

### Л1 5. Мотивации в управленческой деятельности

Потребности являются одним из главных источников мотивов человеческой активности. Отдельно взятая потребность – это более или менее четкое осознание специфического дефицита в динамике информационного и вещественного обмена между личностью (организмом) и средой. *Голод, жажда, незнание, чувство униженности, усталость, одиночество – примеры некоторых потребностей. Уже из приведенного перечня видно, что переживание потребности (неудовлетворенной) является негативной эмоцией.*

Биологические потребности человека также подвергаются развитию и социализации. Человеческие потребности специфичны тем, что в большинстве своем они удовлетворяются посредством деятельности и результатами деятельности других людей.

Потребности характеризуются:

- предметность; они всегда являются потребностями в том или ином предмете (ситуации)
- динамика, т.е. способность актуализироваться и изменять свою напряженность, угасать и воспроизводиться вновь
- сигнальный характер, т.е. могут регулироваться с помощью внешних и внутренних сигналов.

Спектр потребностей весьма богат и разнообразен: разные исследователи насчитали их несколько десятков. Количество потребностей человека как личности и организма не является конечным.

Г. Мюррей изучил около 20 сложных человеческих потребностей, а именно: потребности в достижении, в самоунижении, в аффилиации, в агрессии, в автономии, в противодействии, в защите, в уважении, в доминировании, в эксгибиции, в избегании ущерба, в избегании позора, в опеке, в порядке, в игре, в отвержении, в чувственных впечатлениях, в сексе, в поддержке, в понимании.

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

Поскольку переживание потребности – это дискомфорт, а то и мучительное страдание (например, удушье), то с ним связано желание улучшить свое самочувствие. Это значит, что потребность выполняет мотивационную функцию или, говоря проще, становится мотивом соответствующего поведения: потребления, деятельности, общения.

Мотив (от лат. moveo – приводить в движение, толкать) – это внутреннее, т.е. исходящее от субъекта побуждение (стремление, влечение, 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 базе неудовлетворенных потребностей. Многие мотивы формируются и вопреки потребностям.

Мотивы определенным образом соотносятся с целями.

Человеческая деятельность является полимотивированной.

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

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



Осуществление деятельности контролируется путем сравнения достигнутых промежуточных и итоговых результатов с тем, что было заранее запланировано. Удовлетворение потребности снимает мотивационное напряжение, вызывая положительную эмоцию, «утверждает» данный вид деятельности (включая его в фонд полезных действий). Неудовлетворение потребности вызывает отрицательную эмоцию, усиление мотивационного напряжения и вместе с тем продолжение 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 рискует жизнью только ради физической потребности самозащиты, у другого доминирует потребность выполнения гражданского долга, у третьего — проявить удаль в схватке, отпугивать 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 возникает 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 понимания 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 соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется стремлением. Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является намерением. Разновидностью стремления является страсть — стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние навязчивого 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 создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

Теории мотивации, их характеристика

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

1. Традиционным, простым, но довольно рациональным методом мотивации в фермыночную эпоху был метод «кнута и пряника», основанный либо на



посещении, либо на наказании. Данный метод иногда и сейчас дает хороший результат, но его эффект обычно бывает краткосрочным.

2. Комплексные исследования мотивации труда проводились в 20-х гг. в США во время Хоутор неких экспериментов компании «Вестерн Электрик», в результате которых сделан основной вывод — работникам нравится ощущать свою значимость в процессе труда, что является верным и актуальным и в настоящее время.

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

4. Некоторые ученые считают, что основными побудительными причинами, активно воздействующими на поведение работника, становятся материальные и моральные обстоятельства, соответствующий размер заработной платы, своевременная ее выплата; заинтересованность работников в доходах предприятия; гигиеничность условий труда — светлое помещение с чистым воздухом, нормальным температурным режимом и влажностью воздуха 40-70 %; забота руководства о материальных и социальных нуждах работников; постоянство кадрового состава; благоприятная психологическая атмосфера в коллективе; моральные поощрения; повышение по службе и т. д.

Теория А. Маслоу

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 больниц, страхование жизни, потерю трудоспособности. Работодатели в планах предусматривают меры по защите работников от различных неожиданных событий.

Зарплата и доходы должны обеспечивать комплекс мероприятий в фирмах для работников по защите как физиологических потребностей, так и безопасной жизнедеятельности. В то же время эти меры дают возможность фирме конкурировать 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, достижениям. 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.

Гипотетически 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 достигнет высшего уровня самореализации. Известно, что некоторые производственные и управленческие работы являются рутинными и монотонными. В этом случае работники должны добиваться самоутверждения в повседневных рабочих делах, спорте, самообразовании и даже в семейных отношениях.

Теория Слайтон Алдерфера

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, заметим следующие отличия теории мотивации Адлерфера от теории Маслоу:

- довольно часто работники, не достигшие 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 преследовать неудачи при исполнении любых работ на низших уровнях.

Трехуровневая модель Адлерфера не придерживается жесткой регламентации в последовательной реализации потребностей в пределах каждого из уровней. Последовательность реализации потребностей на конкретном уровне зависит от приоритетов личности. Например, молодежь обычно отдает большее предпочтение социальным потребностям по сравнению с потребностями в уважении, самоуважении, и только с возрастом устанавливается обратная предпочтительность.

На современном этапе развития экономики большинство работников надеются на хорошую зарплату и длительную перспективную деятельность. В таких обстоятельствах ключ к положительной мотивации работников, возможно, находится в более полном удовлетворении потребностей высшего уровня личности. Однако при этом менеджерам нельзя забывать, что лучшие 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 невыгоден 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 посредственно исполнять свои обязанности. Они видят удовлетворение потребностей только через призму зарплаты.

Другой подход к труду с негативной мотивацией, принятый в менеджменте, называется симулирующим поведением. Такие работники отыскивают повод, чтобы постоянно отвлекаться от работы, нарушать сложившуюся систему труда. Они часто отсутствуют, опаздывают, нарушают правила, пытаются создавать спорные, конфликтные ситуации.

Еще одна часть работников, неудовлетворенных своим положением, начинает вести себя агрессивно, что, в конце концов, приводит к необходимости увольнения. Формами агрессивного поведения являются неверная самооценка, вандализм, воровство, драки, вспыльчивость. Когда ситуация становится беспокойной и напряженной в коллективе, менеджер вынужден увольнять лиц, создающих неконструктивную обстановку в подразделении негативными действиями подобного рода.

К числу процессуальных теорий относится также теория справедливости, основным разработчиком которой стал Дж. Стейси Адаме

Следуя 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 появляется психологическое напряжение. В этом случае менеджеру необходимо мотивировать этого работника, устранить напряжение и несправедливость установлением 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 переплачивают, то не всегда стремятся энергичнее работать, а обычно поддерживают интенсивность труда на прежнем уровне.

Принципиальным источником, основой хорошего менеджмента считается наделение каждого работника в организации властью, необходимой для выполнения им своих обязанностей и задач. На основе такого подхода менеджер может попытаться создать позитивную мотивацию у работников. Там, где это возможно, менеджер должен передавать столько власти каждому, сколько ему необходимо для выполнения обязанностей.

Многие рабочие устают от однообразного ручного труда, монотонно повторяющегося изо дня в день.

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

Положительную мотивацию создает служебная ротация — перемещение работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения или с одного рабочего места на другое. Ротация является средством объединения творческих, интересных, а также непопулярных, скучных видов работ, на которые можно назначить любого работника. С помощью ротации менеджер легко избегает критики и недовольства подчиненных.

#### Виды, типы и уровни

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

Поучительная американская история:

*Под окнами дома одного пожилого человека повадились играть дети. Каждый вечер они собирались на лужайке перед домом, бегали и шумели, чем сильно нарушали его спокойствие. Никакие просьбы и уговоры играть подальше от дома не помогали. И тогда он придумал — он вышел к детям и сказал: «Вы очень здорово сегодня бегали, резвились и кричали — за это каждый из вас получит сегодня по 1 доллару». Представьте 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 вышел к играющим детям и сказал: «Знаете, дети, сегодня мои обстоятельства изменились, и я могу вам дать лишь по 50 центов». Дети взяли деньги, но играли и кричали уже с меньшим энтузиазмом. На следующий день этот мудрый человек роздал детям по 20 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 пожилой человек избавился от шума и крика под своими окнами.*

О чем же эта история? Она о внутренней и внешней мотивации. Что сделал этот пожилой человек? Он снизил внутреннюю мотивацию детей (их эмоции, желание свободно играть, «бегать и кричать»), переведя ее во внешнюю мотивацию (деньги), а затем убрал и ее.

Внутренняя мотивация — это то, почему человек вкладывает свои усилия, почему он действует изо дня в день, стремясь 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:

— мечту, стремление к самореализации;



- стремление к творчеству;
- самоутверждение, востребованность;
- убежденность;
- любопытство;
- 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 ОТ» или «мотивации К».

«Мотивация ОТ» — это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т. д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т. д. Если человек ориентируется на «ОТ», то он, как правило, заиклен на прошлом и своих проблемах.

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

Руководитель, формируя в сотрудниках «мотивацию К», прежде всего ориентируется на перспективу. Он намечает конкретные цели деятельности организации (или уточняет, если они намечены извне), а потом представляет их так, чтобы это дало людям, идущим за ним, мощную мотивацию и чувство уверенности. Для этого необходимо:

1. Видение перспективы. Руководитель дает конкретное направление и образ желаемого будущего, а не просто составляет набор альтернативных или возможных направлений.

2. Стабильность перспективы. Люди должны быть уверены, что представленное руководителем направление или цель не будут неожиданно изменены или исправлены. Если цель или направление резко меняются на стадии реализации, это часто становится гибельным для дела.

3. Вдохновение перспективой. Видение перспективы руководителем должно возбуждать воображение людей. В большей мере все зависит от того, насколько руководитель сам действительно воодушевлен видением. Если воображение руководителя не «бурлит», то он никогда не вдохновит подчиненных.

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

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

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

Выделяются несколько видов общения, среди которых можно отметить следующие.

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

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

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



3) перцептивной, которая проявляется через восприятие, понимание и оценку людьми друг друга.

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

Перцепция (или восприятие) хорошо изучена в социальной психологии, а термин «социальная перцепция» (социальное восприятие) впервые был введен американским психологом Дж.Брунером в 1947 г. Он обратил внимание на то, что наряду с индивидуальными различиями существуют общие социально-психологические механизмы восприятия. На восприятие и оценку людьми друг друга влияют различные факторы.

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

В манере поведения, как и в одежде, всегда присутствуют элементы, позволяющие судить о статусе собеседника (походка, манера сидеть и стоять). Например, результаты экспериментов показали, что окружающим больше нравятся люди, сидящие на стуле свободно, чуть наклонив корпус тела вперед. И, наоборот, люди, сажающиеся 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 каноны красоты, поэтому фактор привлекательности определяется не разрезом глаз и цветом волос, а социальным значением того или иного признака человека. Ведь существуют одобряемые и неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности, а значит, привлекательность — это приближение к типу внешности, максимально одобряемому той группой, к которой мы принадлежим.

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

### Понимание в процессе общения

#### Механизмы восприятия:

1. Идентификация (от лат. *identificare* — отождествлять) — это уподобление себя другому. Чтобы понять партнера по общению, необходимо поставить себя на его



Место, так как нельзя по-настоящему понять человека, пока не побываешь в его «шкурке». В случае неправильного понимания нас окружающими мы говорим: «Побывали бы вы на моем месте», иными словами, представляем окружающим «включить» их механизм идентификации. Данный механизм позволяет понять ценности, привычки, поведение и нормы другого человека.

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

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

**3. Аттракция** (от лат. *attrahere* — привлекать, притягивать) представляет собой форму познания другого человека, основанную на возникновении к нему положительных чувств: от симпатии до любви. Причиной появления положительного эмоционального отношения партнеров по общению нередко бывает их внутреннее и внешнее сходство. Например, молодые люди (юноши, девушки) гораздо лучше понимают друг друга, чем взрослых, которые их окружают (родителей, преподавателей и т.п.).

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

**5. Приписывание причин поведения другому человеку** называется **каузальной атрибуцией** (от лат. *causa attribuo* — причина и придаю, наделяю). Исследования показывают, что у каждого человека есть привычные объяснения чужого поведения. Одни люди всегда находят виновника случившегося и приписывают причину произошедшего конкретному человеку, но не себе. Например: получил «неуд» на экзамене — виноват преподаватель, потому что придирается. В этом случае говорят о **личностной атрибуции**. Другие склонны все видеть в обстоятельствах, а не искать виновника, т.е. они привыкли к **обстоятельственной атрибуции**. Например: опоздал на занятия, потому что транспорт плохо ходит. Третьи видят все через **стимульную атрибуцию**, т.е. причина заложена в предмете. Например: сумка с продуктами упала, потому что плохо стояла. Или причину видят в самом «пострадавшем». Например: отчислили из учебного заведения — сам виноват.

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

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