

13 5. Мотивация в управленческой деятельности

Потребности являются одним из главных источников Мотивов человеческой активности. Отдельно взятая потребность — это более или менее четкое ощущение специфического дефицита в динамичном информационном и вещественном обмене между личностью (организмом) и средой. Боязнь, жажда, нежность, чувства умиленности, усталость, одиночество — примеры некоторых потребностей. Уже из приведенного перечня видно, что переживание потребности (неудовлетворенной) является негативной эмоцией.

Биологические потребности человека также подвержены развитию и адаптации. Человеческие потребности специфичны тем, что в большинстве своем они удовлетворяются средствами деятельности и результатами деятельности других людей.

Потребности характеризуются:

- предметностью; они всегда являются потребностями в том или ином предмете (ситуации)
- динамиче, т.е. способность актуализироваться и усиливать свою напряженность, угасать и ослабевать вновь
- социальный характер, т.е. могут регулироваться с помощью внешних и внутренних сигналов.

Система потребностей весьма богат и разнообразен. Разные исследователи насчитали их несколько десятков. Количество потребностей человека как личности и организма не является конечным.

Г.Мюррей и Уильям Олпорт А. Сложили человеческие потребности, а именно: потребности в достижении, в самореализации, в affirmации, в агрессии, в автономии, в противодействии, в защите, в уважении, в доминировании, в эскапации, в убеждении и уверенности, в убеждении

любя, в успех, в радость, в мир, в отвержении, в чувственных
впечатлениях, в себе, в поддержке, в компании.

Потребности по их происхождению делят на первичные (биологические)
и вторичные, приобретенные в процессе роста и развития личности.

Постоянное неприятие потребности — это дисморфизм, а то и
мучительное страдание (например, зудящее), то с ним связано желание
улучшить свое самочувствие. Это значит, что потребность выполняет
мотивационную функцию или, говоря проще, становится мотивом
соответствующего поведения: потребности, деятельности, общения.

Мотив (от лат. *movere* — приводить в движение, толкать) — это
внутреннее, т.е. исходящее от субъекта побуждение (стремление,
впечатление, хотение, желание) к определенным действиям,
ориентированным в конечном счете на удовлетворение потребности или
достижение желаемого состояния среды или собственной личности.

Мотивы вырастают не только на фоне неудовлетворенных потребностей.

Многие мотивы формируются и вопреки потребностям.

Мотивы определенным образом соотносятся с целями.

Человеческая деятельность является полимотивированной.

В психологии широко используется также понятие мотива. Оно
является производным от мотива и означает совокупность факторов
формирования, функционирования, взаимодействия и преобразования
мотивов поведения людей и животных.

От мотивационного состояния зависит доступ в кору головного мозга
тех или иных сенсорных раздражений, их усиление или ослабление.

Важнейшие деятельности контролируются путем сравнения достигнутых
промежуточных и итоговых результатов с тем, что было ранее
запрограммировано. Удовлетворение потребности снимает мотивационное

напряжение и, вызывая положительно эмоцию, „утверждает“ данный вид деятельности (включая его в фонд полезных действий).

Неудовлетворение потребности вызывает отрицательно эмоцию, усиливая мотивационное напряжение и вместе с тем — интенсивность деятельности.

Таким образом, мотивация — индивидуализированный механизм соотношения внешних и внутренних факторов, определяющий способы поведения данного индивида.

В человеческой жизнедеятельности сама внешняя обстановка может актуализировать различные потребности. Так, в преступно опасной ситуации один человек руководствуется только физической потребностью самосохранения, у другого доминирует потребность выполнения гражданского долга, у третьего — желание удрать в охотке, отпугнуться и т. д.

К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения.

Установка — это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению формируется на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются.

Интерес — избирательное отношение к предметам и явлениям в результате познавания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций. Интересы могут быть положительными и отрицательными. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формируются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

Желание — мотивационное состояние, при котором потребности соотношены

с конкретными предметами их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, то эта ситуация может быть софрмла, то наравленность софрмла на софрмла таеой ситуации наравленность стремлением. Стремление с ответивным представлением необходимых средств и способов действия является наравлением. Разновидностью стремления является страсть — стайное эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую наравленность всей деятельности человека.

Требованиями стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние наравленного тяготения к определенной группе объектов — влечениями.

Применительно к управлению мотивация — это процесс побуждения персонала к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Мотивация — это процесс софрмла системы стимулов для достижения поставленных перед работниками целей на основе учета и использования его потребностей, ценностей ориентиров, убеждений, мировоззрения.

Формы мотивации, их характеристика

В течение многих тысячелетий работодатели умели воздействовать на работников для ускорения выполнения трудовых операций при достижении цели предприятия, организации.

Традиционными, простыми, но довольно рациональными методами мотивации в доиндустриальную эпоху был метод «кнута и пряника», основанный либо на поощрении, либо на наказаниях. Данный метод иногда и сейчас дает хороший результат, но его эффект обычно бывает краткосрочным.

Виллксеские исследования мотивации труда проводились в 60-х гг. в США во Фрэнк Хартор. неких эссементов компании "Вестерн Электрик", в результате которых сделан основной вывод — работники предпочитают иметь свою причастность в процессе труда, что является верным и актуальным и в настоящее время.

Многие исследователи считают, что наряду с материальной заинтересованностью, сильнейшими мотивирующими факторами являются атмосфера дружного сотрудничества всех работников, производственное настроение, создаваемое аппаратами управления, любовь к своему делу, реализуемые на основе способностей и способностей.

Некоторые ученые считают, что основными побуждающими факторами, активно воздействующими на поведение работников, становятся материальные и моральные стимулы, соответствующий размер заработной платы, своевременная ее выплата; заинтересованность работников в доходах предприятия; чистота условий труда — светлое помещение с чистым воздухом, нормальными температурными режимами и влажностью воздуха 40-70 %, работа руководства о материальных и социальных нуждах работников, состав кадрового состава; благоприятная психологическая атмосфера в коллективе; моральные поощрения; повышение по службе и т. д.

Тереза А. Маску

Большинство работников хотят иметь чувство безопасности или контроль над будущим. В связи с этим многие работодатели предлагают ряд затрат на различные мероприятия, например на медицинские нужды, пенсионные расходы, содержание отпусков, страховые взносы, потерю трудоспособности. Работодатели в планах предусматривают меры по защите работников от различных негативных событий.

Зарплата и доходы должны обеспечивать комплекс мер по развитию в фирмах для работников по значимости как функциональных потребностей, так и базисной жизнедеятельности. В то же время эти меры дают возможность фирме сконцентрировать на рынке труда, привлекая на предприятие наиболее компетентных работников.

Тесно связана с социальной потребностью потребность в уважении и самоуважении, что означает: каждый человек имеет интерес к оценке, признанию. Эта потребность может быть сложной, так как связана со стремлением личности к самоутверждению и его значимости. К сожалению, не каждая работа дает возможность для удовлетворения этой потребности. Часто менеджер может увидеть направление, в соответствии с которым могут быть удовлетворены наиболее значительные трудовые запросы личности.

На высшем уровне находится потребность человека в самореализации. Это наиболее важная потребность, которую большинство людей стремится достичь в течение всей трудовой жизни. Она включает в себя стремление реализовать способности и потенциальные возможности личности на основе творческого подхода и затрат времени на достижение желаемой цели в пределах всех ее сил.

Кинетически высшего уровня потребностей нельзя достичь, пока личность не реализует свой потенциал полностью. Таким образом, эти потребности теоретически сохраняются в течение всей жизни человека, и не исключено, что они никогда не будут достигнуты даже при самых больших его усилиях.

Существует много видов работ, на которых человек приходит к разочарованию быстрее, чем полностью достигает высшего уровня самореализации. Известно, что некоторые производственные и

управленческие работы являются рутинными и монотонными. В этом случае работникам должны уделяться самодовольствия в повседневных рабочих делах, спорте, самосовершенствовании и даже в семейных отношениях.

Теория Сэйтона Эдгерффера

Теория мотивации:

- стремление к физическому благополучию, здоровью — потребность существования;
- стремление к удовлетворению в межличностных отношениях — потребность общения;
- стремление к перспективному росту и развитию — потребность карьеры.

Несмотря на определенное сходство этих двух теорий, заметны существенные отличия теории мотивации Эдгерффера от теории Маслоу:

- довольно часто работникам, не достигшим успешной реализации низших потребностей, вполне удачно решают задачи, относящиеся к высшим потребностям;
- продвижение работника по карьерной лестнице вверх не всегда приводит к удовлетворению запросов личности;
- если работник потерпел неудачу в карьере, то его очень часто могут компенсировать неудачи при исполнении любых работ на низших уровнях.

Грехуристовская модель Эдгерффера не придерживается жесткой регламентации в последовательной реализации потребностей в пределах каждого из уровней. Последовательность реализации потребностей на конкретном уровне зависит от приоритетов личности. Например, возможно было отдать большее предпочтение социальным потребностям по сравнению с потребностями в уважении, самодовольствии, и только с возрастом

устанавливается обратная функциональность.

На современном этапе развития экономики большинство работников надеется на хорошую зарплату и достаточно перспективную деятельность. В таких обстоятельствах есть и положительный мотивации работников, возможно, находится в более полном удовлетворении потребностей высшего уровня личности. Однако при этом менеджеры не стремятся работать, что лучше доходы, благоприятные условия труда, регулярная оплата еще не гарантируют высокого качества труда. Действия или условия, не позволяющие удовлетворить личные потребности, в конечном итоге приводят к неудовлетворенности и фрустрации. Таким образом, когда потребности не реализуются на работе, многие работники прибегают к стилю поведения, который неумолим для трудового процесса и организации. Типичный подход к работе фрустрированного работника заключается в том, что он стремится избежать интенсивной деятельности. Это приводит к тому, что работники будут посредством исполнять свои обязанности. Они видят удовлетворение потребностей только через размер заработной платы.

Другой подход к труду с негативной мотивацией, принятый в менеджменте, называется антифункциональным поведением. Такие работники отталкивают повод, чтобы полностью отвлечься от работы, нарушают сложившуюся систему труда. Они часто опустошаются, сажают, нарушают правила, пытаются создать спорные, конфликтные ситуации. Еще одна часть работников, неудовлетворенных своим положением, начинает вести себя агрессивно, что, в конце концов, приводит к необходимости увольнения. Признаки агрессивного поведения являются неумолимая самооценка, вымученные улыбки, драки, вольность. Когда ситуация становится беспокойной и напряженной в коллективе, и

менеджер вынужден учитывать как, формируя неконструктивно
 обстановку в подразделении негативными действиями подобного рода.
 К числу практических теорий относится также теория справедливости,
 основным разработчиком которой стал Дж. Стейси Фолкс

Согласно теории справедливости, работники на основе индивидуального подхода
 субъективно оценивают соответствие полученного вознаграждения к
 затраченным усилиям, а затем сопоставляют их с вознаграждением
 других работников, выполняющих аналогичную работу.

Если в результате сравнения, по мнению работника, возникает
 несправедливость в виде неэквивалентной оплаты труда по сравнению с
 коллегами, выполняющими подобную работу, то у него возникает
 психологическое напряжение. В этом случае менеджеру необходимо
 мотивировать этого работника, устранить напряжение и несправедливость
 установленным эквивалентной оплаты труда.

Работники и сами могут восстановить чувство справедливости либо за
 счет менее интенсивного труда, либо за счет стремления к
 повышению вознаграждения. Но если они считают, что им
 переплативают, то не всегда стремятся эгоистичнее работать, а
 обычно поддерживают интенсивность труда на прежнем уровне.

Триединым источником, одной из главных задач менеджмента считается
 моделирование каждого работника в организации восточно, необходимой
 для выполнения им своих обязанностей и задач. На основе такого
 подхода менеджер может попытаться создать конструктивно мотивацию у
 работников. Там, где это возможно, менеджер должен передать
 столько власти каждому, сколько ему необходимо для выполнения
 обязанностей.

Многие рабочие устают от однообразного рутинного труда, поэтому

повторяющегося и/о дня в день.

Регулярность делегирования прав — это способ постановки работниками новых задач и приобретения нового опыта, с помощью которого возможно определить диапазон действий работника и степень сложности выполняемой им работы.

Положительно мотивацию создает служебная ротация — перемещение работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения или с одного рабочего места на другое. Ротация является средством обогащения творческих, интересных, а также нестандартных, сложных видов работ, на которые можно направить любого работника. С помощью ротации менеджер легко убеждает критиков и недовольства подчиненных.

Виды, типы и уровни

При формировании мотивационного комплекса персонала руководитель должен учесть разные виды, типы и уровни мотивации.

Пуджителая американа история:

Пуд оекани дла одного юного чловека лавдимо шрать дети.

Каждый вечер они собирались на прогулку перед домом, бегали и играли, тем самым проявляли его свойства. Никогда прощали и

уверены играть подальше от дома не могли. И тогда он

предложил — он вынул из мешка детали и сказал: «Вы очень хорошо сегодня бегали, резвились и кричали — за это каждый из вас получит сегодня по 1 доллару». Представляете себе реакцию детей?

Мало того, что они получили удовольствие от игры, они получили еще и деньги. Дети были очень довольны. На следующий день хозяин дома вынул из мешочка детали и сказал: «Знаете, дети, сегодня мои обязательства исполнились, и я могу вам дать лишь по 50

центов". Дети брали деньги, но играли и кричали уже с маленьким энтузиазмом. На следующий день этот добрый человек раздал детям по 50 центов и сказал: "Приходите завтра, я вам дам по 5 центов", — на что дети ответили: "Вот еще! Будем мы играть и кричать за 5 центов". Так этот добрый человек убавился от шума и крика под своим окном.

О чем же эта история? Она о внутренней и внешней мотивации.

Что сделал этот добрый человек? Он сменил внутреннюю мотивацию детей (их желание, желание свободно играть, делать и кричать), перевел ее во внешнюю мотивацию (деньги), а затем убрал и ее.

Внутренняя мотивация — это то, почему человек выполняет свои дела, почему он действует изо дня в день, стремится сделать свою жизнь и жизни других людей лучше. Внутренняя мотивация — это то "топливо", которое поддерживает и не дает сдаться в момент преодоления трудностей и неудач. К внутренней мотивации относят:

- желание, стремление к самореализации;
- стремление к творчеству;
- самоуверенность, востребованность;
- деятельность;
- любознательность;
- личностный рост;
- потребность общения.

К внешней мотивации относят:

- деньги;
- карьеру;

статус, признание;

- престижные вещи (дом, машина и т. д.);
- возможность путешествовать.

Внешняя мотивация постоянно меняется, она возрастает при успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Это зависит от преобладающего типа мотивации: «мотивации А» или «мотивации Р».

«Мотивация А» — это женский тип мотивации, направленный на спасение от холода, нищеты и т. д. путем пересмотра жалованья, перехода на режим жесткой экономии и т. д. Если человек ориентирован на «А», то он, как правило, заперт на фактах и своих пределах.

«Мотивация Р» — это мужской тип мотивации, направленный на поиск реферов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если для него важнее «Р», то он устремлен в будущее, ориентирован на достижения, одновременно уходит от текущих проблем.

Руководитель, формируя в сотрудниках «мотивацию Р», прежде всего ориентирован на перспективу. Он намечает конкретные цели деятельности организации (или уточняет, если они намечены выше), а потом представляет их так, чтобы это было поводом, идущим изнутри, личным, личную мотивацию и чувство уверенности. Для этого необходимо:

1. Видение перспективы. Руководитель дает конкретное направление и образ желаемого будущего, а не просто оставляет набор альтернативных или возможных направлений.
2. Стабильность перспективы. Люди должны быть уверены, что

представленное руководителем направление или цель не будут правильно сформулированы или направлены. Если цель или направление редко меняются на стадии реализации, это часто становится препятствием для дела.

3. Вдохновение перспектив. Видение перспективы руководителем должно вызывать воображение людей. В бизнесе все зависит от того, насколько руководитель сам действительно вдохновлен видением. Если воображение руководителя не "горит", то он никогда не вдохновит подчиненных.

4. Активизация перспектив. Видение перспективы руководителем должно приывать людей к личному участию и действию в достижении цели. Если этого не происходит, то руководителю не удастся передать свое видение другим.

5. Этапность перспектив. Когда необходимо поэтапное осуществление замыслов руководителя, то он должен представить людям те ближайшие этапы, которые люди могут без труда понять.

Л3 6. Общение и межличностные отношения в системах управления

Общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя как минимум три различных процесса: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера). Вне общения невозможна человеческая деятельность.

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

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

Выделяются несколько видов общения, среди которых можно отметить следующие.

1. "Контакт массов". В процессе общения нет стремления познать человека, не учитываются его индивидуальные особенности, поэтому данный вид общения принято называть формальным. В ходе общения используется стандартный набор масок, которые стали уже привычными (строгость, вежливость, безразличие и т.п.), а также соответствующий или набор выражений лица и жестов. В ходе беседы часто применяются "расхожие" фразы, предложения скрыты эмпатии и отношение к собеседнику.

2. Прimitивное общение. Данный вид общения характеризуется "нужностью", т.е. человек акцентирует другого как нужный или не-нужный (лишний) объект. Если человек нужен, с ним активно вступают в контакт, если не нужен, избегает — "отталкивают" резкими репликами. Также отношения от партнера по общению желаемого требуют дальнейшего интереса к нему и, более того, не сдерживают этого.

3. Формально-ролевое общение. При таком общении вместо понимания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли. В жизни каждый из нас играет множество ролей. Роль — это способ поведения, который задается обществом, поэтому продавцу, кассиру контрольного банка не свойственно вести себя как беснотальный. Бывает, что в течение одного дня человеку приходится "играть" несколько ролей: компетентный специалист, коллега, руководитель, подчиненный, пассажир, любящая дочь, влюбленная, мать, жена и т.д.

4. Деловое общение. В этом виде общения учитываются особенности личности, возраст, настроения собеседника, но интересы дела являются

са более важными.

5. Светское общение. Общение беспримесное, люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях.

Вежливость, такт, оформление, выражение симпатий — основа данного вида общения.

Общение осуществляется при помощи вербальных (словесных) и невербальных средств. Процесс общения сложный, насколько это сложное, многообразное явление и поэтому выделить структуру общения, состоящую из трех взаимосвязанных сторон:

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

С чего начинается общение? Конечно, «с первого взгляда», т.е.

общение начинается с наблюдения за соседним, его внешностью, голосом, манерой поведения. Психологи по этому поводу говорят, что происходит восприятие формы человека другого. Эффективное общение невозможно без правильного восприятия, оценки и взаимопонимания партнеров. Вот почему мы начинаем общение с основной и важной стороны общения — перцептивной.

Термин (или восприятие) хорошо известен в социальной психологии, а термин «социальная перцепция» (социальное восприятие) впервые был введен американским психологом Дэв. Брунером в 1947 г. Он обратил внимание на то,

что наряду с индивидуальными различиями существуют общие социально-психологические механизмы восприятия. На восприятие и оценку моды друг друга влияют различные факторы.

Исследованиями подтверждено, что дети и взрослые отличаются по социальной перцепции. Дети в большей степени ориентированы на восприятие внешности (одежда, причёска и т.п.), они лучше распознают эмоциональное состояние человека по выражению лица, чем по жестам. Кроме того, сильное влияние на процесс восприятия оказывает профессия наблюдателя. Так, при оценке одного и того же человека продавец будет оценивать внешний вид, филолог — особенности речи, медик — физическое здоровье.

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

При восприятии человека большое значение имеет фактор привлекательности. Сложность определения этого фактора вызвана тем, что мы привыкли считать привлекательность индивидуальным впечатлением. Всякая попытка обобщить признаки привлекательности «наталкивается» на внутреннее сопротивление. Разные народы в разные исторические периоды имели и имеют свои законы красоты, поэтому фактор привлекательности определяется не расцветом глаз и цветом волос, а социальным значением того или иного признака человека. Ведь существуют одобряемые и н

оформленные образы или конкретной социальной группой той внешности, а факт, привлекательность — это приближение к типу внешности, максимально оформленному той группой, к которой мы принадлежим.

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

Понимание в процессе общения

Механизмы восприятия:

Идентификация (от лат. *identificare* — отождествлять) — это уподобление себе другого. Чтобы понять партнера по общению, необходимо поставить себя на его место, так как нельзя по-настоящему понять человека, пока не попробуешь в его «шкуре». В случае неправильного понимания нас окружающими мы говорили: «То-было бы вы на моем месте», иными словами, предлагаем окружающим «влезть» их механизмы идентификации.

Данный механизм позволяет понять ценности, привлекен, поведение и

нравы другого человека.

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

Высшей формой эмпатии является действенная, характеризующая нравственно сущность человека. Например, можно просто сопереживать человеку, который «жалится» эфемерно, а можно помочь подготовиться к перемене.

3. Атракция (от лат. *attrahere* — привлекать, притягивать) представляет собой форму познания другого человека, основанную на формировании к нему положительных чувств от эмпатии до любви. Триггером появления положительного эмоционального отношения партнеров по общению нередко бывает их внутреннее и внешнее сходство. Например, молодые люди (пожилы, девушки) гораздо лучше понимают друг друга, чем взрослые, которые их осуждают (родителей, преподавателей и т.п.).

4. Рефлексия (от лат. *reflexi* — обращение назад) — это способность человека представить, как он воспринимается партнерами по общению. Это уже не просто знание другого, но и знание того, как другой понимает нас: наши умственные способности, индивидуально-личностные особенности и эмоциональные реакции. При этом наше внимание переключается с партнера по общению на нас

самих и происходит как бы своеобразное удвоение зеркальных отражений друг друга. В результате, с учетом рефлексии и взаимного отражения партнеров, в итоге участвуют уже не двое, а как бы шесть человек: „Я“, каким я являюсь в действительности; „Я“, каким я вижу самого себя; „Я“, каким меня видит партнер по общению.

5. Присвоение причин поведения другому человеку называется каузальной атрибуцией (от лат. causa attribuo — причина и придало, наделяю). Исследования показывают, что у каждого человека есть привычные объяснения чужого поведения. Они люди всегда находят виновника случившегося и приписывают причину произошедшего конкретному человеку, но не себе. Например: паднул „неуд“ на зефирке — виноват преподаватель, потому что придурачился. В этом случае говорят о личностной атрибуции. Другие склонны все видеть в обстоятельствах, а не искать виновника, т.е. они приписывают к обстоятельству атрибуции. Например: опоздал на лекцию, потому что транспорт плохо ходит. Преступники видят все чаще ситуационно атрибуцию, т.е. причина заложена в предмете. Например: ссора с продуктами у магазина, потому что плохо стояла. Или причину видят в самом „пострадавшем“. Например: отсталыми из учебного заведения — сам виноват.

Таким образом, мы сталкиваемся с внутренней и внешней атрибуцией. Например: успех на экзамене однокурсника мы можем приписать его высоким умственным способностям, старательности, усидчивости, упорству и т.п. (внутренняя атрибуция), а можем приписать факту, что билет оказался легким, или что во время экзамена удалось воспользоваться шпаргалкой (внешняя атрибуция).

При изучении кауальной атрибуции психологи установили интересные закономерности. Так, причину успеха люди обычно приписывают себе, а неудачи — обстоятельствам. Аффект события будет различен в случаях, когда человек был участником или наблюдателем. Исследования подтвердили, что ошибки атрибуции приводят к предубеждениям при объяснении поведения членов группы.