.

Соответственно выделяют три типа коммуникативных ситуаций, в разной степени актуализирующих интенцию самопрезентации субъекта и влияющих на ее выраженность и формы: ситуации, вынуждающие к вербальной самопрезентации как условию достижения целей коммуникации; «открытые» ситуации,

не предусматривающие вербальной самопрезентации, но и не препятствующие реализации соответствующей интенции; ситуации, нерелевантные для вербальной самопрезентации, в которых эта интенция, как правило, сколько-нибудь широко и открыто не реализуется [Кубрак, 2008].

Особого внимания заслуживает самопрезентация, когда человек применяет специальные приемы для того, чтобы «преподнести» себя. Он предпринимает активные и целенаправленные действия для демонстрации личностных качеств, желаемых для партнера. Обычно при этом используются специальные формы поведения, направленные на создание своего образа, привлекательного для партнера, многие из которых имитируют положительные эмоциональные состояния и оценки.

При беседе эти люди часто улыбаются «открыто и доброжелательно», всеми средствами выражая большую симпатию почти безотносительно к тому, что говорит или делает партнер. Их жесты и мимика демонстрируют открытость, простоту и направленность на взаимодействие.

Если кто-то заговорил, такие люди живо поворачиваются к нему всем корпусом, хотя обычно в таких случаях достаточно повернуть голову. Они предпочитают больше молчать, чем говорить, позами и взглядом демонстрируя при этом «большой и неподдельный интерес» к сказанному другими (обычно это проявляется в одобрительном покачивании головой, поднимании бровей с выражением «живого удивления», «радости от общения»).

Один из приемов завоевания симпатии состоит в том, чтобы постоянно говорить с партнером по общению о нем самом, его проблемах, интересах, чаяниях.

Нередко в процессе делового общения можно зафиксировать не только «психологические маневры», но и применение приемов суггестивного воздействия (внушения). Они довольно просты, но необычайно эффективны, их умелое применение позволяет манипулировать другими по своему желанию. К таким приемам относят «отзеркаливание» жестов и форм речи, а также темпа дыхания партнера, образность и конкретность

смысла произносимых слов, богатство качественных определений к этим словам (с учетом особенностей речи партнера), частое использование мягких суффиксов и др.

Типичными приемами суггестии являются избегание слова нет и частицы не (речь в этом случае идет только в позитивном настрое), богатство интонаций, использование пауз как выразительных средств, снижение голоса в конце фразы и др.

Эффективная межличностная коммуникация почти всегда требует некоторой степени самораскрытия. Сам процесс знакомства включает в себя изучение людьми друг друга. Самораскрытие в широком смысле означает сообщение биографических сведений о себе, обмен мыслями и чувствами. Однако люди часто избегают самораскрытия, предпочитая не ставить под угрозу себя или свои отношения с другими. Самораскрытие связано с риском. Мы можем свести этот риск до минимума, следуя принципам, которые помогут нам определить допустимую степень самораскрытия в различных межличностных контактах.

1. Откровенно сообщайте такую информацию, которую хотели бы получить от других. Когда люди ближе узнают друг друга, они начинают делиться информацией, которой в их культуре обычно принято делиться, находясь в подобных отношениях. На ранних стадиях отношений это может быть информация об увлечениях, спорте, а также мнения о текущих событиях. Одним из способов определить, какой информацией можно поделиться, — это спросить себя, почувствовали ли вы себя комфортно, беседуя с человеком, который делится с вами такого рода информацией.

2. Становитесь откровенными постепенно. Большинство людей начинает чувствовать себя неловко, когда уровень самораскрытия превышает их ожидания, потому что самораскрытие может таить в себе угрозу как для них, так и для собеседника. С развитием отношений раскрытие углубляется. Мы поступаем мудро, когда выдаем биографическую информацию на ранних этапах развития отношений, а более личную — когда отношения уже достаточно близкие.

3. Продолжайте самораскрытие, только если это находит отклик. Исследования (в частности, В. Дарлеги и С. Маргулиса) по-

казывают, что люди ожидают в самораскрытии некоего равенства [Self-Disclosure, 1993]. Когда очевидно, что самораскрытие не взаимно, задумайтесь о пределах вашей откровенности. Отсутствие взаимности в основном объясняется тем, что партнер не считает уместным в данных отношениях глубокое самораскрытие. Когда в ответ на вашу откровенность вам дают понять, что она неуместна, спросите себя, что именно вызвало такой эффект. На своей ошибке вы можете научиться избегать подобных ошибок в будущем.

4. Сообщайте интимную информацию только тогда, когда считаете, что это допустимый риск. С самораскрытием всегда связан определенный риск, но если вы завоевали доверие другого человека, то понимаете, что негативные последствия сообщения более откровенной информации маловероятны. Этот принцип объясняет, почему люди иногда позволяют себе откровенничать с барменом или со случайными попутчиками. Они воспринимают самораскрытие как безопасное (связанное с разумным риском), потому что человек либо их не знает, либо не в состоянии использовать полученную информацию против них. К сожалению, у некоторых людей отношения с семьей и друзьями не настолько близки, чтобы позволить себе быть откровенными.

5. Приберегите интимную информацию для постоянных отношений. Делиться своими страхами или обсуждать интимные вопросы более уместно с теми людьми, с которыми установились близкие, прочные отношения. Когда вы доверяете свои секреты знакомым, вы совершаете потенциально опасные действия. Если вы сделаете это прежде, чем установятся доверительные отношения, окружающие могут отвернуться от вас. Кроме того, люди часто теряются и ведут себя враждебно по отношению к тем, кто пытается навязать им личную информацию, стремясь создать отношения на пустом месте.

Пытаясь научиться хорошо выступать на публике, люди часто начинают с того, что пишут предполагаемое выступление. Этот путь крайне неудачен, поскольку не учитывает того обстоятельства, что письменная и устная речь различаются по ряду параметров. Основные различия сводятся к следующему [Филонович, 2000].

Лексика. Слова и выражения, используемые в устной речи, как правило, проще, чем применяемые на письме. Для оживления речи можно использовать (умеренно) элементы бытового или профессионального жаргона, которые обычно неуместны в письменных документах. Напротив, сложные, длинные слова и выражения легко воспринимаются при чтении «про себя» и вызывают затруднения при произнесении (попробуйте произнести слово *департаментализация* или выражение *партиципативный менеджмент!*), поэтому в устной речи их следует избегать.

Стилистика. Живая речь проще письменной, в ней реже используются сложные грамматические конструкции. Фразы устной речи короче.

Интонация. Устная речь предоставляет говорящему богатые интонационные возможности. Письменная речь, хотя и не полностью лишена таких возможностей (вспомним, в частности, такой прием, как инверсия — перемена мест подлежащего и сказуемого), но все же существенно в этом отношении ограничена.

Соотношение краткости и обстоятельности. Вследствие различия скорости произнесения слов и чтения «про себя» в единицу времени устно можно сообщить существенно меньше информации, чем при общении посредством письменных документов. Кроме того, полезно помнить, что отличие устного выступления от письменного документа состоит в том, что устное выступление, как правило, нельзя послушать заново, в то время как текст можно перечитать еще раз. Это обстоятельство накладывает определенные ограничения на объем информации, который целесообразно закладывать в устное выступление.

Итак, если вы не спичрайтер, т. е. не специалист по подготовке речей и выступлений для политических деятелей, умеющий положить на бумагу текст, который при чтении вслух звучит как живая речь, то не пишите выступления. Вместо этого готовьте тезисы, причем чем короче они будут сформулированы, тем легче будет ими пользоваться в ходе выступления (рис. 13).



Рис. 13. Структура устного выступления.

Выступающему при подготовке кажется, что если он логично построит основную часть, то выводы возникнут как бы сами собой; однако у неопытных ораторов этого часто не происходит и отсутствие четко сформулированных выводов портит впечатление от презентации или выступления. Поэтому при подготовке полезно четко обозначить в нескольких ярких фразах итог выступления и, возможно, заучить эти фразы наизусть.

Приведем ряд конкретных рекомендаций относительно поведения при выступлении.

1. Настройтесь на аудиторию.
2. Выясните, отвечает ли содержание вашей речи интересам аудитории.
3. Держитесь во время выступления уверенно, демонстрируя твердую убежденность в своих словах.
4. Ваш взгляд должен быть направлен на слушателей. Ни в коем случае не избегайте взглядов, направленных на вас. Не смотрите в одну точку.

5. Начинайте говорить только после того, как установится тишина.

6. Следите за четкостью речи, ни в коем случае не говорите слишком быстро или монотонно.

7. С первых же слов внимательно наблюдайте за реакцией аудитории.

8. Если вы заметили, что слова, только что сказанные вами, нашли поддержку аудитории, постарайтесь развить затронутую тему.

9. В момент, когда вам удалось добиться положительной реакции со стороны аудитории, перейдите к главной теме выступления.

10. Не теряйте самоконтроля в момент душевного подъема, вызванного одобрением аудитории.

11. Не давайте провокационным репликам выводить вас из равновесия.

12. В критические моменты выступления говорите особенно убежденно, делая акцент на важнейших словах.

13. Старайтесь нелицеприятные для аудитории места вашего выступления подкреплять очевидными примерами.

14. Не делайте обобщающих выводов, не оправданных с рациональной точки зрения.

## ГЛАВА VI

# КОММУНИКАЦИИ В ГРУППАХ

### § 1. СТРУКТУРНЫЕ И ДИНАМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОЛЛЕКТИВА

Межличностные отношения в совместном деле разительно отличаются от отношений эмоционально-личностных, относимых к «первому слою» межличностных отношений в группе [Петровский, 1982].

Сущность деятельностного опосредствования межличностных коммуникаций в коллективе определяется обращенностью деятельности людей к «всеобщему Я» (что позволяет варьировать субъективную позицию участника процесса «центрация — децентрация — рефлексия», отвечая на вопрос «Зачем я делаю это?») и логикой «предмета» (что требует от них при ответе на вопрос «Как я сделаю это?» соотносываться с реальностью, подчинять форму своей активности требованиям ситуации, распределять усилия между всеми и привлекать ресурсы с учетом уникальных возможностей каждого и т. д., и т. п.).

Для людей, образующих коллектив, это — гипостаза «всеобщего Я», а стало быть, представление о том, что «некто еще» способен оценивать результаты индивидуальных усилий по высшим

нравственным критериям и что перед ним каждый несет персональную и равную ответственность.

Принцип, гласящий, что «личностью не рождаются, личностью становятся», должен быть также конкретизирован: личностью становятся, и поэтому для личности не безразлично, в каких именно группах осуществляется ее становление, в частности, с какими другими личностями она взаимодействует. Начиная с перечисления различных качеств личности через описание их структуры, социальная психология пришла к выводу о необходимости понимания системы качеств личности. Но принципы построения такой системы до сих пор не вполне разработаны [Андреева, 2003].

Некоторые подходы к решению этих проблем намечены: изучается роль такого фактора, как «вхождение» личности в группу [Петровский, 1992]; высказана идея о том, что каждая группа имеет свое собственное «лицо», и это значимо для индивидов, в нее включенных [Коломинский, 1976]; в ряде исследований вместе с другими детерминантами поведения личности в группе изучался «статусный опыт индивида» (т. е. опыт, приобретенный в различных группах пребывания на протяжении предшествующего жизненного пути) и т. д.

Результат активности каждой личности, продукт ее деятельности дан прежде всего не вообще, а там, где он непосредственно произведен, осуществлен, т. е. выступает как некоторая реальность. Но поскольку она возникает в группе, то здесь более всего очевидна мера участия каждой личности в общем усилии.

Оценка индивида членами группы предполагает нормативы, с помощью которых она осуществляется. Соответственно существуют такие личностные качества, которые особенно значимы для данной группы, для данных условий деятельности. Выделяют четыре процесса, в которых разворачивается межличностное оценивание: 1) интериоризация (т. е. усвоение личностью оценок со стороны других членов группы); 2) социальное сравнение (прежде всего с другими членами группы); 3) самоатрибуция (т. е. приписывание себе качеств, выполняемое на основе двух предшествующих процессов); 4) смысловая интерпретация жизненного переживания [Кон, с. 234].

Всякая совместная деятельность в группе предполагает набор обязательных ситуаций общения. В этих ситуациях проявляются также определенные качества личности, что особенно наглядно видно, например, в ситуациях конфликта. В зависимости от наличия тех или иных качеств личность по-разному проявляет себя, причем всегда либо через сравнение себя с другими, либо через утверждение себя среди других.

Качества, непосредственно проявляющиеся в совместной деятельности, в своей совокупности обуславливают эффективность деятельности личности в группе. Категория «эффективность деятельности» обычно используется для характеристики группы. Вместе с тем вклад каждой личности является важной составляющей групповой эффективности. Этот вклад определяется тем, насколько личность умеет взаимодействовать с другими, сотрудничать с ними, участвовать в принятии коллективного решения, разрешать конфликты, соподчинять с другими свой индивидуальный стиль деятельности, воспринимать нововведения и т. д. Во всех этих процессах проявляются определенные качества личности, но они предстают здесь не как элементы, из которых «складывается» личность, а лишь как проявления ее в конкретных социальных ситуациях.

Существует несколько подходов к описанию психологических особенностей взаимодействия субъектов группы. Одну из таких моделей предложили американские психологи М. Вудкок и Д. Фрэнсис [1991]. Их представление об основных этапах развития группы сводится к следующему.

Первая стадия развития группы — «притирка». На этой стадии члены группы присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой группе. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Искреннего и заинтересованного обсуждения целей и методов работы практически нет. Члены группы не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

Вторая стадия — «ближний бой». Это период борьбы и переворотов. Период, когда оценивается вклад лидера, когда образуют-

ся кланы и группировки, а разногласия выражаются более открыто. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы все более отчетливо выявляются. Иногда происходит силовая борьба за лидерство. Группа начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

Третья стадия — «экспериментирование». На этой стадии члены группы осознают свой потенциал, который в целом возрастает. Все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов группы. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать. Принимаются меры к реальному повышению эффективности работы группы.

Четвертая стадия — «эффективность». Группа приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управленческие функции могут плавно делегироваться то одному, то другому члену группы в зависимости от конкретной задачи.

Пятая стадия — «зрелость». На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальными общими целей, в которые конвергированы цели индивидуальные. Действуют прочные связи между членами группы. Людей оценивают по достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный, психологически комфортный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения. Группа демонстрирует отличные результаты и устанавливает высокие стандарты своих достижений. Расширяется делегирование полномочий, и все больше членов группы участвует в планировании и принятии решений.

Психолог И. П. Волков предложил модель эмоциональной динамики группообразования как последовательность фаз разви-

тия межличностного контакта. С его точки зрения, структура эмоциональной динамики выглядит следующим образом.

Фаза первичного восприятия — формирование первого впечатления о членах группы.

Фаза сближения — формирование оценки и самооценки, развитие рефлексивных отношений, формирование установки на совместное действие.

Фаза совместного действия — принятие межличностных ролей и определение социального статуса в процессе общения.

Фаза «сцепления» — укрепление чувства общности, чувства «мы», формирование психологически комфортных норм общения и включение механизмов взаимовлияния.

Ряд финских психологов, специалистов по управлению (Тимо Санталайнен, Эро Воутилайнен, Пертти Поренне, Йоуко Ниссинен и др.) предложили свою оригинальную конструкцию, описывающую поведение групп [Управление по результатам, 1993].

С их точки зрения, стадиями развития группы являются: формирование новой группы; приобретение навыков; упрочение групповой работы; разделение на клики; внутренняя гармония; дробление; идеальная группа.

Рассмотрим эти стадии несколько подробнее.

Формирование новой группы. Происходит формирование группы как единого целого из практически чужих друг другу людей. Такова, например, учебная группа или новая группа в трудовом коллективе. Люди ведут себя осторожно, робко. Каждый стремится найти себе роль, которая сохранила бы его индивидуальность и в то же время подходила бы и для единого целого. Поведение формально. Люди стремятся действовать, не раздражая других, и избегают возможных щекотливых тем. Такого же поведения ждут и от других членов группы. Каждый очень доволен, если в группе найдется человек, немного более активный, чем другие, который вносит инициативы и даже стремится как-то направлять деятельность группы. Существование пока важнее дела, так что вполне возможно появление активно самоустраивающихся, которые способны оставаться в стороне не замеченными другими. Они «участвуют, ничего не делая», но другие не успевают обращать внимание на их поведение.

Приобретение навыков. Происходит выяснение форм деятельности. На эту стадию развития обычно переходят тогда, когда группа работает над крупными заданиями, выполнение которых предполагает вклад уже всех членов группы. В этом случае в зависимости от задания возникают и конкретные проблемы внешних условий, техники, рабочих принадлежностей. Мнение отдельных работников все еще не учитывается. Решения принимаются преимущественно на основе голосования, а конечный результат определяется усредненным мнением (и разбросом мнений). Возможные весьма противоречивые цели группы и предложения о способе действий не выявляются, тлеют подспудно, отрицательно влияя на работу. Об использовании потенциала группы нет даже и речи.

Упрочение групповой работы. На этой стадии группа выступает именно как группа. Ее члены уже имеют определенное впечатление о других работниках и способах их работы. Роли отдельных личностей гораздо чаще связаны именно с заданием. Каждый знает свое место, свою роль и стремится исполнить ее хорошо. Активные и пассивные члены группы четко отделяются друг от друга. На этой стадии часто уже отработаны собственные способы деятельности, от которых уже нелегко отказаться. Атмосфера в группе чаще всего деятельная, поскольку все знают друг друга, но сами же создают жесткую систему норы. Часто внутри себя группа довольно открыта, открытость же внешнему миру наблюдается далеко не всегда. Именно на стадии упрочения устанавливается равновесие принуждения и свободы, вследствие чего многие члены группы стремятся защитить себя — вырабатывают защитные механизмы. Ими могут быть:

- отступление (молчание и отход от группы, отсутствие увлеченности, высокомерие, углубленность в другие заботы);
- пугающая информация (критический настрой, ссылки на собственное превосходство, угрожающие слова);
- приведение в замешательство (опутывание неожиданными ответами);
- жесткий формализм (формальная вежливость, буквоедство, слежение за поведением других и т. д.);

— попытки обольщения (эротические призывы, капризничание);

- превращение дела в шутку;
- разговоры, уводящие от темы;
- пробуждение чувства виновенности, ложная скромность и т. д.

Разделение на клики. На этой стадии появляются критиканы, быстро объединяющиеся на основе общности мнений. Желание членов группы сотрудничать резко падает. Энергия расходуется на критику противоборствующих клик, некоторые уходят от дел. Между кликами рождаются конкуренция и борьба за власть. Можно воспрепятствовать разделению на клики или ослабить их влияние, обсуждая общие проблемы. Полезно заставлять группу постоянно квалифицировать свою деятельность; однако нужно быть готовым и к тому, что группа будет стремиться находить у себя лишь хорошие стороны и убеждать в собственном превосходстве. Хотя влияние клик будет существенно ослаблено, эффективность работы группы все равно снизится.

Внутренняя гармония. Это стадия, на которой возникает «счастливая семья». Теперь группе присуще подчеркивание согласия любой ценой. Все стремятся сгладить разногласия и признают ценность каждого члена группы для единого целого. Атмосфера в группе довольно теплая, дружеская и безопасная, и члены группы гордятся тем, что они в нее входят. На этой стадии почти не говорят о ролях. Работа в целом удовлетворяет членов группы. Высоки показатели устойчивости, сплоченности и стабильности в группе. У группы — свои обычаи, у ее членов — свои рабочие места. На этой стадии группе угрожают лишь самоудовлетворенность и отсутствие притока «свежей крови».

Дробление. Это следующая, нормальная, стадия развития группы, которая значительное время пребывала в состоянии внутренней гармонии. Назревает кризис, обусловленный потерей гибкости и снижением эффективности группы. Период «застоя» прерывается неким внешним фактором. Искусственно поддерживаемое равновесие начинает рушиться. Появляются «здравомыслящие», «сомневающиеся», «задним умом крепкие». Становится заметно, что для успешной работы группы уже явно недостаточно одного дружелю-

бия, необходим глоток, и не один, свежего воздуха, нужны новые люди, и группа распадается, хотя бы на короткое время. Не исключено, что группа может возродиться, по-новому оценив ситуацию и квалифицировав свою деятельность. На этой стадии высказываются самые разные мнения, которые даже рассматриваются. В этот момент большую роль может сыграть посторонний консультант.

Идеальная группа. Это открытая группа. Сотрудничество и коммуникации проходят гибко и всегда целенаправленно. К такой группе легко присоединиться, а ее члены могут быть членами многих других групп. Роли и нормы здесь диффузны. Группа полагается как на собственные, так и на другие ресурсы. К работе, членам подгрупп и посторонним все относится гибко и реалистично. Деятельность группы складывается из личных вкладов каждого. Члены группы способны, инициативны, воодушевлены, стремятся постоянно совершенствоваться и согласны работать на благо группы. Задания выполняются с общей ответственностью. Вся деятельность направлена на приспособление к изменениям, статичное состояние признается неудовлетворительным. Деятельность группы пронизана ощущением общности дел и чувств.

## § 2. ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ ДЕЛОВЫХ РЕШЕНИЙ В ГРУППАХ

Группа — общность людей, которые регулярно взаимодействуют друг с другом для достижения определенной цели и считают себя целым, отличным от других групп и отдельных работников [Пушкарев, и др., 1998].

Коммуникация — это обмен информацией. Качество межличностной коммуникации зависит от ряда факторов: от особенностей восприятия, от различий в семантике (говорящего и слушателя), от различий в восприятии невербального поведения, от плохой обратной связи (или ее полного отсутствия), от неумения слушать [Вудкок, Фрэнсис, 1991; Дизель, Мак-Кинли, 1993; Зигерт, Ванг, 1990].

Коммуникативное измерение реализуется в коммуникативных сетях, фиксирующих соподчиненность позиций индивидов в зависимости от расположения последних в системах информационных потоков и от концентрации у них той или иной информации, касающейся группы. Известно, что обладание информацией положительно связано с величиной официального статуса индивида в группе; высокостатусным членам группы адресуют больше сообщений, и эти сообщения носят более дружеский характер, чем те, которые посылаются низкостатусным субъектам.

Модели коммуникативных сетей в определенной мере детерминируют групповую эффективность, чему способствуют некоторые факторы:

а) способность членов группы к развитию организационной структуры;

б) степень свободы, с которой личность может функционировать в группе, имея в виду, что независимость действий члена группы обусловлена не только доступностью получаемой информации, но также и всевозможными ситуативными моментами, действиями других членов группы и оценкой воспринимаемой субъектом информации;

в) насыщение или информационная перегрузка, испытываемая членами группы в позициях коммуникативной сети;

г) уровень развития группы, способный в ряде случаев существенно влиять на взаимосвязь рассматриваемых переменных.

Процесс принятия группового решения — результат группового обсуждения какой-либо проблемы. Среди выделяемых специалистами переменных этого процесса задача занимает весьма существенное место: во многом она может быть квалифицирована как источник и объект этого процесса. Процесс группового принятия решений состоит из четырех фаз:

- 1) установление фактов (групповое интервью);
- 2) оценка фактов (мнения по поводу установленных фактов);
- 3) поиск решений (брейнсторминг);
- 4) принятие решений.

После постановки проблемы основная задача заключается в сборе данных по указанной проблеме. В этом состоит первая фаза, которая носит в основном фактографический и объективный характер. В этот период участники собрания воздерживаются от оценки собираемых фактов.

Вторая фаза носит оценочный характер. Участники имеют возможность говорить все, что они думают о собранных данных. Руководитель собрания в это время регистрирует высказываемые мнения.

Третья фаза представляет собой поиски решения. Ее можно назвать «квазибрейнстормингом», когда от группы требуется максимум воображения для порождения разнообразных решений рассматриваемой проблемы.

Принятие решения относительно варианта действий из предложенных составляет содержание четвертой фазы. При этом данные варианты решения группа сопоставляет с диагнозом, установленным во время второй фазы. Одни из них она отбрасывает, другие объединяет — и затем приходит к окончательному решению, удовлетворяющему всех участников группы.

Каждая социальная группа имеет свою социальную структуру, которая основывается на трех «китах»: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалифицированные характеристики и половозрастной состав [Практическая психология для менеджеров, 1999].

Если мы хотим дать оценку группе, прогнозировать ее развитие, то обязательно надо рассмотреть и проанализировать динамику развития социальной группы с психологических позиций.

Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, которая складывается в группе. Каждый человек занимает определенное социальное положение в своей группе: по вертикали — руководство и подчинение (начальник и подчиненный), по горизонтали — сотрудничество (сотрудник). Это отражается на статусе каждого члена группы.

Статус же человека раскрывается в целом наборе ролей, которые он играет в данной группе. Роль — это социально-психологический феномен, связанный с выполнением, вхожде-

нием личности в ту или иную деятельность в соответствии со своими психологическими возможностями. Она является связующим звеном между социальными явлениями и психологическими особенностями человека.

Состав группы. Здесь каждым оценивается степень сходства личностей, точек зрения и подходов к решению проблем. Для формальных групп эффективным является подбор непохожих людей, особенно с абстрактным и практическим мышлением. В неформальной группе непохожести добиться сложнее, так как имеются групповые нормы, нередко подавляющие индивидуальность членов группы.

Групповые нормы. Эти нормы являются самым сильным фактором влияния на человека, принадлежащего к определенной группе, особенно неформальной. С позиции организации нормы могут носить как положительный характер — поддерживающие цели и задачи организации и поощряющие поведение, направленное на их достижение, так и отрицательный — поощряющие негативное отношение и поведение группы в организации. Нормы по степени значимости с точки зрения групповой этики и морали можно ранжировать следующим образом (в порядке убывания степени значимости):

- 1) гордость за группу (и организацию);
- 2) достижимость целей;
- 3) прибыльность;
- 4) коллективный труд;
- 5) планирование;
- 6) степень контроля;
- 7) профессиональная подготовка кадров;
- 8) отношение к нововведениям;
- 9) отношения с клиентами;
- 10) защита честности.

Сплоченность. Это мера тяготения членов группы друг к другу. Крепко сплоченная группа работает эффективнее других, в ней меньше проблем в общении и межличностных отношениях, выше производительность труда.

Сплоченность группы проявляется в ее способности создавать организацию в ситуации неопределенности, сочетать разнообразно

зие мнений и форм индивидуального поведения с устойчивым единством действий ее участников в достижении общей цели.

Групповое единомыслие. Это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов с тем, чтобы не нарушать групповую гармонию. Считается, что несогласие подрывает принадлежность к группе, так как негативно сказывается на авторитете лидера, и поэтому его следует избегать. Однако для усиления эффективности единомыслие в группе необходимо преодолевать.

Конфликтность. Различие во мнениях приводит к повышению эффективности решения задач группой, но одновременно и к повышению конфликтности в ней. Если удовлетворение каждого члена группы будет уравнивать негативные последствия конфликта, то существенной угрозы для группы не будет. В противном случае она развалится.

Статус членов группы. Он определяется рядом факторов: старшинством в должностной иерархии, образованием, социальными талантами, информированностью, накопленным опытом и знаниями. В области взаимоотношений статус определяется влиянием личности на решение вопросов группы.

Роли членов группы. Практика показывает, что на работе каждый человек предпочитает играть определенную роль (или роли), наиболее соответствующую чертам его характера. Это: 1) целевые роли, распределяемые так, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их; 2) роли, поддерживающие и активизирующие жизнь и деятельность групп.

Теория ролей может быть применима только к исполнению каждым человеком в организации социальных функций, к выбору социально определенных типов поведения в отдельных ситуациях.

Хорошо зная коллектив в целом, многих его членов, индивид сознательно избирательно реагирует на мнение каждого, ориентируясь на отношения и оценки, сложившиеся в совместной деятельности, на ценности, которые приняты и утверждаются всеми [Общая психология, 1998]. Состояние же индивида в незнакомой, случайной, неорганизованной группе в условиях дефицита

информации о лицах, ее образующих, способствует повышению внушаемости. Таким образом, если поведение человека в неорганизованной случайной группе определяется исключительно местом, которое он выбирает для себя — чаще всего преднамеренно, то в коллективе существует еще одна специфическая возможность — коллективистическое самоопределение личности. Личность избирательно относится к воздействиям одной конкретной общности, принимая одно и отвергая другое в зависимости от опосредствующих факторов — оценок, убеждений, идеалов.

Коллективистическое самоопределение возникает в том случае, когда поведение личности в условиях специально организованного группового давления обусловлено не непосредственным влиянием группы и не индивидуальной склонностью внушаемости, а главным образом принятыми в группе целями и задачами деятельности, устойчивыми ценностными ориентациями. В коллективе, в отличие от диффузной группы, коллективистическое самоопределение является преобладающим способом реакции личности на групповое давление и поэтому выступает как особое качество межличностных отношений, способствующее сохранению цели коллектива, а следовательно, обеспечивающее его интеграцию.

В другой плоскости психологических исследований интегративных процессов был экспериментально выявлен феномен, противостоящий мнимой альтернативе «альтруизм — эгоизм» и получивший название коллективистическая идентификация. Это феномен межличностных связей, который предполагает такую мотивацию отношений к товарищу как члену коллектива, когда субъект, исходя из высоких нравственных мировоззренческих принципов, реально, действенно относится к другим, как к самому себе, и к себе, как ко всем другим в своем коллективе, когда противопоставление «я» и «они» снимается понятием «мы».

Коллективистическая интеграция в равной мере предполагает отказ от альтруистического всепрощения и от эгоистического потребительского отношения к окружающим. Гуманность, забота о товарище, как и требовательность к нему, — норма кол-

лективистических взаимоотношений. Так возникает психологический климат, благоприятный для всестороннего гармоничного развития личности.

Со-участование как проявление коллективистической идентификации является специфическим показателем уровня развития межличностных отношений в группе. В коллективе уровень сочувствия как со-участования сохраняется и в том случае, когда оно (сочувствие) предназначено включенному в коллектив новичку. Как известно, в группах низкого уровня развития новичок заведомо оказывается в роли «козла отпущения». Отношение к новичку во многом может рассматриваться в качестве критерия гуманных отношений в коллективе.

Ценностно-ориентационное единство. Этот показатель групповой сплоченности выступает как интегральная характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам, наиболее значимым для осуществления целей деятельности группы, и реализации в ее процессе ценностной ориентации. В основе экспериментального выявления индекса сплоченности была принята частота совпадения мнений или позиций членов группы по отношению к такого рода, объектам. Ценностно-ориентационное единство группы как показатель ее сплоченности отнюдь не предполагает совпадения оценок и позиций членов группы во всех отношениях, нивелировку личности в группе, например в сфере вкусов, эстетических ценностей, читательских интересов и т. д. Разносторонняя и сколь угодно пестрая картина этих ориентаций не препятствует сохранению сплоченности группы.

Одним из наиболее популярных методов определения межличностных предпочтений в группах по-прежнему остается социометрия, предложенная учеником З. Фрейда Джекобом Морено (1889–1974). Согласно теории Морено все напряжения, конфликты, в том числе и социальные, обусловлены несовпадением микро- и макроструктуры. Это несовпадение, по его мне-

нию, означает, что система симпатий и антипатий, выражающих психологические отношения индивида к людям, часто не вмещается в рамки заданной индивиду макроструктуры: ближайшим может оказаться окружение, состоящее из приемлемых в психологическом отношении людей. Следовательно, задача состоит в приведении в соответствие макро- и микроструктуры. Именно этой цели и служит социометрическая (т. е. «измеряющая общество») методика, выявляющая симпатии и антипатии с тем, чтобы узнать, какие же перемещения необходимо произвести.

Референтометрия. Итак, основанием для выбора в системе межличностных отношений для сторонников социометрического подхода оставались симпатии и антипатии. Человек выбирает человека потому, что хочет быть с ним: общаться, работать, отдыхать и т. д. Вероятно, симпатии являются достаточно прочным связующим средством для группы людей, объединившихся не для совместного труда, а для отдыха, развлечений. Но, видимо, и для общего дела безразлично, существует или нет взаимное тяготение между людьми.

В результате активного взаимодействия с другими членами группы, решая конкретные задачи, индивид обретает свои ценностные ориентации. Их усвоение предполагает и своего рода контроль над личностью, реально осуществляемый группой или приписываемый личностью группе. Ориентация на ценности группы, на ее мнение заставляет индивида выделять круг лиц, позиция и оценка которых для него особенно существенны. Все это предполагает такой принцип предпочтительности и выборности в межличностных отношениях, который отсутствует в социометрическом изучении.

Для того чтобы нормы и ценности референтной группы оставались постоянно действующим ориентиром для индивида, ему необходимо постоянно соотносить с ними свое реальное поведение. Из множества окружающих его людей индивид избирает тех, кого он наделяет особым субъективно важным для него качеством, особой характеристикой — референтностью.

### § 3. Межличностная коммуникация в моделях организационного поведения

Парадигмы организационного поведения (ОП) — общие подходы к ОП, основанные на определенном мировоззрении.

Дж. Баркер [см.: Дизель, Мак-Кинли, 1993] высказал предположение, что:

1) парадигмы в значительной мере определяют восприятие людьми окружающего мира и выстраивание стратегий межличностных коммуникаций;

2) люди положительно относятся к текущим парадигмам и сопротивляются их изменениям;

3) большинство новых парадигм предлагают аутсайдеры (поскольку являются не бюрократическими, а органическими компаниями, нацеленными на творчество);

4) первые проповедники новых парадигм руководствуются не столько фактами, сколько верой;

5) новые парадигмы позволяют иначе взглянуть на мир и опробовать новые методы решения проблем;

6) представление новой парадигмы приводит к конфликтам между приверженцами старых и проповедниками новых взглядов, принятие которых в отдельных случаях заканчивается социальными взрывами.

Баркер отмечает, что неудача в разработке новых парадигм или неспособность осознать необходимость их смены оказывает резко отрицательное воздействие на организации, их менеджеров и сотрудников.

Базисные, осознанно или бессознательно развитые парадигмы становятся мощными направляющими межличностных коммуникаций.

На протяжении последних 200 лет в коммуникациях доминируют две основные парадигмы.

1. Гармоническое отношение к миру и месту человека в нем: человек — такая же часть мира, как и любой представитель живой и неживой природы. Развитие человека и его сообществ подчиняется гармоническим законам Вселенной, его воля ограни-

ченна, он свободен действовать, не нарушая этой гармонии и направляя усилия исключительно на созидание.

2. Технократическое отношение к миру: человек управляет миром. Он абсолютно свободен, его воля безгранична, а решения не нуждаются ни в каком согласовании. Техника помогает ему бороться за удовлетворение своих потребностей, он полностью управляет ею, а также технологиями.

Модели ОП — это системы убеждений, которые определяют действия руководителя в конкретной организации.

Базовые модели разработаны в 1957 г. Д. Макгрегором, доказавшим, что политика в сфере межличностных коммуникаций и управления человеческими ресурсами, стиль принятия решений, практика работы и даже организационные проекты определяются ключевыми предположениями о человеческом поведении, которые носят неявный характер и требуют идентификации [см.: Torrington, Hall, 1991]. Макгрегор описал две модели ОП, опирающиеся на два типа людей — «X» и «Y».

Люди типа «X»:

— большинство из них негативно относятся к труду и всеми силами старается «увильнуть» от работы;

— они не амбициозны, стремятся уклониться от ответственности, нуждаются прежде всего в безопасности;

— они относительно эгоцентричны, безразличны к нуждам организации и сопротивляются переменам, причем общепринятые поощрения не позволяют преодолеть их естественную неприязнь к труду.

Следовательно, для того чтобы добиться удовлетворительных показателей труда, руководство вынуждено применять принуждение и расширять сферу контроля в коммуникациях.

Люди типа «Y»:

— люди этого типа отнюдь не являются прирожденными лентяями, их негативное отношение к труду — результат осознания опыта пребывания в организации;

— если менеджмент обеспечит надлежащие условия, стимулирующие их потенциал, работа превратится для них в столь же естественную потребность, как и развлечения, отдых;

— заложенный в этих людях потенциал позволяет им в надлежащих условиях брать на себя повышенную ответственность. Их воображение, изобретательность и творческие способности могут быть использованы в трудовом процессе;

— решая порученные задачи, работники типа «Y» будут осуществлять самоконтроль; задача менеджмента состоит в обеспечении условий для полной реализации их потенциала в трудовом процессе.

Макгрегор пришел к выводу, что теория «X» устарела и более реалистичной является теория «Y». Почти все работники обладают некоторым потенциалом развития, и очень немногие соответствуют типу «X».

Особое значение имеет идентификация моделей ОП высшего руководства организаций, которое стремится распространить их на организацию в целом.

Рассмотрим четыре модели (парадигмы) [Ньюстром, Дейвис, 2000] ОП: авторитарную, опекающую, поддерживающую и коллегиальную (ранние модели, такие как феодальная и рабовладельческая, опускаются (рис. 14). Они образуют эволюционный ряд практических методов управления людьми за прошедшие 100 лет. В конкретный период доминирующей являлась одна из них, тем не менее использовались все рассматриваемые модели.

Модели ОП в подразделениях организации могут варьироваться в зависимости от психологического характера работ, динамики межличностных коммуникаций, численности и уровня работников. К примеру, производственный отдел компании придерживается опекунской модели, тогда как исследовательский — поддерживающей. Для описания практики ОП организации одной модели недостаточно, но идентификация доминирующей позволяет понять, чем одна организация отличается от другой.

Выбор модели ОП определяется множеством факторов, изложенных выше. Модель ОП не может быть статичной, а должна изменяться в соответствии с потребностями организации.

Показатель	Модель			
	авторитарная	опекающая	поддерживающая	коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация руководства	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	Физиологических и в безопасности	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в трудовом процессе	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Рис. 14. Парадигмы организационного поведения.

Авторитарная модель. Основана на власти. Доминировала в эпоху промышленной революции. Для того чтобы заставить подчиненного выполнять определенную работу, менеджер должен обладать соответствующими властными полномочиями, позволяющими подвергнуть штрафным санкциям работника, не подчиняющегося приказам.

Особенности модели:

— ориентация менеджеров на официально предоставленные им полномочия отдавать приказы подчиненным;

— убежденность, что знания менеджера «абсолютны», а обязанность работников заключается в беспрекословном исполнении его распоряжений;

- представления о том, что работников необходимо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства;

- жесткий контроль руководителя над трудовым процессом;

- отсутствие внимания к работнику как к человеку; унижения, угрозы;

- подавление потенциальных лидеров;

- дефицит ресурсов из-за неизбежной централизации;

- негибкость модели ОП;

- подавление инициативы и возникающих очагов изменений в организации;

- высокая, по сравнению с другими моделями, скорость коммуникаций и принятия решений, но значительно более низкое их качество — из-за отсутствия коллегиального метода принятия решений;

- неравномерное распределение ответственности и полномочий в организации: полномочия предоставлены управляющим, ответственность несут (по идее) исполнители, но она расплывается и фактически вообще отсутствует;

- психологическая зависимость от начальника, право которого нанять, уволить и «загонять до седьмого пота» подчиненного почти неоспоримо;

- отсутствие вербальной обратной связи подчиненного с начальником;

- неуверенность и разочарование в руководстве, агрессивность по отношению к нему;

- стремление системы закрыться.

Уровень зарплаты в организации низкий в силу того, что результаты труда минимальны. Наемные работники стремятся удовлетворить прежде всего свои основные потребности и основные потребности своих семей. Некоторые из них достигают более высоких результатов в силу внутренних стимулов (испытывают симпатию к руководителю, босс является «прирожденным лидером»), однако основная масса рабочих имеет низкие производственные показатели. Принципиально слабой стороной авторитарной модели являются высокие темпы износа людей.

Авторитарная модель обладает высокой эффективностью во время кризиса, в отсутствие альтернативных подходов, при наличии руководителя — сильного и мудрого лидера, в бизнесе, которому внутренне присуща бюрократическая форма существования (банк).

Новые знания о потребностях работников и изменяющаяся система социальных ценностей предопределили дальнейший поиск методов управления организационными системами.

Опекающая модель. Поиск метода, способствующего развитию у работников чувства удовлетворенности трудом и ощущения безопасности, что позволило бы снизить уровень разочарованности и агрессии, повысить качество трудовой жизни, привел к реализации программ социального обеспечения — практика, получившая впоследствии известность как патернализм. В 1930-х годах совместные усилия работодателей, профсоюзов правительств различных государств позволили добиться повышения степени защищенности рабочих. Родилась опекающая модель ОП.

В условиях высокой изменчивости конъюнктуры рынка труда защищенность по-прежнему является наивысшим приоритетом для множества работников, но только в Японии работодатель способен гарантировать работникам пожизненную занятость.

Успех модели опеки зависит от наличия экономических ресурсов. Усилия руководства организации направлены на обеспечение средств, необходимых для оплаты труда и предоставления льгот. Поскольку физические потребности работников должным образом удовлетворены, работодатель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в безопасности.

Опека приводит к усилению зависимости работника (его безопасности и благосостояния) от организации. То есть по мере уменьшения личной зависимости от руководителя (авторитарная модель) возрастает подчиненность человека организации.

При опекающей модели сотрудникам постоянно внушаются мысли об огромных экономических поощрениях и льготах, и в результате они чувствуют себя вполне удовлетворенными жизнью, думая, что имеют высокий доход. Однако чувство удовлет-

ворения отнюдь не является сильным стимулом, оно вызывает пассивное сотрудничество, древним аналогом которого можно считать крепостничество, а при наличии страха — рабство. Вот почему эффективность данной модели лишь ненамного превосходит показатели авторитарного подхода.

Основным достоинством опекающей модели является то, что она дает работникам чувство безопасности и удовлетворенности. Наиболее очевидный недостаток модели состоит в том, что уровень трудовых усилий большинства из них невысок, ибо у них отсутствует мотивация к развитию способностей. Сотрудники удовлетворены материальными условиями, но многие из них чувствуют, что не имеют стимулов для самореализации, что подтверждается рядом исследований. Согласно результатам, полученным в Мичиганском университете, удовлетворенные работники далеко не всегда являются самыми продуктивными. Эта модель порождает иждивенчество, имитационную деятельность, низкое качество работы.

Поэтому опекающая модель — переходная для организации при замене силовых форм управления психологическими.

Поддерживающая модель. Эта модель ОП базируется на принципе поддерживающих взаимоотношений Л. Лайкерта [см.: Мескон и др., 1992]. Принцип Лайкерта гласит, что управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при любом взаимодействии с организацией и всех формах взаимосвязи с ней каждый ее член ощущает поддержку, которая вызывает у него осознание своей значимости и помогает ему сохранить чувство собственного достоинства. Принцип Лайкерта имеет много общего с подходом, ориентированным на человеческий капитал.

Особенности модели:

- организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является работник;
- работник — личность, мотивы поведения которой — предмет научного анализа;
- большое значение имеет понимание групповой динамики межличностных коммуникаций в контексте поддерживающего управления;

— модель способствует оздоровлению морально-психологического климата и формированию теплой атмосферы в коллективе;

— поддерживающая коммуникативная модель опирается не на деньги или власть, а на руководство или лидерство;

— когда лидер поддерживает усилия работников, у них появляется ощущение соучастия и причастности к решению задач организации; они имеют основания говорить о компании «мы», а не «они»;

— возрастает мотивация работников к труду, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне, у них пробуждаются внутренние импульсы к работе;

— роль менеджера заключается в оказании помощи сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий;

— создается коммуникативный климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации.

Одна из форм модели — теория «Z» У. Оучи; она состоит в следующем.

1. Настоящий лидер убежден в том, что работники активны по своей природе и стремятся к удовлетворению потребностей организации, а пассивность и равнодушие — следствие неадекватной рабочей атмосферы.

2. Сотрудники готовы принять на себя ответственность (если руководство предоставит им такую возможность) и «грызть гранит» новых знаний.

3. Задача руководства состоит в поддержке усилий работников, направленных на выполнение рабочих заданий, а не просто в предоставлении льгот и выплате премий (как в опекающей модели).

Поддерживающее поведение не требует привлечения значительных денежных ресурсов. Нужен определенный стиль поведения руководителей организации, касающийся их коммуникации с людьми.

Поддерживающая модель, эффективная в отношении работников и руководителей, получила широкое признание (по крайней мере как философия) в США.

В благополучный период поддерживающий подход представляет собой форму инвестиций, «дивиденды» на которые «выплачиваются» в трудные для компании времена.

При наличии у работников высокоразвитых духовных потребностей (как в России) поддерживающая модель ОП особенно эффективна в сочетании с другими моделями ОП в странах с высоким уровнем благосостояния, поскольку она отвечает стремлению работников к удовлетворению широкого спектра потребностей.

Коллегиальная модель. Применима к группе людей, стремящихся к достижению общей цели. Первоначально эта модель включала в себя понятие команды. Она получила широкое распространение в исследовательских лабораториях и организациях.

Особенности модели:

— творческое отношение людей к рабочим обязанностям; эта модель наиболее адекватна условиям интеллектуального труда;

— значительная свобода действий сотрудников; возможности ее применения в традиционном (конвейерном) производстве ограничены жесткими условиями организации труда;

— формирование у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности;

— формирование ощущения равенства и доверия;

— общность руководителей с работниками в рамках выполнения общей задачи;

— формирование в организации такой атмосферы, при которой каждый сотрудник вносит максимальный вклад в достижение общих целей и высоко оценивает усилия своих коллег;

— формирование самодисциплины, с тем чтобы ответственные работники самостоятельно устанавливали для себя определенные рамки поведения в коллективе.

Управление организацией, отвечающей коллегиальной модели ОП, ориентировано на командную работу. Реакция работни-

ка на такую ситуацию — чувство ответственности, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не по приказу менеджера и не под угрозой наказания, а потому, что сотрудник считает своей обязанностью добиться максимально высокого качества.

В такой организации работники испытывают чувство исполненного долга, внося вклад в достижение общих целей и самореализуясь, что выражается в умеренном энтузиазме при выполнении рабочих заданий.

## ГЛАВА VII

# ПРИНЦИПЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Культура деловой коммуникации содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами, руководителями и подчиненными, партнерами и конкурентами, во многом определяя их (отношений) эффективность: будут ли эти отношения успешно реализовываться в интересах партнеров или же станут малосодержательными, неэффективными, а то и совсем прекратятся, если партнеры не найдут взаимопонимания.

Специфической особенностью деловой коммуникации является ее регламентированность, т. е. подчиненность установленным правилам и ограничениям.

Коммуникацию отличает то, что в ее процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется [Кабушкин, 2000].

Цель коммуникации. Процесс коммуникации начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т. е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т. п. Чем конкретнее сформулирована цель деловой коммуникации, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики коммуникации. Чтобы идею ме-

неждера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь четкое представление о том, что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута. Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как вы поведете себя, если ваш собеседник:

- во всем согласится с вами;
- решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;
- не отреагирует на ваши доводы; проявит недоверие к вашим словам и мыслям;
- попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего в себя следующие основные аспекты:

- а) участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;
- б) следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т. п.);
- в) необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;
- г) следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;
- д) необходимо подавить у себя чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии — антипатии);
- е) перед беседой, если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия;
- ж) надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них, т. е.

на этом этапе анализируются участники коммуникации (мужчина, женщина, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Каждая личность характеризуется потребностями, мотивациями деятельности, интересами, присущими только ей. Поэтому менеджер на стадии подготовки к общению должен учитывать все мотивы и выбрать из имеющегося арсенала наиболее эффективные средства воздействия на партнера уже на стадии непосредственно коммуникации.

Важно не только оценить своего будущего собеседника и сложившуюся ситуацию, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им, создавать своим личным поведением и поступками благоприятные условия для коммуникации, выяснить ситуацию и тему общения, проработать в соответствии с проблемой дополнительный материал.

Место коммуникации. После проведения комплекса подготовительных к деловому общению мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

- 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;
- 2) хорошее оснащение места проведения деловой коммуникации — вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т. п. Элементарный порядок в делах способствует успеху коммуникации.

Определение стратегии и тактики коммуникации. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели коммуникации (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике коммуникации относится и умение задавать вопросы.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые открытые и закрытые.

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него,

рассказывать. Например: «Расскажите, пожалуйста...», «Что вам известно про...», «Как вы думаете...?», «А почему?», «Ваше мнение?», «Ваши предложения?», «Чем вы это объясните?» Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т. е. такие, на которые необходимо ответить «да» или «нет». Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Основные принципы ведения деловых разговоров.

1. Прежде всего необходимо помнить, что деловая беседа — это не монолог. Инициатор должен организовать обмен мнениями таким образом, чтобы задаваемые вопросы и получаемые ответы на них соответствовали совместному решению намеченной проблемы. Поэтому необходимо формулировать свои вопросы, определения, оценки таким образом, чтобы они косвенно приглашали партнера высказать свое мнение по обсуждаемой теме [Яхонтова, 1998].

2. Организация беседы должна быть рациональной, т. е. излагать содержание информации по обсуждаемой теме необходимо кратко. Следует помнить, что пространное изложение лишней информации снижает эффект обсуждения конкретной темы беседы, осложняет усвоение собеседником сущности обсуждаемого вопроса. При этом краткость в ущерб успешному взаимодействию недопустима.

3. Успех проводимой беседы в значительной мере зависит от понятности, убедительности и точности изложения своих мыслей, идей и целей. Точность и доходчивость информации напрямую зависят от простоты и четкости изложения, ориентированного на собеседника и предмет коммуникации.

Для достижения оптимального эффекта в процессе деловой коммуникации менеджер должен точно знать проблему и необходимое обоснование ее решения, демонстрировать заинтересованность в реализации выбранной коммуникативной темы с конкретным собеседником, настраивать своего пар-

тнера на совместное решение проблемы, учитывая, прежде всего:

- его профессиональный уровень;
- содержание выполняемых им задач;
- его полномочия и сферу ответственности в соответствии с возложенными на него обязанностями;
- его жизненный и трудовой опыт, интересы, устремления и желания;
- особенности его мышления: речевого и неречевого поведения.

Правила успешных переговоров.

1. Делайте различия между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами.

1. Участник переговоров — прежде всего человек.

2. Каждый преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений партнеров.

3. Отношения обычно увязываются с проблемой.

4. При позиционном торге возникают противоречия между существом проблем и отношениями участников переговоров.

5. Отделяйте отношения от существа дела.

6. Поставьте себя на место партнера.

7. Не делайте выводов о намерениях людей, исходя из собственных опасений.

8. Ваша проблема — не вина других.

9. Обсуждайте восприятие друг друга.

10. Ищите возможность для действий, неожиданных с точки зрения другой стороны.

11. Предоставляйте возможность другой стороне сделать ставку на результат.

12. Позаботьтесь о сохранении «лица» партнера.

13. Осознавайте чувства партнера и свои.

14. Позвольте другой стороне «выпустить пар».

15. Не реагируйте на эмоциональные проявления.

16. Используйте символические жесты.

17. Внимательно слушайте и показывайте, что слышали то, что было сказано.

18. Говорите так, чтобы вас поняли.
19. Говорите о себе, а не о них.
20. Говорите ради достижения цели.
21. Предварительные действия облегчают работу.
22. Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми.

Технология деловых собеседований. Отличие управленческих бесед от повседневных разговоров (например, разговор в трамвае, в магазине или с соседями), не относящихся к сфере производственной деятельности, заключается в том, что повседневная коммуникация:

- 1) происходит, как правило, случайно, она заранее не планируется;
- 2) отличается большим разнообразием обсуждаемых тем, охватывая множество личных, социальных, бытовых, политических и т. п. аспектов;
- 3) характеризуется частым переходом от одной темы к другой;
- 4) практически не связана с принятием каких-либо управленческих решений;
- 5) носит по преимуществу информативный характер.

Деловые беседы в области управленческой деятельности представляют собой целенаправленную, с заранее планируемым эффектом и результатом коммуникацию, которая:

- 1) направлена на достижение определенных задач и служит решению производственных проблем и вопросов;
- 2) связана с необходимостью делать выводы и заключения на основании анализа полученных информативных данных;
- 3) позволяет выработать соответствующие решения и реализовать их.

Примером таких управленческих бесед могут служить собеседования при приеме на работу и увольнении, разбор конфликтных ситуаций, проведение проблемных (или итоговых) совещаний и т. п.

Характерная черта деловых собеседований заключается в том, что они, благодаря эффекту обратной связи, позволяют руководителю реагировать на высказывания собеседника в соответствии с конкретными условиями протекания разговора, т. е. с учетом цели, предмета и партнеров, а также с учетом речевых

и неречевых (мимика, жесты, манеры) средств управленческой коммуникации.

Преимущества деловой беседы как формы взаимной коммуникации обусловлены прежде всего:

- возможностью дифференцированного подхода к предмету обсуждения с учетом выработанных замыслов, целей и партнеров и в интересах взаимоприемлемого, понятного и убедительного изложения мнения, точки зрения;

- быстротой реагирования на высказывания собеседника, способствующей достижению поставленных целей с помощью пояснений, поправок, повторов и т. п.;

- повышением компетентности управляющего вследствие возражений, критических оценок, предложений и мнений партнера;

- созданием и осознанием общности всех участников беседы как влияющего фактора в формировании успешной коммуникации;

- возможностью дифференцированного подхода к учету и оценке объективных и субъективных факторов при решении проблемы;

- ощущением собственной значимости в решении обсуждаемых проблем и причастности к результатам, полученным в конце беседы.

## ГЛАВА VIII

# ТИПЫ И ПРИЕМЫ

## В ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

### § 1. КОММУНИКАТИВНЫЕ ТИПЫ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

Каждый человек обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться. Любой собеседник уникален. И все-таки их можно объединить в группы по каким-то общим характерным чертам. Абстрактный собеседник — это тип, воображаемая психологическая модель, отражающая определенные характерные свойства, которые имеют значение для подготовки и проведения деловой беседы. Естественно, что в жизни в чистом виде подобные типы не встречаются, но есть люди, которым в наибольшей степени свойственны особенности одного из них. Знакомство с «теоретическими типами» полезно для поиска оптимальных подходов к реальным собеседникам при организации групповой беседы [Практическая психология для менеджеров, 1999, с. 201–205].

Основными критериями для классификации типов деловых собеседников являются следующие: компетентность, откровенность и искренность; владение приемами коммуникации с другими участниками беседы, заинтересованность в теме и успехе беседы.

В классификации представлено девять абстрактных типов собеседников:

1. Вздорный человек, «нигилист». Такой человек часто выходит за рамки темы деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами. По отношению к нему рекомендуется вести себя следующим образом:

- постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;

- не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;

- если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;

- прежде чем отклонить его решение, предоставить другим возможность опровергнуть его;

- постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;

- беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;

- в критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.

2. Позитивный человек. Это, конечно, самый приятный тип делового партнера. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии. По отношению к нему целесообразно занять следующую позицию:

- побуждать его к активному участию в дискуссии;

- стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;

- в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

3. Всезнайка. Он уверен в том, что все знает лучше всех. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова. При общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- посадить его рядом с ведущим беседу;

- время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;

- попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения;

- предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;

- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.

4. Болтун. Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний. Как к нему относиться:

- как и «Всезнайку», посадить его поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности;

- когда он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;

- если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения;

- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

- заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент.

5. Трусилка. Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным. С таким собеседником нужно обходиться особенно деликатно:

- задавать ему ясные, конкретные вопросы;

- продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание;

- если он все же решился заговорить, применять нереплексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;

- помогать ему формулировать мысли, используя прием выяснения;

- решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес;

- применять ободряющие формулировки типа: «Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»;

— специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

6. Хладнокровный, неприступный собеседник. Такой человек замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужденно, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий. В этом случае любым способом необходимо:

— заинтересовать его в участии в обсуждении проблемы;

— применить прием отражения чувств, например, обратиться к нему с такими словами: «Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему?» В перерыве попытаться выяснить причины такого поведения.

7. Незаинтересованный собеседник. Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее «проспал» всю беседу. Поэтому нужно:

— задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу;

— выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»;

— задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным; постараться выяснить, что интересует лично его.

8. Важная птица. Такой собеседник не выносит критики — ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных. Существенными элементами позиции по отношению к нему являются следующие:

— нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя; время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;

— не допускать никакой критики в адрес других лиц, как присутствующих, так и отсутствующих;

— не раздражаться из-за его манеры «вообще». Помнить, что ваша цель — конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»;

— до определенного момента соглашаться с ним, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что...?».

9. Почемучка. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать. Как вести себя с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

— на вопросы информационного характера отвечать сразу; при групповой беседе привлекать к ответам на его вопросы, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;

— при индивидуальной беседе по возможности переадресовывать вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете»;

— сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ему ответ.

Цель приведенной классификации — показать разнообразие типов деловых партнеров. Каждый при желании может продолжить и уточнить классификацию, основываясь на собственном опыте организации и проведения деловых бесед.

Когда деловой партнер старается скрыть свои истинные намерения, он применяет разные маски и отвлекающие поведенческие маневры. Если подчиненный или другой руководитель видит несоответствие реальных действий и слов или начинает сомневаться в истинности декларируемых намерений, то взаимопонимание утрачивается, а эффективность взаимодействия снижается.

Доверие — ключевой фактор эффективного взаимодействия, а манипулирование всегда снижает степень доверия того, кем манипулируют. Чем откровеннее, грубее манипулирование, тем сильнее отрицательное влияние на результаты совместной работы (URL: [http://www.elitarium.ru/2008/02/20/galereja\\_masok\\_menedzherov.html](http://www.elitarium.ru/2008/02/20/galereja_masok_menedzherov.html)).

Известно, что уровень доверительности в совместной деятельности повышается прежде всего благодаря:

- открытой демонстрации своих намерений;
- доброжелательному отношению к сотруднику;
- компетентности в совместно решаемых вопросах;
- умению четко и убедительно ставить задачу и излагать свои мысли;

— учету мнения сотрудника, а при необходимости корректировке своей позиции.

Маска — это форма представления своего внутреннего «Я» с учетом ситуации, в которой человек находится. Поэтому она изменяется в зависимости от интересов, ситуации и предыдущего опыта. Главное средство манипулирования — это маска, которая:

— скрывает истинное лицо;

— позволяет выглядеть по-другому благодаря хорошо узнаваемому образу с определенным стереотипом поведения.

Можно выделить следующие функции масок:

- 1) средство достижения желаемой цели;
- 2) средство адаптации к ситуации, особенно в тех случаях, когда трудно прогнозировать ее развитие;
- 3) способ соответствовать требованиям или ожиданиям других людей, особенно значимых;
- 4) способ быстрого и однозначного позиционирования;
- 5) способ ограничения ожиданий других.

Специалисты считают, что существует много объективных обстоятельств, которые заставляют человека, особенно в сфере массовых коммуникаций, заниматься манипуляциями или подталкивают, стимулируют к этому. В их числе можно назвать следующие.

1. Неверие в собственные силы, недоверие к другим людям, отсюда необходимость как можно лучше контролировать их действия.

2. Неумение ценить и любить других, а также неумение любить себя и видеть в себе личность. Альтернатива настоящей любви — обладание другим, полная власть над другой личностью, которая может заставить его делать и думать то, что хочет обладатель.

3. Чувства беспомощности, неуверенности, которые периодически возникают у большинства людей из-за большого риска, неопределенности, сложности и непредсказуемости современной жизни. Избежать этих ощущений можно с помощью других людей, а для этого их необходимо контролировать.

4. Страх затруднительного положения в межличностных контактах, недостаток умений управлять своими эмоциями.

Один из способов избегать близких, доверительных, открытых отношений и возможных затруднений связан с формализацией отношений с людьми при помощи ритуалов, стереотипов и правил.

5. Одна из аксиом, установок, которая формируется у человека в процессе освоения социального опыта, выражается в том, что человеку необходимо получать одобрение всех и каждого. Целенаправленно воздействуя на другого человека, можно получить его одобрительные оценки и действия.

## § 2. ПИСЬМЕННАЯ ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Довольно часто коммуникации в деловой сфере осуществляются в письменной форме: заявления, служебные записки, письма, отчеты, предложения и т. д. Какие-либо гарантии в отношении предлагаемых услуг партнеру или клиенту предоставляются также в письменной форме. Остановимся на стратегии составления деловых писем.

Формы написания деловых писем практически одинаковы для всех стран.

1. Деловое письмо пишется исключительно на белой бумаге и только на лицевой стороне листа.

2. Деловое письмо зарубежному партнеру должно быть составлено на языке адресата. При невозможности сделать это (трудности с переводом на редкие языки) допустимо составление письма на английском языке как наиболее распространенном в деловом мире.

3. Письмо должно быть кратким, грамотным, четко выражать мысль отправителя и не допускать двояких толкований. В тексте нежелательны исправления.

4. Деловое письмо пишется на бланке фирмы-отправителя, на котором изображена эмблема фирмы, помещены полное ее название, почтовый и телеграфный адрес, номер телефона, телефакса и банковские реквизиты.

5. Деловое письмо, как правило, состоит из шести частей: даты, адреса, вступительного обращения, основного текста, заключительной формулы вежливости, подписи.

В зависимости от содержания деловой информации существуют различные виды писем [Панфилова, 2001].

Письмо-просьба имеет своей целью выражение просьбы. Просьба формулируется кратко и точно. Следует непременно подчеркнуть личную заинтересованность и заранее поблагодарить за ее исполнение.

Письмо-извещение посылается из вежливости (благодарность, выражение готовности к сотрудничеству и т. п.) или же в качестве вполне определенного информационного сообщения. Под таким письмом достаточно подписи референта или секретаря.

Письмо-напоминание направляется в тех случаях, когда не удастся с помощью телефонных переговоров или личного контакта своевременно получить желаемый результат. Его цель — тактично напомнить о необходимости выполнить взятые обязательства.

Письмо-подтверждение чаще всего является гарантией данных ранее обещаний или уже оговоренных условий. Иногда оно служит подтверждением своевременного получения документов, материальных ценностей, договорных бумаг.

Письмо-претензия близко к рекламации, хотя и не имеет столь явно выраженного характера. Это как бы официальное предупреждение. В нем должны содержаться следующие данные: основания для предъявления претензии, сами претензии, конкретные требования стороны, предъявляющей претензии (замена некачественной продукции, уценка, возмещение убытков и т. п.).

Письмо-отказ — это ответ на претензию потребителя или партнера. Правильно написанное, оно помогает, несмотря на отказ, поддерживать нормальные отношения с клиентом. Начало письма должно содержать нейтральный комментарий, в котором вы перечисляете то, с чем согласны. Затем идет объяснение причин отказа. Концовка должна быть позитивной, следует выразить готовность к продолжению сотрудничества.

Письмо-извинение. Обычно такое письмо содержит изложение причин, по которым внезапно что-то срывается: важная встреча, заключение договора, поставка и т. п. В ряде случаев такое письмо отправляется после уведомления по телефону.

Гарантийное письмо является особой формой письма и направляется как обязательство оплаты за покупку, услуги и т. п. Заканчивается письмо фразой «Оплату гарантируем. Наш расчетный счет (указываются полные банковские реквизиты)» и обязательно имеет две подписи: руководителя и главного бухгалтера.

Циркулярные письма. Их цель — довести информацию одного и того же содержания в несколько адресов (например, дочерним фирмам, филиалам). Рассылаются такие письма за подписью руководителя по общим вопросам. Личная подпись при этом обязательна лишь на первом экземпляре, а на остальных — факсимиле.

### § 3. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Исследуя коммуникационную деятельность в деловой среде менеджеров, эксперт и профессор менеджмента Генри Минцберг пришел к выводу, что менеджеры играют три взаимозависимые роли: межличностные, информационные и роли принятия решений. Они (роли) представляют собой типы поведения, которые характерны для людей, занимающих управленческие позиции [см.: Грейсон, О'Делл, 1991; Друкер, 1992; Львов, 1992; Попов, 1991; Шамхалов, 1993; Яккока, 1990]. Причем каждый высший менеджер исполняет эти роли в разной манере. Способ, которым высшие менеджеры решают исполнять свои роли, в определенной степени зависит от их личного мастерства и характеристик, служебного положения, официальных полномочий и статуса в организации. В табл. 3 и 4 представлен процент времени и частота исполнения обязанностей менеджерами первого и среднего уровня.

Таблица 3

Обязанности менеджеров  
первого звена

Ранг	Обязанность	Процент времени	Частота исполнения
1	Контроль	15	каждый день
2	Решение проблем	12	каждый день
3	Планирование	11	каждый день
4	Неформальное и устное общение	11	каждый день
5	Коммуникация с вышестоящими лицами	11	каждый день
6	Ответы на запросы подчиненных	10	каждый день
7	Обучение подчиненных	10	каждый день
8	Написание писем и деловых бумаг	6	каждый день
9	Создание и поддержание мотивационной атмосферы	5	каждый день
10	Распределение времени	3	каждый день
11	Посещение заседаний, совещаний	3	дважды в месяц
12	Чтение и самообразование	1	еженедельно
13	Деловые консультации с подчиненными	1	раз в два месяца
14	Представление компании	1	ежемесячно

Под межличностными ролями Г. Минцберг понимал виды деятельности, которые исполняют высшие менеджеры исходя из их формального положения в фирме. Он определил следующие межличностные роли: номинальный начальник, лидер и связующее лицо. Так, менеджеры поступают как номинальные начальники, когда они исполняют значительные формальные или символические обязанности, на пример, при вручении служебных наград или подарков в связи с выходом в отставку. Как лица, стимулирующие окружающих людей к действиям, высшие менеджеры исполняют свою роль лидера. Когда менеджеры работают над установлением более продуктивных взаимоотношений между членами группы и членами других групп, они исполняют роль связующего лица.

Таблица 4

Обязанности менеджеров  
среднего уровня

Ранг	Обязанность	Процент времени	Частота исполнения
1	Контроль	21	каждый день
2	Развитие и обучение подчиненных	14	каждый день
3	Планирование	14	каждый день
4	Распределение времени	10	каждый день
5	Посещение заседаний, совещаний	8	каждый день
6	Принятие решений	5	каждый день
7	Чтение и самообразование	5	каждый день
8	Ответы на запросы подчиненных	4	каждый день
9	Написание писем и деловых бумаг	4	каждый день
10	Создание мотивационной атмосферы	3	каждый день
11	Коммуникация с вышестоящими лицами	3	каждый день
12	Деятельность по налаживанию коммуникационных связей	3	раз в два месяца
13	Коммуникация с нижестоящими лицами	3	каждый день
14	Представление компании	3	каждый день

К информационным ролям относятся те действия высших менеджеров, посредством которых они становятся информационными центрами своих групп — главными пунктами для получения и отправления как внутри, так и вне организации информации, что является жизненно необходимым для продуктивной деятельности. В значительной степени, как следствие их официальной власти и статуса и их результативных межличностных ролей, менеджеры действуют в таких информационных ролях, как наблюдатели, распространители и представители.

Деловые совещания. Деловые встречи — совещания — одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим в организации. Процесс управления в этом смысле сводится к трем основным стадиям: сбор и переработка информации; координация деятельности служб фирмы и сотрудников; принятие решения [Кабушкин, 2000].

Совещания классифицируют по следующим основным признакам.

По назначению:

- вырабатывающие и принимающие решения;
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
- подводящие итоги выполнения решений и дающие оценку его результатов;

По периодичности (частоте) проведения:

- разовые;
- регулярные;
- периодические.

По количеству участников:

- узкий состав (до 5 человек);
- расширенные (до 20 человек);
- представительные (свыше 20 человек).

По степени стабильности состава участников совещания:

- с фиксированным составом;
- с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания;

— комбинированные.

По принадлежности:

- партийные (и других общественных организаций);
- административные;
- научные и научно-технические;
- объединенные.

Чтобы достичь целей совещания, необходимо должным образом подготовить и организовать его проведение. Имеется совокупность обязательных элементов (рис. 15), без которых эффект совещания не будет достигнут.

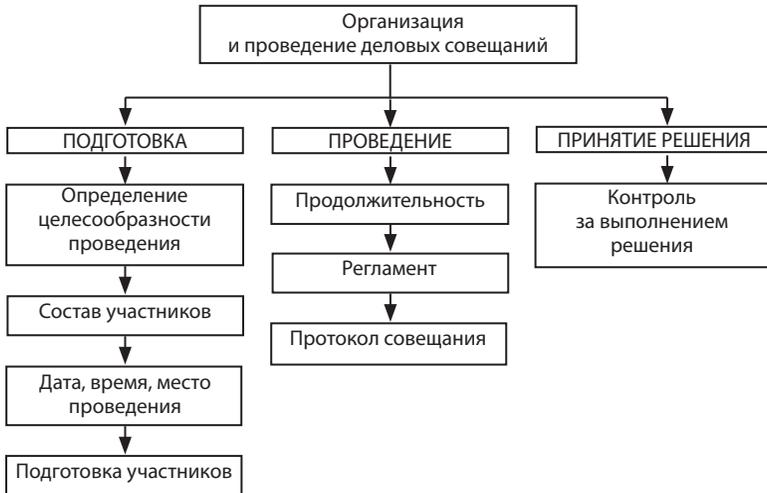


Рис. 15. Технология организации и проведения деловых совещаний.

Подготовка совещания начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на совещании (совещание по этому вопросу более полезно, чем другие формы работы). Проведение совещания имеет смысл, если есть необходимость: в обмене информацией, в выявлении мнений и альтернатив, в анализе сложных (нестандартных) ситуаций, в принятии решения по комплексным вопросам [Филонова, 2000].

После того как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав его участников (рис. 16).

При подготовке повестки дня необходимо определить:

— содержание обсуждаемых проблем и главную тему соответствующего совещания;

— условия, которым должен отвечать конечный результат совещания. Это определяет цели совещания;

— кто и какую подготовительную работу должен вести. Порой целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т. д.

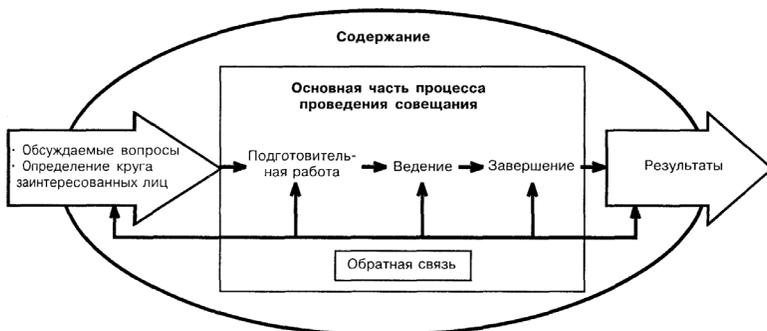


Рис. 16. Структура совещания.

Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:

— отсутствие главной темы совещания (несколько тем не позволяют обеспечить их точное разграничение и соответствующее аналитическое обеспечение);

— участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;

— включение в повестку дня вопросов, разных по объему и содержанию, в результате чего совещание превращается в обсуждение, а часто и в перебранку между отдельными его участниками или группами. Вследствие этого увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей;

— отступление от повестки дня и рассмотрение стихийно возникших побочных тем или рассмотрению какой-либо вечной проблемы (например, вопросы снабжения и т. п.).

При решении вопроса о составе участников нужно особо внимательно подойти к формированию списка, как по количественному, так и по качественному составу.

Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания:

- слишком много совещаний проводится в кабинете начальника;

- в ходе совещания ведутся телефонные переговоры и даже принимаются посетители;

- помещение для совещания не оборудовано соответствующим образом и плохо освещено.

Подготовка участников совещания — это последний этап подготовительной работы в процедуре организации деловых совещаний. Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый должен знать заранее тематику и задачи совещания. Это будет способствовать в последующем эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут к нему надлежащим образом подготовлены заранее.

Проведение совещания. Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40–45 минут. Поэтому спустя 40–60 минут у участников совещания ослабляется внимание: в зале возникают шум, лишние движения, разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства участников наступает утомление. После 30–40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается их нормальное состояние и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 минут работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, обычно отличаются экстремизмом.

Переговоры. Это взаимосвязь между людьми, предназначенная для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы. В решении принципиальных вопросов и согласовании условий контракта личные встречи играют исключительную роль.

Подготовка деловых переговоров. Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо к ним подготовились [Эрнст, 1988].

Переговоры с представителями фирм можно условно подразделить на две группы:

- получение информации по предложению или запросу без подписания контракта;

- согласование и подписание контракта.

В том и другом случае к переговорам необходимо тщательно готовиться, имея в виду выяснение отдельных проблем, возможные вопросы и ответы контрагента. В зависимости от вопросов переговоров, а также с учетом положения прибывающих на переговоры представителей фирмы проведение переговоров может быть поручено оперативному работнику руководству фирмы [Алексеев, Пигалов, 1994].

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность являются решающим фактором при обсуждении принципиальных вопросов. Поэтому до начала переговоров полезно выяснить организационную структуру фирмы, положение и компетентность прибывающих на переговоры представителей. Иными словами, необходимо иметь разработанную модель переговоров:

- четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;

- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;

- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;

— определить для себя верхний и нижний уровень компромиссов по вопросам, которые, вероятнее всего, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- 1) цель переговоров;
- 2) партнер по переговорам;
- 3) предмет переговоров;
- 4) ситуация и условия переговоров;
- 5) присутствующие на переговорах;
- 6) организация переговоров.

Анализ итогов деловых переговоров. Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимые меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров [Кабушкин, 2000]. Целями анализа итогов переговоров являются: сравнение целей переговоров с их результатами; определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров; деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на высшем уровне руководства организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:

— обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;

— оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

— определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;

— получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров: выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом; критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего, партнеры по переговорам должны выполнить следующие условия:

— обе стороны должны иметь интерес к предмету переговоров; они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на ведение переговоров);

— партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;

— партнеры должны уметь максимально полно учитывать субъективные и объективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;

— партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила.

Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах — это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти «общий знаменатель» для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу. Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь правильно задать вопрос и выслушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как их естественное завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров.

## ГЛАВА IX

# ЭТИКА, ЭТИКЕТ И ПРОТОКОЛ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Для того чтобы деловые коммуникации и контакты не приводили к конфликтам, не нарушали социального равновесия, чтобы повседневная коммуникация была гармоничной, приятной и полезной, с древних времен выработывались правила этикета.

Этикет — установленный порядок, совокупность правил, регламентирующих внешние проявления человеческих отношений.

Обычное официальное представление. При обычном официальном представлении говорят: «Госпожа Иванова, разрешите представить вам господина Петренко». Называя полное имя и фамилию, не следует забывать и звание, если таковое имеется, например: «профессор Джон Смит», «полковник Иванов», «доктор Уильям Джонсон».

Если вам необходимо официально отрекомендовать незнакомого мужчину вашей жене, то следует сказать: «Господин Иванов, я хотел бы представить вас моей жене», или: «Господин Иванов, позвольте представить вас моей жене».

Представление на официальном приеме. На большом официальном приеме, который дается в честь высокопоставленной особы, хозяйка должна встречать гостей, стоя рядом с почетным гостем. Представляя вновь прибывшего, хозяйка произносит: «Господин Джонсон, это наш начальник отдела рекламы господин Иванов».

Если вы прибыли уже после этой процедуры, следует представиться самому. На многолюдных приемах гости представляются сами.

Представление при встрече делегаций. Во время первой встречи двух делегаций первым должен представиться глава принимающей стороны. Он же представляет свою супругу, которая приехала встретить супругу гостя.

Затем представляется и представляет свою супругу глава бывшей делегации, гость.

После этого глава принимающей делегации должен представить остальных членов своей делегации в соответствии с их рангами в порядке убывания: сначала должны быть представлены женщины, занимающие важные должности, затем — более низкого ранга; после этого мужчины — в таком же порядке.

После этого точно так же представляет своих сотрудников глава встречаемой делегации.

Представление иностранному послу. Иностранному послу мужчину представляют следующим образом: «Ваше превосходительство, разрешите мне представить вам господина Иванова». Женщине, независимо от занимаемого ею поста, представляют посла: «Ваше превосходительство, разрешите мне представить вас госпоже Ивановой».

Этикет, как правило, представляет собой приемлемые формы поведения в социальных ситуациях.

Поведение, рассматриваемое как грубое или неприятное в одной культуре, может быть вполне приемлемым в другой. Распространенная и приемлемая американская привычка (для мужчин) сидя перекрещивать ноги, показывая подошву туфли, чрезвычайно оскорбительна в восточных странах. В этих странах подошву ноги или туфли никогда не показывают.

Западная культура рассматривает прямой взгляд в глаза собеседника как свидетельство открытости намерений, искренности и прямоты. В восточных же культурах прямой взгляд расценивается как агрессивность, грубость, нескромность или бесстыдство.

Необходимость должного и культурно-специфического этикета для деловых людей очевидна. Хотя люди готовы признать,

что этикет варьирует в различных культурах, существует сильное эмоциональное чувство «наш стиль поведения естествен и правилен».

Различия в невербальных формах поведения чаще воспринимаются неверно. Собственный невербальный язык кажется естественным, а чужой — неестественным. Деловым людям следует избегать ошибок в интерпретации и передаче невербальной информации.

Входя в свой офис, учреждение, аудиторию, руководитель должен приветствовать находящихся в помещении, особенно женщин и сотрудников, которые старше его по возрасту.

Принимая посетителя, руководителю не обязательно вставать. Достаточно жестом пригласить посетителя сесть. Однако, принимая женщину или пожилого человека, воспитанному, интеллигентному чиновнику следует выйти из-за стола и проводить посетителя к стулу или креслу.

Руководитель, ведущий прием посетителей, может варьировать свое поведение, местонахождение в кабинете в зависимости от ранга и цели визита посетителя. Вот несколько таких вариантов.

Официальная форма общения. Хозяин кабинета, сидя за рабочим столом, отвечает на приветствие посетителя и приглашает его сесть перед своим столом. Время приема, характер коммуникации и ее итоги определяет хозяин кабинета.

Неофициальная форма общения. Характеризуется равенством прав на порядок обмена информацией. Здесь время встречи зависит от взаимной договоренности обеих сторон. При входе посетителя хозяин кабинета отвечает на его приветствие, выходит из-за стола и приглашает его в зону коллегиальной работы, а сам садится напротив него.

Дружеская форма общения. Характеризуется полной открытостью, готовностью ко вниманию. Хозяин кабинета встречает посетителя, стоя в центре помещения, а после обмена приветствиями приглашает его сесть в кресло за журнальным столиком.

Большинство руководителей серьезно озабочены тем, чтобы уменьшить количество времени, затрачиваемого на прием посе-

тителей. Время — деньги, а между тем существует категория людей, которые могут просто так, от нечего делать, от неумного желания пообщаться и привлечь внимание к собственной персоне, заходить в кабинет чиновника и отнимать у него время пустыми разговорами. Такие «пожиратели» рабочего времени — бич для руководителей.

Для руководителей, которые ценят свое время, разработано немало методов, с помощью которых можно уменьшить наплыв посетителей. Вот некоторые из них.

1. Поручите своему секретарю заблаговременное согласование и соблюдение сроков и дат.

2. Приходите сами в помещение, где работают ваши подчиненные, чтобы дать им возможность задать вопросы. Гораздо проще самому попрощаться и уйти, чем пытаться любезно выпроводить собеседника из своего кабинета.

3. Установите определенные часы приема для своих сотрудников (например, «Петренко — с 14 до 15 часов»).

4. Письменный стол в кабинете поставьте так, чтобы он не был виден в открытую дверь, это поможет вам избежать потенциальных посетителей.

5. И, наконец, главное: покончите с мифом «открытой двери»! Держите дверь в свой кабинет открытой лишь тогда, когда вы готовы принимать посетителей, закрывайте дверь, если хотите, чтобы вам не мешали!

В ходе совещания руководителю следует:

— с самого начала заявить, что данная проблема, без сомнения, может быть решена в отведенное время и силами присутствующих;

— дать высказаться всем участникам путем поименного вызова;

— пресекать отклонения от темы, «лирические отступления», экскурсы в историю;

— при необходимости уточнять позицию докладчика во избежание недоразумений, которые могут возникнуть в дальнейшем;

— принимать во внимание только взгляды и решения, подкрепленные фактами. Недостаточно аргументированные решения следует отклонять;

- почаще подводить промежуточные итоги. Это подбодрит участников, продемонстрирует им, что они продвинулись к намеченной цели и уже близки к ней;

- по возможности скрывать до последнего момента свое личное мнение;

- своевременно принимать меры для снятия эмоционального напряжения, грозящего вспышкой эмоций. Для этого нужно иметь наготове несколько подходящих шуток;

- терпимо относиться к критике в свой адрес;

- пресекать уничтожающую критику в адрес кого-либо из сотрудников. Даже если человек глубоко заблуждается, не оставлять от его позиции камня на камне опасно; он может озлобиться, уйти в оппозицию, резко снизить трудовую активность. Даже в самой ошибочной теории есть зерно истины. Руководителю следует, приостановив поток критики одного из сотрудников в адрес другого, обратить внимание присутствующих на рациональные зерна в позиции критикуемого и призвать к выработке общих подходов.

Критика необходима и полезна, когда налицо явные упущения, злоупотребления, серьезные ошибки. Критиковать бывает полезно и в профилактических целях — когда неудач и провалов еще нет, но в работе намечаются опасные тенденции. Главная задача критики — выработка оптимального решения, а не поиск врага.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Межличностные и деловые коммуникации выступают как вид деятельности, которым присуща определенная структура. Обычно к структуре общения относят: коммуникативно-информационный компонент, означающий прием и передачу сообщений и предполагающий обратную связь, в основе которого лежит психологический контакт; познавательный компонент, основанный на процессе восприятия и понимания людьми друг друга; интерактивный компонент, связанный с процессом взаимодействия (интеракции) людей в совместной деятельности, в ходе которого осуществляется их влияние друг на друга с целью достижения взаимопонимания, согласованности действий, получения общего результата.

Общение как социально-психологическое понятие отражает взаимосвязи и взаимодействие личностей, групп, классов, в которой происходит обмен деятельностью, информацией, опытом, результатами деятельности. В процессе общения передается социальный опыт, идеи, ценности, чувства, настроения, изменяется структура и сущность взаимодействующих субъектов, оно играет роль системообразующего фактора, обеспечивающего целостность общественной системы, формирует личность.

Коммуникация, выступая как компонент общения, является социальным процессом, имеющим важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества.

Этот компонент связан с передачей информации, обменом мыслями, идеями посредством знаков, распространением сообщений среди численно больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей.

В сфере межличностного восприятия и познания человека человеком его значение особенно велико. Вопрос об оптимальном соотношении свойств субъекта и его партнера, возможно, может быть решен благодаря привлечению понятийных схем проблематики образа мира.

Теоретический и эмпирический анализ коммуникативной деятельности приводит к выводу о том, что динамика современной жизни актуализирует технологии и подходы к формированию межличностного коммуникативного общения и психологического фона общения, новых стратегий коммуникативной компетентности.

# ИСПОЛЬЗОВАННАЯ

## ЛИТЕРАТУРА

Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. М.: Технолог. мирового бизнеса, 1994.

Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1988.

Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2003. (Учебник для вузов).

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: Центр гуманитар. исслед. «Путь», 1993.

Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика: пер. с англ. М.: Дело, 1991.

Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию: курс лекций. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1988.

Гозман Л. Я. Психология эмоциональных отношений. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1987.

Грейсон Дж. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: пер. с англ. М.: Экономика, 1991.

Грушин Б. А. Мнение о мире и мир мнений. М.: Политиздат, 1967.

Дизель П. М., Мак-Кинли, Раньян У. Поведение человека в организации: пер. с англ.. М.: Фонд «За экон. грамотность», 1993.

Друкер, Питер Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: пер. с англ. М.: Book Chamber Int., 1992.

Журавлев В. И. Основы педагогической конфликтологии. М.: Рос. пед. агентство, 1995.

Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера. СПб.: Союз, 1997.

Зигерт В., Ванг Л. Руководить без конфликтов: пер. с нем. М.: Экономика, 1990.

Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие. 3-е изд. Минск: Новое знание, 2000.

Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах. Минск: Изд-во Белорус. ун-та, 1976.

Кон И. С. В поисках себя: личность и ее самосознание. М.: Политиздат, 1984.

Кораблева О. В. Слухи как фактор формирования общественного мнения // Социосфера. 2010. № 4. С. 136–139.

Кубрак Т. А. Речевое выражение самопрезентации и ее место в интенциональной структуре дискурса // Вестн. Рос. гос. ун-та им. И. Канта. Сер. Педагог. и психол. науки. 2008. № 11. С. 40–47.

Ломов Б. Ф. Общение и социальная регуляция поведения индивида // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М.: Наука, 1976. С. 64–93.

Львов Ю. А. Основы экономики и организации бизнеса. СПб.: Формика, 1992.

Максименко Ж. А. Особенности Я-концепции личности, связанные с коммуникативной успешностью // Вестн. Ун-та (Гос. ун-т управления). 2007. № 12. С. 88–93.

Мелибруда Е. Я — Ты — Мы: психол. возможности улучшения общения: пер. с пол. М.: Прогресс, 1986.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

Морозов А. В. Деловая психология: курс лекций; учебник для высш. и ср. спец. учеб. заведений. М.: Союз, 2000.

Низовских Н. А. Жизненные принципы в личностном саморазвитии человека: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. М., 2001.

Нозль-Нойман Э. Общественное мнение: открытие спирали молчания: пер. с нем. / общ. ред и предисл. Н. С. Мансурова. М.: Прогресс-Академия; Весь мир, 1996.

Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.

- Общая психология: курс лекций для первой степени педагог. образования / сост. Е. И. Рогов. М.: Владос, 1998.
- Ольшанский Д. В. Политическая психология. СПб.: Питер, 2002.
- Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие. СПб.: Знание, 2001.
- Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив. М.: Политиздат, 1982.
- Петровский В. А. Психология неадаптивной активности. М.: Горбунук, 1992.
- Платонов К. К. Краткий словарь системы психологических понятий. М.: Высш. школа, 1984.
- Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1991.
- Практическая психология для менеджеров: учебник для вузов / под ред. М. К. Тулушкиной. М.: Филин, 1999.
- Профессиональное самоопределение школьников / В. Д. Симоненко, Т. Е. Суровицкая, М. В. Ретивых, Е. Д. Волохова. Брянск: Изд-во Брян. ун-та, 1995.
- Психология: словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. М.: Политиздат, 1990.
- Психология менеджмента: учебник для вузов / П. К. Власов и др.; отв. ред. Г. С. Никифоров. СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2000.
- Пушкарев Н. Ф., Матвеев А. В., Пушкарев Н. Н. Психология управления персоналом фирмы: курс лекций для вузов: учеб. пособие. М.: Хронограф, 1998.
- Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях: пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: Политиздат, 1980.
- Розанова В. А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Интел-Синтез, 1999.
- Рубинштейн С. Д. Основы общей психологии: в 2 т. Т. 2. М.: Педагогика, 1989.
- Русалов В. М. Опросник структуры темперамента: метод. пособие. М.: Смысл, 1992. (Психодиагност. сер. Вып. 1).
- Селиванов В. И. Дискуссионные вопросы психологии воли // Психол. журн. 1986. Т. 7, № 6. С. 110–121.

- Симонов П. В., Ершов П. М. Темперамент. Характер. Личность. М.: Наука, 1984.
- Симонов П. В. Эмоциональный мозг. М.: Наука, 1981.
- Скаженик Е. Н. Деловое общение: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во Таганрог. гос. радиотех. ун-та, 2006.
- Соловьева О. В. Обратная связь в межличностном общении. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1992.
- Сорокин П. А. Система социологии. Т. I, ч. II. Сыктывкар: Коминвест, 1991.
- Станкин М. И. Психология управления: практ. пособие. М.: Интел-Синтез, 1999. (Б-ка журнала «Управление персоналом»).
- Стефаненко Т. Г. Социальные стереотипы и межличностные отношения // Общение и оптимизация совместной деятельности / под ред. Г. М. Андреевой, Я. Яноушека. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1987. С. 242–250.
- Управление по результатам: пер. с фин. / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Х. Ниссинен; общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. М.: Прогресс, 1993.
- Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. М.: ИНФРА-М, 2000.
- Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент: теория и практика. М.: Наука, 1993.
- Шевандрин Н. И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности. М.: Владос, 1999.
- Эрнст О. Слово предоставлено вам: практ. рекоменд. по ведению деловых бесед и переговоров. М.: Экономика, 1988.
- Яккока, Ли. Карьера менеджера / при участии У. Новака; пер. с англ. Р. И. Столпера; под ред. С. Ю. Медведкова. М.: Прогресс, 1990.
- Яхонтова Е. С. Психология деловых отношений: учеб.-практ. пособие. М.: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 1998.
- Peterson W. A., Gist N. P. Rumor and Public Opinion // Amer. Journ. Sociol. 1951. Vol. 57. P. 159–167.
- Self-Disclosure / ed. by Valerian J. Derlega, Sandra Metts, Sandra Petronio, Stephen Margulis. Newbury Park, CA: Sage, 1993.
- Torrington D. L., Hall L. Personnel Management: A New Approach. 2nd ed. London: Prentice — Hall Int., 1991.

# РЕКОМЕНДУЕМАЯ

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная

Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] / Г. М. Андреева. М. : Аспект Пресс, 2003. 364 с. (Учебник для вузов).

Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособие [Текст] / Н. И. Кабушкин. 3-е изд. Минск : Новое знание, 2000. 336 с.

Морозов, А. В. Деловая психология : курс лекций ; учебник для высш. и ср. спец. учеб. заведений [Текст] / А. В. Морозов. М.: Союз, 2000. 576 с.

Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие [Текст] / А. П. Панфилова. СПб. : Знание, 2001. 496 с.

Практическая психология для менеджеров : учебник для вузов [Текст] / под ред. М. К. Тулушкиной. М. : Филин, 1999. 368 с.

Психология менеджмента : учебник для вузов [Текст] / П. К. Власов [и др.] ; отв. ред. Г. С. Никифоров Г.С. СПб. : Изд-во С. Петерб. ун-та, 2000. 571 с.

Пушкарев, Н. Ф. Психология управления персоналом фирмы курс лекций для вузов : учеб. пособие [Текст] / Н. Ф. Пушкарев, А. В. Матвеев, Н. Н. Пушкарев. М. : Хронограф, 1998. 196 с.

Роджерс, Э. Коммуникации в организациях : пер. с англ. [Текст] / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. 2-е изд., испр. и доп. М. : Политиздат, 1980. 494 с.

Станкин, М. И. Психология управления : практ. пособие [Текст] / М. И. Станкин. М. : Интел-Синтез, 1999. 304 с. (Б-ка журнала «Управление персоналом»).

### Дополнительная

Зигерт, В. Руководить без конфликтов : пер с нем. [Текст] / В. Зигерт, Л. Ланг. М. : Экономика, 1990. 336 с.

Общая психология : курс лекций для первой ступени педагог. образования [Текст] / сост. Е. И. Рогов. М. : Владос, 1998. 448 с.

Ольшанский, Д. В. Политическая психология [Текст] / Д. В. Ольшанский. СПб. : Питер, 2002. 576 с.

Петровский, В. А. Психология неадаптивной активности [Текст] / В. А. Петровский. М. : Горбунок, 1992. 224 с.

Розанова, В. А. Психология управления : учеб. пособие [Текст] / В. А. Розанова. М. Интел-Синтез, 1999. 352 с.

Соловьева, О. В. Обратная связь в межличностном общении [Текст] / О. В. Соловьева. М. : Изд-во Моск. ун-та, 1992. 112 с.

Шевандрин, Н. И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности [Текст] / Н. И. Шевандрин. М. : Владос, 1999. 512 с.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	5
Глава I. Концептуальные основания межличностной коммуникации ...	7
§ 1. Психологическая структура личности .....	—
§ 2. Понятие межличностной коммуникации .....	25
§ 3. Основные парадоксы и патологии межличностной коммуникации .....	32
Глава II. Эффекты межличностной коммуникации .....	38
§ 1. Базовые ожидания в межличностном взаимодействии .....	—
§ 2. Эффекты межличностного восприятия .....	39
§ 3. Напряжения и трудности в межличностной коммуникации ....	44
§ 4. Приемы защиты в межличностной коммуникации .....	64
Глава III. Особенности межличностного взаимодействия .....	67
§ 1. Особенности и функции неформальной коммуникации .....	—
§ 2. Типичные трудности межличностного взаимодействия .....	73
Глава IV. Коммуникативные стили и правила в общении .....	76
§ 1. Продуктивный и непродуктивный стили межличностного делового общения .....	—
§ 2. Стили слушания. Техники и приемы эффективного слушания ...	82
Глава V. Сущность деловой коммуникации .....	90
§ 1. Понятие и особенности деловой коммуникации .....	—
§ 2. Способы эмоциональной саморегуляции в межличностном деловом взаимодействии .....	93

§ 3. Самораскрытие и самопредъявление в межличностной деловой коммуникации .....	98
Глава VI. Коммуникации в группах .....	105
§ 1. Структурные и динамические особенности функционирования профессионального коллектива .....	—
§ 2. Особенности принятия деловых решений в группах .....	112
§ 3. Межличностная коммуникация в моделях организационного поведения .....	120
Глава VII. Принципы эффективности деловой коммуникации .....	130
Глава VIII. Типы и приемы в деловых коммуникациях .....	137
§ 1. Коммуникативные типы деловых партнеров .....	—
§ 2. Письменная деловая коммуникация .....	143
§ 3. Формы деловой коммуникации .....	145
Глава IX. Этика, этикет и протокол делового общения .....	156
Заключение .....	161
Использованная литература .....	163
Рекомендуемая литература .....	167

Учебное издание

Межличностная и деловая коммуникация

Учебное пособие

Редактор И. А. Богданова

Верстка Е. П. Смирновой

Подписано в печать 10.10.2011. Формат 60Х84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Бумага офсетная. Гарнитура CharterITC.

Печ. л. 11. Тираж 50 экз. Заказ 87.

Отпечатано в Лаборатории оперативной печати факультета журналистики  
Санкт-Петербургского государственного университета  
199004, Санкт-Петербург, В. О., 1-я линия, д. 26