

## ВВЕДЕНИЕ

Общение с точки зрения его роли в жизни человека часто уподобляют дыханию или пище. Человек учится общаться с раннего детства и, будучи взрослыми, делает это в основном неосознанно. Часто мы довольны тем, как складываются наши отношения с окружающими, но бывает, что сталкиваемся с трудностями, недопониманием со стороны партнера, ощущением, что не знаем, как выразить себя. Все это делает актуальным научное осмысление и изучение общения.

Практическую актуальность изучения общения можно подтвердить следующими факторами:

1. Согласно исследованиям социальных психологов существует прямая зависимость между уровнем коммуникативных навыков и качеством межличностных отношений.

2. В современном мире мы погружаемся в огромное количество взаимодействий и строим деловые и личные отношения с людьми разного пола, возраста, профессий и культурной принадлежности, имеющих разное воспитание, жизненный опыт. В таких условиях способность «настраиваться» на другого вне зависимости от его качеств, не отгораживаясь от него, превращается в практическую жизненную необходимость.

3. Изучая природу общения, мы получаем способность лучше понимать себя, свои желания, возможности, более точно предсказывать последствия своих действий, а значит, быть более уверенными в себе. Это происходит потому, что наш образ себя самого тоже во многом результат общения с окружающими нас людьми в прошлом и настоящем. Он существует и изменяется в непрерывной коммуникации.

Существует два исследовательских подхода к пониманию межличностного общения:

- **диадный подход.** Межличностным признается взаимодействие двух людей, зависящих друг от друга и влияющих друг на друга. Примером может быть диалог с кассиром во время осуществления покупки, обращение к партнеру по отделу во время делового совещания, разговор с близким родственником о своих чувствах. Межличностное общение в данном случае противопоставляется групповому массовому;

- личностный подход. Главным критерием межличностного общения выступает не количество участников, а характер их отношений друг к другу. В данном случае эти отношения являются персонализированными, т. е. люди воспринимают друг друга не как носителей социальных ролей, а как личностей во всем их своеобразии.

Отметим, что не всегда отношения между родственниками или членами семьи являются глубокими или персонализированными, а более короткие контакты с водителями, полицейскими, врачами безличными. Иногда мы устаем или не готовы внимательно слушать близкого человека. С другой стороны, нам гораздо больше нравится приходить к тому врачу, который относится к нам «по-человечески». В межличностном общении модели взаимодействия «Я – Ты» и «Я – Оно» естественным образом постоянно сменяют друг друга. Часто это происходит без нашего контроля, однако мы можем более осознанно выбирать, когда следует усилить вовлеченность, а когда отстраниться.

Итак, межличностное общение – осуществляемое с помощью средств речевого и неречевого воздействия взаимодействие между несколькими людьми, в результате которого возникают психологический контакт и определенные отношения между участниками общения.

Межличностное общение обладает следующими специфическими характеристиками:

1. В рамках межличностного общения в той или иной степени происходит признание, проявление и утверждение индивидуально-личной значимости партнеров. Они варьируются от глубоко индивидуально-личностного (важность Я партнера во всей его самобытности) к инструментально-функциональному (партнер важен как средство для достижения совместных целей или носитель определенных функций), до отчужденно-обезличенного (Я партнера безразлично).

2. В ходе межличностной коммуникации, независимо от степени «погруженности» в личность партнера, собеседники создают некоторое единое смысловое пространство.

3. Межличностное общение осуществляется в различных видах отношений и в разных социальных контекстах – семейном, профессиональном, социально-бытовом и других. Оно может осуществляться как в диаде (группе из двух человек), так и в рамках более объемных групп, где собеседники по-

переменно вступают в контакт с несколькими другими. Этими группами могут быть семьи, компании друзей, коллективы отделов профессиональных организаций.

Отметим, что малые социальные группы, примеры которых перечислены, являются организмами, с деятельностью которых человек связан всю жизнь. Во многом именно в них и через них мы привыкаем получать информацию о себе и происходящих вокруг событиях. Окружение в виде малой группы приводит к появлению особых эффектов в межличностной коммуникации, которые будут также рассмотрены в следующих главах настоящего учебного пособия.

## **Тема 1. КОММУНИКАТИВНЫЕ СТИЛИ И ПРИЕМЫ САМОПРЕЗЕНТАЦИИ**

### **1.1. Коммуникативные стили**

Коммуникативные стили – устойчивые способы общения и взаимодействия человека с другими людьми.

Подобно стилю одежды, коммуникативный стиль создает определенный образ человека в глазах воспринимающего. Важно понимать, что окружающие реагируют на наше поведение здесь и сейчас, им не известны наше прошлое, мысли или ощущения. Коммуникативный стиль обычно считается как нечто целостное, но его можно также рассматривать как совокупность конкретных приемов речевого и неречевого взаимодействия.

Обычно мы привыкаем использовать определенные стили общения в соответствии с особенностями нашего характера и делаем это неосознанно. Но мы часто сильно меняемся, попадая в определенную среду или разговаривая с конкретным знакомым нам человеком. Согласно убеждениям социальных психологов, наше Я можно определить более как изменчивое и пластичное, нежели статичное. Это значит, мы можем «переключать» стиль общения не только в силу сложившихся автоматизмов поведения, но и более осознанно, когда решим, что этого требует ситуация.

Рассмотрим наиболее известные теоретические подходы к описанию коммуникативных стилей.

Американский психолог В. Сатир основывается на том, что способность человека к личностным изменениям, к эффективной коммуникации с другими людьми (или самим собой) находит препятствие чаще не в содержании

того, что говорится или не говорится, а скорее в способе, при помощи которого человек коммуницирует. В качестве последнего Сатир и описывает коммуникативный стиль, включающий в себя интонацию, телесные движения и позы, выражение лица и характерную лексику. Каждый человек использует специфичный только для него набор коммуникативных стилей. При этом В. Сатир выделяет четыре устойчивых способа, которые настолько глубоко присущи человеческой коммуникации, что могут рассматриваться в качестве ориентиров для изучения коммуникативных стилей в целом:

1. Плакатор (угодливый тип). Его внутренняя установка направлена на уступку другому. Он говорит, как бы заискивая, пытаясь благодарить, извиниться; он не выражает несогласия, независимо от предмета разговора. Говорит так, будто ничего не может сделать сам и должен всегда иметь кого-нибудь в качестве наставника.

2. Блеймер (обвиняющий тип). Внутренняя его установка направлена на доминирование над партнером. Это диктатор, хозяин, человек, который находит ошибки. Он ведет себя как человек, превосходящий собеседника, демонстрирует грозный, напряженный, часто пронижительный и громкий голос. В его речи много указаний, оценок действий собеседника.

3. Компьютер (безэмоциональный тип). Его внутренняя установка направлена на безучастное наблюдение за ситуацией, сохранение нейтралитета. Компьютер всегда очень корректен, разумен, в нем не заметна ни одна эмоция. Он спокоен, хладнокровен и собран. Его можно сравнить с настоящим компьютером или словарем. Голос его невыразителен и монотонен, а словарь насыщен абстракциями.

4. Дистрактор (неуместный тип). Его внутренняя установка направлена на сосредоточение на самом себе. Чтобы 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.

Коммуникативные стили усваиваются человеком в раннем детстве, и после их длительного использования люди с трудом отдают себе отчет в предпочитаемом стиле. Признавая гибкость использования разных ориентаций как показатель здоровой личности, В. Сатир считала, что можно с равным успехом «плакаторовать», «блеймировать», быть «компьютером» или «дис-

трактором»,если этого требует ситуация. Различие между болезненным и нормальным поведением состоит в том, что в последнем случае вы знаете, что делаете, и готовы к возможным последствиям.

**«Окно Джохари»** (название образовано начальными буквами имен двух американских психологов Дж Лифта и Х. Ингхэма, предложивших эту модель) –модель коммуникативных стилей,в основе которой лежит демонстрация взаимозависимости между информацией о нас самих, которая доступна только нам, и осознанием того, как другие воспринимают нас. Метафора «окна» реализуется следующим образом: перед нами четыре «стекла» (зоны) в одном окне, размер каждого «стекла» зависит от параметров, собранных в таблицу. Это, с одной стороны, степень осознания человеком своего поведения, чувств и мотиваций, с другой – открытость в общении, особенно в аспекте демонстрации своих чувств и стремлений. В случае изменения какого-либо параметра «Окно Джохари» приобретает иной вид.

	<b>Я знаю о себе</b>	<b>Я не знаюо себе</b>
<b>Другие знают обо мне</b>	открытая зона	слепая зона
<b>Другие не знают обо мне</b>	скрытая зона	неизвестная зона

Открытая зона отражает общую открытость человека миру, его потребность быть узнанным, включает все аспекты о нем, известные ему самому и другим.

Слепая зонавключает то, что другие замечают в человеке, но ему самому недоступно. Например, кто-то склонен монополизировать разговор или считает, что остроумен, но друзья находят его юмор тяжеловатым; полагает, что ведет себя уверенно, но другим заметна напряженность в его поведении.

Скрытая зона включает то, что индивид предпочел бы не раскрывать никому.

Неизвестная зона включает все, что еще не познано ни самим человеком, ни другими людьми, его неизведанные ресурсы, потенциал личностного роста, о котором он лишь догадывается или стремится к нему.

Все зоны взаимозависимы: изменения в одной вызывают изменения в другой. Если вы что-то раскрыли из скрытой зоны, открытая зона увеличилась, а скрытая уменьшилась. Если друзья сказали вам о вашей нервозности, эта информация стала частью открытой зоны, соответственно уменьшилась слепая зона. Бывает, что такие изменения не всегда желательны (иногда сообщение человеку, что он нервничает, лишь усилит это его состояние). Авторы этой модели считают, что расширение открытой зоны – и самопознание, и раскрытие себя другим – наиболее желательная стратегия межличностной коммуникации, повышающая самоуважение.

Доминирование той или иной зоны отражается в соответствующем коммуникативном стиле человека.

Стиль А характеризует людей, которые демонстрируют безличный подход в отношениях. У них доминирует неизвестная зона, они обычно уходят от контактов, избегают личностного самораскрытия, участия в делах других и тем самым создают образ ригидного, сторонящегося других, некоммуникативного человека.

Стиль Б характерен для людей, которые стремятся к общению, но при этом боятся раскрывать себя и не доверяют другим. Здесь доминирует скрытая зона.

Стиль В характерен для самоуверенных людей, которые при этом не осознают, как они воздействуют на других и как воспринимаются другими. При общении с ними складывается представление, что они не реагируют на идеи и настроение своих собеседников, считая их не заслуживающими внимания. Как следствие, такой стиль может вызывать обиду и враждебность. Здесь доминирует слепая зона.

Стиль Г характерен для людей, демонстрирующих откровенность, открытость, понимание потребностей и настроения других. Здесь доминирует открытая зона.

Таким образом, авторы рассмотренных концепций, признавая, что люди отличаются друг от друга своими коммуникативными стилями, описывают во многом сходные модели поведения, а именно: готовность сближаться с людьми (ориентация на людей, открытость); избегание (ориентация от лю-

дей, изоляция); установка на борьбу (ориентация против людей, доминирование); желание и готовность подчиняться (демонстрация слабости, самоунижение).

Описанные схемы поведения могут быть в коммуникативном смысле продуктивными или непродуктивными. Основанием различения этих двух стратегий выступает ценностная ось «отношение к другому как к ценности ↔ отношение к другому как к средству».

Сдвиг к первому полюсу (партнер – ценность) означает признание за другим человеком права быть таким, каков он есть, свободным, ответственным, что реализуется в стремлении к сотрудничеству, равноправным партнерским отношениям, совместному решению возникающих проблем, готовности понять другого, умении децентрироваться, видеть человека во всей его многосложности, уникальности, изменчивости. В поведенческом плане это установка на диалог и сотрудничество.

Сдвиг ко второму полюсу (партнер–средство, объект) обесценивает человека, усиливает собственное превосходство над другими вплоть до чувства собственной исключительности. Как следствие – непонимание другого, упрощенный, стереотипный взгляд на партнера, что усиливает риск конфликтного взаимодействия и коммуникативных неудач).

## **1.2. Самопрезентация как коммуникативное действие**

Самопрезентация – процесс, в ходе которого люди стремятся контролировать то впечатление, которое складывается о них у других людей.

Поскольку впечатление о нас как о собеседнике тесно связано с образом, который сформировался в восприятии партнера, уместным представляется рассмотрение основных эффектов, влияющих на создание этого образа. Так как часто мы не обладаем достаточным количеством информации о партнере по общению, и при этом у нас есть потребность понимать, с кем мы взаимодействуем, мы склонны приписывать другим качества, которыми они могут не обладать. Этот механизм в различных вариациях проявляется в следующих эффектах восприятия:

1. Эффект ореола – тенденция преувеличивать отдельные положительные или отрицательные качества партнера по общению таким образом, что впечатление об одном качестве переносится на образ в целом. Другими словами, мы склонны по отдельно взятой наблюдаемой черте приписывать чело-

веку другие ненаблюдаемые, тем самым преувеличивая однородность его оценки.

Эффект особенно распространен в отношении людей, которые нравятся нам внешне. Привлекательного человека мы скорее всего будем считать также умным, добрым, вежливым, внимательным, заботливым. Внешне непривлекательного человека мы будем склонны считать грубым, необразованным, скучным и т. д.

Еще одна типичная ситуация для активизации эффекта ореола связана с фактором «отношения к нам». Мы склонны более высоко оценивать по всем качествам людей, которые нас любят или хорошо к нам относятся.

Также мы скорее всего будем выше оценивать все черты человека, который превосходит нас в чем-то важном для нас или имеет более высокий социальный статус. В случае же общения с человеком, которого мы в чем-то превосходим, существует риск его недооценки с нашей стороны.

2. Эффект проецирования – тенденция приписывать партнеру по общению свои собственные черты характера, эмоции, мысли, мотивы поведения, которые у него могут отсутствовать. С психологической точки зрения это защитный механизм, возникающий как реакция на неопределенность ситуации: нам всегда сложно понять другого человека, мотивы его действий. Иногда начинает казаться, что он думает, принимает решения, действует также как я. После приписывания собственных качеств другому человеку нам становится «легче», но когда вдруг оказывается, что поведение человека не соответствует нашим ожиданиям, мы можем удивляться или проявлять агрессию (например: «Как можно так одеваться на деловую встречу?»).

3. Самоосуществляющееся пророчество – способность в результате предварительной установки в отношении человека или ситуации вызвать ответную реакцию в соответствии с данной установкой, готовность замечать в действиях или личностных чертах других людей только то, что соответствует нашим ожиданиям в отношении этих людей. В результате начальное впечатление о человеке («вот какой он на самом деле») начинает определять наше поведение по отношению к нему, что в свою очередь с высокой вероятностью вызывает ответную реакцию, которая подтверждает наши первоначальные впечатления и ожидания. Идея самоосуществляющегося пророчества составляет содержание теоремы У. Томаса, которая гласит: «Если человек



определяет ситуацию как реальную, она становится реальной по своим последствиям».

4. Эффект стереотипизации – тенденция приписывать партнеру по общению черты социальной группы, к которой мы его отнесли. Например, познакомившись с бизнесменом, мы будем считать его обеспеченным человеком, потому что существует стереотип, что все бизнесмены богаты. Считается, что стереотипизации подвержены более категоричные люди. Также склонность человека к стереотипному мышлению облегчает работу манипуляторам в достижении своих тайных целей. Для преодоления стереотипизации требуются: дополнительная информация о человеке; снижение категоричности высказываний; умение отличить оценочное суждение от описательного; развитие навыка децентрации, т.е. способности взглянуть на окружающее с точки зрения своего партнера.

Разумеется, стереотипизация имеет и положительную функцию, заключающуюся в систематизации и упрощении сложной информации при восприятии другого. Считается, что у людей, которые в меру руководствуются в оценках стереотипами, хорошо развито умение пользоваться коммуникативными шаблонами (умение делать комплименты, к месту использовать пословицы и поговорки, включаться и вести беседу согласно правилам этикета).

5. Эффект каузальной атрибуции – использование различных схем при поиске ответа на вопрос о причинах поведения другого человека. Поскольку такой информации, как правило, недостаточно, а потребность в ней существует, используется механизм не поиска истинных причин, но их приписывания, т. е. каузальной атрибуции. Выделяют так называемые фундаментальные ошибки каузальной атрибуции, свойственные всем людям, а именно тенденцию объяснять поведение других людей их личностными особенностями, а собственное поведение – внешними обстоятельствами. Мотивационные же ошибки каузальной атрибуции, включающие в себя асимметрию позитивных и негативных результатов (например, успех объяснять собственными усилиями, а в неудаче винить других людей и/или обстоятельства).

Известен афоризм о том, что дважды произвести первое впечатление невозможно. Еще раз отметим, что главную роль в процессе самопрезентации играет наше поведение в текущем моменте. Люди не могут увидеть детали биографии их собеседника, то, о чем он думает сейчас или думал вчера, его привычки, установки и убеждения. Часто излишний самомониторинг, продуман-

мывание деталей будущего поведения, формирование установок, основанных на представлении об ограниченности своих возможностей перед важным разговором или встречей с кем-то пока не знакомым могут вызвать негативный эффект. Зная точно, какое впечатление о себе мы хотим сформировать, мы можем просто воспроизвести вербальные и невербальные паттерны нужного коммуникативного стиля, подобно тому, как мы с этой же целью надеваем определенный костюм. А если мы этого не знаем, возможно, лучшим вариантом будет не думать о том, как нас сейчас воспринимают.

### **Контрольные вопросы**

1. Как коммуникативный стиль связан с особенностями характера человека?
2. Что объединяет теории коммуникативных стилей В. Сатир и «Окно Джохари»?
3. В чем состоит сходство всех эффектов восприятия?
4. Перечислите типичные ситуации, в которых запускается эффект проецирования.

### **Практические задания**

1. Рассмотрите фотографию незнакомого вам человека. Если бы вам сказали, что он известный музыкант, нашли бы вы этому подтверждение в его внешности? А если бы сообщили, что он гениальный математик? Бравый полицейский?
2. Попросите своего знакомого рассказать несколько неизвестных вам фактов его биографии. Подумайте, какими личностными качествами он, вероятно, обладает. Расскажите о своих предположениях партнеру и спросите, совпадают ли они с его представлениями о себе. Повлияли ли какие-то эффекты восприятия на формирование ваших впечатлений о партнере?
3. Используя типологию коммуникативных стилей В. Сатир, разыграйте ролевой диалог, в котором один участник исполняет роль школьного учителя, а второй – ученика. Проблемная ситуация состоит в том, что ученик систематически опаздывает на уроки. Учитель использует только коммуникативный стиль «блеймер». Ученик волен использовать любой

коммуникативный стиль. По завершении игры обсудите, сочетание каких стилей общения оказывается наиболее эффективным.

4. Придумайте и разыграйте мини-спектакли, герои которых в своем поведении используют такие эффекты восприятия, как стереотипизация и эффект ореола. Обсудите влияние этих эффектов на характер общения.

## **Тема 2. Я-КОНЦЕПЦИЯ В МЕЖЛИЧНОСТНОМ ОБЩЕНИИ**

Я-Концепция – это, с одной стороны – система знаний и представлений человека о самом себе, которые он использует для понимания как самого себя, так и жизненных ситуаций в целом; с другой стороны – это образ собственного Я, включающий множество аспектов (внешность, личные качества, способности, привычки, социальные роли, самооценка).

Не так часто мы задумываемся о том, кто мы такие, что нам нравится и не нравится, каковы особенности нашей внешности, каковы наши наиболее сильные качества характера и насколько хорошо мы в принципе знаем себя самих. Основы Я-концепции закладываются в детстве, когда человек еще не способен рефлексировать, самостоятельно мыслить. Взрослому человеку с уже сформированной самооценкой зачастую просто некогда думать о себе – он занят семьей, работой, делами. Поэтому часто представление о себе у взрослого остается достаточно поверхностным, не всегда соответствует реальности. Задача этой главы прояснить, каким образом осознание своей Я-концепции, умение ею управлять, повышает как уверенность человека в своих силах, так и уровень его коммуникативной компетентности.

### **2.1. Формирование Я-образа**

Осознание человеком своего Я не присуще ему с момента рождения, а формируется в процессе взаимоотношений с другими людьми, с самого раннего возраста. На протяжении всей жизни наша самооценка и представление о себе напрямую зависят от того, как отзываются о нас другие люди. Социолог Ч. Кули ввел по этому поводу понятие зеркального Я: ответные действия людей на наши действия показывают, какие мы в восприятии других, отражают нам нас подобно зеркалу. Мы усваиваем это отражение и включаем его в собственное представление о себе.

Особая роль в отраженном оценивании принадлежит так называемым значимым другим – авторитетам, оказывающим наиболее важное влияние на

наше поведение. Особенно сильна такая зависимость в детском возрасте, когда и закладываются основы самооощущения на всю жизнь. Для ребенка значимые другие – это прежде всего родители. Если ребенок получает от них любовь и поддержку, у него формируется высокая самооценка. Если поддержки недостаточно или у самих родителей есть проблемы с самооценкой, к сожалению, они передаются и ребенку. От самооценки напрямую зависит успешность человека. Если человек оценивает себя негативно, то с этой установкой он будет подходить ко всем делам. В таком случае результаты получаются, разумеется, чаще негативными, и подобная самооценка только укрепляется.

Выделим наиболее часто используемые способы, с помощью которых родители коммуницируют ребенку свою оценку:

1. Прямые высказывания (например, похвала за помощь по дому или замечание из-за грязной обуви). Высказывая свои оценки, родители далеко не всегда задумываются о силе влияния своих слов на формирующееся Я ребенка и его последующие действия. Им свойственно воспринимать свои высказывания как ситуативные, как выплеск охвативших их в тот момент эмоций. Однако в восприятии ребенка родительские слова о нем – это авторитетная оценка, определяющая его место среди других.

2. Сценарии идентичности – высказывания, предписывающие, каким быть или не быть, как себя вести в той или иной социальной ситуации («Будь мужчиной, сынок!»; «Пора тебе, дочь, научиться готовить»). Усваивая эти сценарии, ребенок формирует представление об исполнении тех или иных социальных ролей.

3. Невербальные проявления (спокойная интонация или грубый голос, выражение лица, тактильные действия разного характера). С одной стороны, это показывает отношение родителей к действиям ребенка, с другой – это модели, которые он сам запоминает и впоследствии воспроизводит.

4. Сценарии жизни – высказывания о том, каким быть в целом, как следует поступать, т. е. ценностные ориентиры. Например: «Надо уметь отвечать за свои действия»; «Если есть план – следуй ему»; «Учись хорошо, иначе ничего не добьешься в жизни»; «В этом мире все решают деньги»; «Здоровье ни за какие деньги не купишь».

5. Категоризация (использование ярлыков): «папина дочка»; «ты наша опора и надежда»; «он у нас болезненный ребенок»; «оболтус, бестолочь»).

Определения такого рода не только дают ребенку понять, какова его роль в семье, но и задают ему определенную программу поведения, которая зачастую не меняется с годами. Ребенок воспринимает отведенную ему роль некритично, безоценочно. К тому времени, когда он способен более осознанно отнестись к ней и пересмотреть представления о себе, его Я-концепция уже сформирована. Тем не менее по мере взросления Я человека становится все более самостоятельным и независимым. Взрослый человек получает возможность более осознанно относиться к своей Я-концепции, к отзывам окружающих, которые продолжают поступать и оказывать влияние на образ Я.

Конечно, не всякий отзыв способен одинаково сильно влиять на нашу самооценку. Вот основные условия, при которых это происходит:

- отзыв должен исходить от авторитета;
- отзыв должен быть сугубо личностным;
- отзыв должен в некоторой степени соответствовать уже сформированному представлению о себе;
- отзыв должен повторяться некоторое количество раз.

Если у ребенка формирование Я-концепции происходит более стихийно и без рефлексии самого субъекта, то взрослый человек имеет возможность корректировать ее более вдумчиво. Здесь большую роль играют социальные сравнения. Мы привыкаем сравнивать себя с другими, соотносить свое поведение с поведением исполнителей тех же социальных ролей, что исполняем мы, или просто с социальными эталонами. При помощи постоянного сравнения с поступками окружающих мы оцениваем и утверждаем самих себя. Например, студент видит, как его коллега отвечает на экзамене и думает, что сам в этой ситуации мог бы говорить и выглядеть более уверенно. Таким образом он ощущает себя компетентным, дополняет свою Я-концепцию представлением о себе как о хорошем студенте.

Социальные сравнения часто осуществляются через референтные группы, состоящие из людей определенной категории, выбираемых для сравнения. Это могут быть коллеги по работе, родственники, друзья или знаменитости. Принцип влияния референтной группы на самооценку состоит в том, что от ее выбора зависит исход сравнения, поэтому к выбору референтной группы стоит подходить осознанно. Например, если вы инженер в области разра-

ботки медицинского оборудования и большую часть жизни в данный момент посвящаете построению карьеры в этой области, имеет смысл включить в свою референтную группу тех, кто достиг успеха именно в этом деле. Если же референтная группа формируется случайным образом или под влиянием моды, советов знакомых, скорее всего, человек будет чувствовать себя неудовлетворенным. Например, девушки-подростки часто сравнивают себя с медиамоделями, из-за чего у них формируется негативное отношение к собственному телу. В целом, когда человек находится в среде тех, чьи таланты и качества превосходят его собственные, он склонен уверовать в собственную посредственность, и наоборот: в группе, где успехи большинства близки к его собственным или ниже, уверенность человека в себе неизбежно повышается.

Среди других факторов влияния на формирование и эволюцию образа Я – обобщенный другой. Это понятие ввел социолог Дж. Г. Мид. Обобщенный другой – это вся присвоенная нами и регулирующая наши действия система социальных норм и отношений, и одновременно все мы как носители данных отношений. В коммуникации обобщенный другой проявляется в виде общественного мнения, сплетен, слухов, отзывов.

## **2.2. Влияние образа Я на межличностные отношения**

Теперь рассмотрим, как уже сформированный образ Я человека влияет на межличностные отношения. Это влияние проявляется в следующих его свойствах:

1. Субъективность. Например, завышенная самооценка, которая может быть результатом устаревшего знания (женщина, которая в молодости считалась красивой и «покоряла сердца мужчин» с возрастом и изменениями во внешности не поменяла поведение); односторонней обратной связи (ребенок, хваленный родителями; преподаватель, который не обращает внимания на низкую оценку студентами его занятий; руководитель, не знающий о критике коллег или подчиненных). Те же причины могут лежать в основе заниженной самооценки: какой-либо болезненный опыт, оставшийся без коррекции (например, неудачный брак и развод, неудачный опыт первой работы; семья, где муж каждый день критически оценивает действия жены, не отмечая при этом в ней ничего положительного).

Представление о собственной значимости и уровень самооценки непосредственно влияют на отношения. Человек с отрицательной самооценкой испытывает трудности и в общении, так как он, как правило, склонен переносить мнение о себе на отношение к нему всех окружающих, т. е. верить, что его критикуют, не любят. Кроме того, он склонен проявлять по отношению к другим враждебность и агрессию как механизм защиты для повышения собственной значимости.

2. Подвижность и пластичность. Наше представление о себе непостоянно и может меняться под воздействием успехов и неудач, происходящих с нами. Вчера я слишком резко поговорил с близким человеком и кажусь себе неправым. Сегодня я удачно выступил на рабочем совещании и доволен собой. Таким образом, наше представление о себе нестатично и состоит из множества контрастов.

3. Сопротивляемость изменениям. Сформировав Я-концепцию человек стремится сохранить ее в том числе с помощью коммуникации. Психологи установили, что люди с высокой самооценкой, как правило, стремятся развивать отношения с теми, кто относится к ним одобрительно, т. е. подтверждает их самооценку, и наоборот. Часто случаются ситуации, когда человек, уверовав в свои недостатки и слабости, не может признать свои успехи и способности, очевидные окружающим. Чтобы изменить сложившуюся самооценку, требуются немалые усилия и время. Для этого, кроме изменения самопозиционирования, часто бывает необходимо вступить в новые отношения, поддерживающие и закрепляющие новый образ Я-человека.

Выделим общие рекомендации для изменения образа Я в сторону повышения самооценки:

- готовность прилагать серьезные усилия, учитывая сопротивляемость Я-образа изменениям;
- развитие умения слушать и понимать, как меня воспринимают другие; открытость к обратной связи с партнерами в любых ситуациях, включая критику;
- постановка реальных, конкретных и достижимых целей, как и в чем измениться; поощрение себя за любой малый шаг в продвижении к цели;

- создание вокруг себя среды поддержки; пересмотр контактов и отношений с теми, чье влияние удручает и подавляет; расширение отношений с теми, от кого исходит поддержка и положительный настрой;
- осознанный выбор референтной группы; отказ от сравнений себя с теми, чьи цели или возможности не сопоставимы с моими;
- акцент на своих сильных качествах; склонность, опознавая в себе слабые стороны, противопоставлять им сильные;
- готовность «отпустить» отрицательный опыт и переживания;
- извлечение полезных уроков из неудач.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое Я-концепция личности?
2. Какие факторы влияют на формирование Я-концепции в детстве?
3. Каковы особенности формирования самооценки в подростковом возрасте?
4. Как Я-концепция взрослого человека влияет на его коммуникативную компетентность?

### **Практические задания**

1. Задумайтесь, кто вы на данный момент. Напишите 10 коротких самохарактеристик. Это могут быть любые ваши качества характера, социальные роли, особенности внешности. Какие из них вы считаете наиболее сильными? Проранжируйте все характеристики по степени важности именно для вас (не с точки зрения ожиданий окружающих или общества в вашем представлении).
2. Вспомните двух человек, которые вызывают у вас симпатию и двух, которые вам несимпатичны. Для первых выпишите качества, которые вас больше всего в них привлекают, для вторых – те, которые более всего отталкивают. Много ли качеств совпало у «симпатичных» и «несимпатичных»? Подумайте, чем можно объяснить эти совпадения.
3. Опишите свою референтную группу. Было ли ее формирование осознанным или стихийным? Как группа влияет на различные аспекты вашей самооценки сегодня?
4. Представьте, что вам предстоит какое-либо событие, вызывающее у вас тревогу (например, собеседование, разговор с важным партнером, публичное выступление и т.д.). Подумайте, могут ли ваши опасения быть



связаны с ожидаемым вами негативным восприятием вас другими участниками этого события? Поставьте себя на место одного из партнеров в рамках этого события и попробуйте оценить себя со стороны. Что вы подумали бы об этом человеке, какие вопросы задавали бы ему? Сравните ваши первоначальные опасения с получившейся оценкой.

### **Тема 3. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ В МЕЖЛИЧНОСТНОМ ОБЩЕНИИ**

#### **3.1. Виды эмоций и способы их ощущения**

Эмоции представляют собой реакцию на обстоятельства, имеющие значение для человека. Эти реакции могут относиться не только к настоящему, но к прошлому или предстоящему. Иначе говоря, человек оценивает изменения в своей внешней (или внутренней) среде и реагирует на них возникновением эмоции.

Эмоции могут быть положительными и отрицательными. Знак эмоции определяется соответствием ожиданий и полученных результатов. Поскольку человек оценивает ситуацию не только с учетом достижения своих индивидуальных целей, но и с точки зрения их соответствия культурным нормам и ожиданиям, то его восприятие эмоциональной реакции как положительной, так и отрицательной принципиально зависит от социального контекста. Таким образом, невозможно определять одни эмоции исключительно как положительные, а другие как отрицательные. Любые эмоции в зависимости от обстоятельств могут выступать как положительные (конструктивные) или отрицательные (дезорганизирующие). Например, страх, испытываемый при просмотре фильма ужасов, вероятно, будет расценен как положительная эмоция, а внезапная радость, которая привела к взрыву смеха на деловом совещании, отрицательная.

Также эмоции делят на первичные и вторичные. К некоторым эмоциям человека подготовила эволюция. Например, крупный резко надвигающийся на нас предмет обязательно вызовет страх. Другие источники эмоций являются индивидуальными для человека, так как связаны с особенностями его воспитания, жизненного опыта. Примером может быть радость, которую испытывает человек, при упоминании названия города, с которым у него связаны приятные воспоминания. Часто представителей одной культуры объединяет схожая эмоциональная реакция на какое-либо обстоятельство (например

стыд, связанный с нарушением норм этикета). Таким образом, первичные эмоции являются результатом эволюции, а вторичные – социального научения эмоциональному поведению в ходе жизни человека. Поскольку вторичные эмоции усваиваются в жизни конкретным индивидом, реакции, связанные с их проявлением, могут поддаваться изменению: все, что усвоено в процессе социализации, может быть скорректировано в процессе той же социализации, продолжающейся на протяжении всей жизни человека. По своему содержанию вторичные эмоции в разных культурах могут не совпадать, однако функционально формирование вторичных эмоциональных реакций становится знаком и ресурсом социальной жизни, благодаря чему у людей возникает эффективный способ социального контроля и поддержания согласованного взаимодействия.

Психолог П. Экман выделяет девять способов испытать эмоцию:

1. Автоматическая оценка. Срабатывает, когда мы (правильно или ошибочно) ощущаем, что происходит или приближается событие, способное позитивно или негативно повлиять на наше благополучие.

2. Рефлексивная оценка: эмоция испытывается в результате обдумывания чего-либо. Например, кто-то услышал, что в его организации ожидается сокращение кадров. Он начинает думать о возможности своего увольнения и, размышляя об этой потенциальной угрозе, может почувствовать страх.

3. Воспоминания о прошедших эмоциональных эпизодах. Мы можем заново пережить эмоцию, которую ощущали в реально происходившем событии, или теперь можем испытывать другую эмоцию. Например, человек вновь испытывает радость от воспоминаний о приятном разговоре, но теперь к ней добавилось смущение, так как он выяснил, что был в тот момент неопрятно одет.

4. Использование воображения. Этот способ можно превратить в навык по управлению негативными эмоциями. Например, кому-то предстоит пойти на свидание, и он испытывает тревогу по поводу того, как будет выглядеть, какое впечатление произведет на партнера. Проиграв у себя в голове возможный ход встречи, он уже как бы столкнется со сложностями заранее, испытает негативные эмоции и сможет продумать более эффективную модель своего поведения в качестве реакции на них.

5. Рассказ другому человеку о событии, вызвавшем эмоцию. Мы можем рассказать человеку, с которым испытали эмоциональную реакцию, о том, что

мы чувствовали и почему думаем, что мы чувствовали это именно так, а не иначе; или можем рассказать это другу или психотерапевту. В случае, если воспоминания неприятны или связаны с затруднением в межличностных отношениях, такой способ обычно приводит к качественному переосмыслению ситуации, может обеспечить поддержку или понимание человека, с которым мы говорим.

6. Сопереживание. Этот способ возникновения эмоций основан на наблюдении за эмоциональной реакцией другого человека. Также мы можем сопереживать кино- и литературным героям.

7. Обучение нас тому, что должно вызывать эмоции. Этот символический путь обычно подразумевает присутствие человека, проявляющего заботу о нас в раннем детстве, и влияние этого человека будет усиливаться, если эмоция, о которой нам рассказывают, ценится высоко. Нередко то, что вызывает эмоции у людей, играющих важную роль в нашей жизни, невольно заставляет нас усваивать их вариации эмоций как наши собственные. Например, у ребенка, мать которого боится толпы, также может появиться страх перед большим скоплением людей.

8. Нарушение нами или окружающими общественных норм. Речь идет о наиболее общепринятых правилах, следование которым для большинства в данном обществе является привычкой.

9. Искусственное придание лицу выражения, соответствующего определенному эмоциональному состоянию.

### **3.2. Эмоциональный интеллект и эмоциональная компетентность**

В последние годы широкое распространение получили понятия «эмоциональный интеллект» и «эмоциональная компетентность».

*Эмоциональный интеллект* – это совокупность эмоциональных и социальных способностей, включая понимание собственных эмоций и эмоций других людей, владение навыками управления эмоциями и самомотивацией. *Эмоциональная компетентность* – это умение осознавать свои эмоции и эмоции партнера по общению, анализировать их и управлять ими, чтобы выбрать наиболее эффективное поведение в конкретной ситуации.

Согласно социальным психологам Дж. Майерсу и П. Сэловею, под эмоциональным интеллектом следует понимать способность глубокого постижения, оценки и выражения эмоций, способность понимания эмоций и эмоцио-

нальных знаний, способность управления эмоциями, содействующая эмоциональному и интеллектуальному росту личности. В структуре эмоционального интеллекта, по мнению ученых, можно обнаружить четыре основных компонента. Во-первых, это способность воспринимать и идентифицировать эмоции и эмоциональные состояния самой личности и других. Речь идет о способности видеть и понимать эмоции по различным признакам, физиологическому состоянию индивида. Во-вторых, это способность специальным образом вызывать определенную эмоцию и осуществлять ее регулирование при помощи мышления. В-третьих, это способность понимания эмоций, а также их интерпретации, осознания, понимания противоречий между ощущаемыми одновременно несколькими эмоциями. В-четвертых, это способность управлять эмоциями других людей, направляя их в конструктивное русло.

Навыки проявления эмоций тесно связаны с социальными нормами. Например, общепринятым на данный момент является факт, что выражение лица и жесты являются результатом социального научения и меняются от культуры к культуре. П. Экман использует для обозначения этого феномена понятие «правила отображения». Именно благодаря этим правилам на большинстве публичных спортивных соревнований проигравший не показывает на лице печали или разочарования, которые он действительно испытывает. Такие правила могут требовать, чтобы мы ослабляли, усиливали, полностью скрывали или маскировали выражение той эмоции, которую мы в действительности испытываем.

Это положение подтверждено экспериментами, во время которых представители американской и японской культур смотрели фильмы о хирургических операциях и катастрофах. Японцы в большей степени, чем американцы, маскировали выражение негативных эмоций на лице улыбкой в том случае, когда смотрели фильм в присутствии исследователя. «Когда японские студенты смотрели фильм в присутствии авторитетного специалиста, на их лицах с трудом можно было уловить незначительные признаки реакций, но стоило только им остаться одним (в это время их снимали скрытой камерой), как их лица исказило выражение мучительного отчаяния, смешанного с ужасом и отвращением».

Концептуализировавшая понятия эмоциональной работы и эмоционального труда А. Хохшильд вводит отчасти близкое к экмановским правилам

отображения понятие «правила чувствования». В любой ситуации мы, как правило, испытываем целую гамму эмоций одновременно, часть из которых не одобряется социальными нормами или выходит за границы эмоциональной культуры. Люди при этом знают, какие эмоции в каждой конкретной ситуации следует обнаруживать, т. е. выбирать из этой гаммы и выражать их перед окружающими.

Правила чувствования Хохшильд считает одним из двух компонентов эмоциональной культуры общества. Они определяют, какие эмоции следует испытывать в той или иной социальной ситуации, и какая степень интенсивности должна быть у эмоций. Вторым компонентом являются правила выражения чувств, предписывающие, когда и как нужно демонстрировать эмоции. Когда индивиды следуют только правилам выражения чувств, но не правилам чувствования, они вовлечены в поверхностное исполнение, т. е. иницируют внешние поведенческие изменения в соответствии с нормативными ожиданиями. Например, изображая улыбку, там где этого требует ситуация. Если же индивид следует и правилам чувствования, он осуществляет глубокое исполнение, делая усилия, чтобы действительно испытывать ожидаемые от него эмоции. На основе этих умозаключений Хохшильдом были разработаны понятия «эмоциональная работа» и «эмоциональный труд».

Эмоциональная работа включает в себя различные способы самодиагностики эмоций и выявления эмоций у других, владение приемами управления эмоциями в общении, в том числе саморегуляцию, эмпатию. Эмоциональным трудом называется эмоциональная работа, которая осуществляется систематически в процессе исполнения различных профессиональных ролей, подразумевающих непосредственное общение представителей сферы услуг с клиентами.

Эта ситуация имеет и негативную сторону: работники в соответствии с требованиями эмоциональной культуры подавляют свои реально переживаемые эмоции и демонстрируют или возбуждают необходимые эмоции для привлечения клиентов и более эффективного общения с ними. Если у индивида выражаемые чувства постоянно расходятся с внутренними ощущениями или отделяются от них, возникает угроза «самоотчуждения», потери чувства Я, что создает дискомфорт для всех сфер жизни человека. Решением этой проблемы может быть компенсация в виде увлечений, которые позволяют более открыто проявлять эмоции, и общение с близкими людьми и друзьями.

### **3.3. Приемы эмоционального саморегулирования**

Выделим направления реализации контроля за эмоциональной экспрессией:

- совершенствование навыков кодирования и декодирования эмоциональных состояний;
- совершенствование навыков эмпатического реагирования в эмоциональной коммуникации.

*Навыки кодирования и декодирования эмоций.* Развитие этих умений предполагает ряд действий, связанных с наблюдением, самонаблюдением и описанием эмоциональных состояний, а именно:

- внимание к физиологическим изменениям, происходящим в организме, как указателю на конкретное эмоциональное состояние;
- наблюдение за невербальным поведением и соотнесение экспрессивных реакций с конкретной эмоцией;
- внимание к возникающим мыслям и особенностям разговора с другими людьми при переживании конкретной эмоции;
- расширение средств вербализации эмоциональных переживаний.

Вербализация эмоциональных состояний предполагает использование:

- эмотивно-оценочной лексики и речевых оборотов (например: «умница», «ты настоящий друг», «он звезд с неба не хватает», «чушь какая»);
- называние эмоции или чувства (например: «я беспокоюсь», «я смущен», «мне хорошо с тобой»);
- сравнительное или метафорическое описание эмоций и чувств (например: «на ней лица нет», «места себе не нахожу», «я просто голову потеряла»);
- описание того, что хотелось бы сделать (например: «хотел бы сбежать», «хотел бы спрятаться», «хочется обнять весь мир», «хочется танцевать»).

Выбирая высказывания для эмоционального самораскрытия, необходимо:

1. Указывать конкретные действия, которые вызвали те или иные эмоции. Это позволяет понять, о каком именно поведении идет речь. Например: «Вы прервали меня прежде чем я закончил свое предложение».

2. Следует описывать свои чувства в динамике, т. е. в процессе их изменения. Например: «Мне не нравится то, что вы только что сказали» или «То, о чем вы только что говорили, вызывает во мне чувство протеста».

3. Важно, чтобы высказывания были:

- конкретными; а не обобщающими; лучше сказать «Ты уронил мои бумаги», чем «Ты никогда не смотришь за тем, что делаешь»;
- проверяющими, а не фиксирующими; лучше спросить «Ты еще не разговаривал с N?», чем «Почему ты не поговорил с N?»;
- информирующими, а не приказывающими; лучше сказать «Я еще не закончил», чем «Не перебивай меня».

Эффективным инструментом как управления собственными эмоциями, так и коммуникативной поддержки партнера может стать интерпретация обстоятельств, вызвавших негативное переживание, с использованием техники рефрейминга. Благодаря этой технике реконструируется контекст события или предлагается иное определение его содержания для изменения эмоционального отношения к проблеме. Фрейм или психологическая «рамка» связан с общей направленностью, определяющей наши мысли и действия. Фреймы относятся к когнитивному контексту того или иного события или переживания. Согласно создателям теории рефрейминга, эти рамки оказывают огромное влияние на то, как мы интерпретируем отдельные переживания и события, как реагируем на них, поскольку выполняют функцию расстановки акцентов в этих переживаниях и направляют наше внимание. Например, неприятное переживание может охватить нас целиком, если воспринимать его во фрейме пяти минут непосредственно после события. Однако в масштабе всей нашей жизни это переживание может показаться вполне банальным.

Выделяют рефрейминг контекста и рефрейминг содержания. Рефрейминг контекста связан с тем, что конкретное переживание, поведение или событие наделяются различным смыслом и влекут за собой различные последствия в зависимости от исходного контекста. Например, представим мать, которую беспокоит, что ее сын-подросток постоянно дерется в школе. Используя технику рефрейминга, можно сказать ей: «Разве это плохо, что ваш сын способен защитить свою маленькую сестренку от любого, кому вздумается пристать к ней по дороге домой?» Эти слова помогут женщине изменить восприятие поведения собственного сына, признать полезность его действий в определенном контексте и найти более конструктивную реакцию, чем ярость или стыд.

Рефрейминг содержания подразумевает изменение нашей точки зрения или уровня восприятия определенного поведения или ситуации. Он включает в себя исследование намерений, стоящих за внешним поведением человека.

Чаще всего этот процесс позволяет найти позитивное намерение или цель какого-либо явления, проблемного поведения.

Один из перечисленных П. Экманом способов ощутить эмоцию – сопереживание. Его выражение может стать эффективным механизмом коммуникации в эмоционально трудных ситуациях, особенно, когда партнер, как вам кажется, закрыт. В данном случае уместно применять эмпатическое высказывание. Это сообщение о своем понимании эмоциональных состояний, которые переживает другой человек. В основе эмпатии лежит способность партнеров к децентрации, т. е. к преодолению собственного опыта, способность принять роль собеседника, определить ситуацию с его точки зрения. Структура эмпатического высказывания позволяет говорящему выразить то, как он понимает чувства другого человека, в форме безоценочной обратной связи, т. е. без использования оборотов, содержащих речевые акты оценки или давления (подбадривания, осуждения, требования, совета, снижения значимости проблемы и т. п.). Используются некатегоричные речевые обороты, допускающие коррекцию сказанного (например, «если я не ошибаюсь», «возможно», «вероятно», «это так?» и т. п.). В эмпатическом высказывании проверка своего понимания эмоций другого человека предполагает уточнение ситуации, в которой оказался ваш собеседник: предположение о переживаемой им эмоции, проверку причин, вызвавших его эмоции, связанных с важными для него потребностями.

*Структура эмпатического высказывания. Другой человек:*

- наблюдает: «Когда ты видишь (слышишь)...»;
- чувствует: «Ты, наверное, чувствуешь...?»;
- в чем нуждается: «Потому что для тебя важно...?»;
- хочет сейчас попросить: «И ты хотел бы, чтобы....?».

*Похоже, что:*

*Пример.* Когда ты пришел к другу и увидел, что он не один:

- ты был раздосадован;
- а тебе очень нужно было выговориться;
- да, вечно наши желания не совпадают с суровой реальностью...

Важно понимать, что задача эмпатического высказывания не диагностировать с точностью эмоциональное состояние партнера, но создавать условия, при которых об эмоциях можно говорить и уже этим воздействовать на управление ими.



### **Контрольные вопросы**

1. Уместно ли делить эмоции на положительные и отрицательные?
3. Сопоставьте понятия «Эмоциональный интеллект» и «Эмоциональная работа». Есть ли между ними взаимосвязь?
4. Какие задачи решаются посредством вербализации эмоций?
5. Приведите пример ситуации, в которой может быть использована техника рефрейминга.

### **Практические задания**

1. Опишите приемы эмоционального саморегулирования, являющиеся для вас наиболее эффективными в различных ситуациях.
2. Подберите подходящие эмпатические высказывания в ответ на следующие реплики:
  - Я сейчас так зла на него! В сложные моменты его постоянно нетрадом.
  - Мне кажется, что ты меня не ценишь.
  - Если бы не эта дурацкая ошибка, все прошло бы нормально!
  - А вы что, самый главный?
3. Придумайте и разыграйте диалоги, которые могут произойти в условиях типичных ситуаций, вызывающих у вас трудности в выражении своих эмоций (например, ужин с деловым партнером, свидание, ссора с другом). Во всех случаях используйте приемы вербализации эмоциональных состояний для снижения неопределенности и улучшения взаимопонимания с партнером.
4. Предложите партнеру рассказать о ситуации, связанной с негативной эмоцией. Используя технику рефрейминга, обсудите, содержит ли эта ситуация положительное для него значение.

## **Тема 4. ТРУДНЫЕ ЛЮДИ И СИТУАЦИИ В ОБЩЕНИИ**

Общение современного человека базируется не только на умениях, относящихся к ролевому репертуару и коммуникативной компетентности личности (например, умение вести переговоры), но и на умениях налаживать контакты, в том числе выходящие за рамки деловых интересов. В личностном неформальном общении существуют особые трудности, с которыми людям не приходится сталкиваться при решении профессиональных, трудовых

задач, в процессе совместной деятельности. Они обычно сопровождаются сложными переживаниями, чувством психологического дискомфорта. Примерами могут быть неумение извиниться, выразить сочувствие, правильно и достойно выйти из конфликта; сложности в достижении согласия, выработке общей позиции. Большинство этих трудностей вызывает у человека постоянные отрицательные эмоции, боязнь новых контактов, неуверенность и настороженность, внутриличностную напряженность во многих ситуациях общения.

#### **4.1. Управление психологическими защитами как способ преодоления трудностей в межличностном общении**

Перечисленные уже трудности часто являются следствием психического склада личности. В данном случае теория психологических защит позволяет понять их природу и преодолевать или смягчать их влияние в коммуникативных практиках.

Теория психологических защит происходит из психоаналитической традиции и вслед за ней опирается на взаимосвязь между поведением человека и его внутренними конфликтами. У всех нас есть базовые социальные потребности, заключающиеся в необходимости получать информацию о себе от других людей. В детстве от этой информации, получаемой от родителей и других представителей ближайшего окружения ребенка, полностью зависит не только его представление о себе, но и внутреннее психологическое состояние. Выделяют потребность в аффилиации (знание о том, что окружающие меня не игнорируют), власти, влиянии и контроле (знание о том, что я могу управлять окружающей реальностью в соответствии со значимыми для меня целями), успехе (как признании окружающими достигнутых мной результатов), любви (эмоциональном принятии окружающими). В детстве эти потребности могут быть в разной степени удовлетворены родителями и воспитателями человека. Психологические защиты являются специфическими приемами удовлетворения этих потребностей, в том числе для взрослого человека. Более осознанное применение защит, а также способность их распознавания в поведении партнеров по общению и выстраивание, на этой основе «экологических» реакций, поможет избежать трудных ситуаций в общении или найти эффективные выходы из них.

Итак, психологические защиты – стратегии поведения, связанные с искажением образа реальности (себя, другого человека, ситуации в целом). Они

приобретаются научением и становятся автоматизмами поведения. Искажения такого рода позволяют индивиду ослабить эмоциональное напряжение, возникающее, в предельно точном соответствии с реальностью, чем сохранить положительную самооценку.

Механизмы защиты представляют собой средства адаптации и потому предотвращают развитие внутриличностного конфликта. Однако при определенных условиях они могут вызывать прямо противоположный результат, а именно социальную дезадаптацию, а также внутриличностный и межличностный конфликты. В этом случае человеческое поведение рассматривается как девиантное. Рассмотрим виды психологических защит.

**1.Отрицание (демонстративное поведение)** —механизм психологической защиты для удовлетворения потребности быть принятым другими людьми. Эта защита сдерживает эмоциональное переживание, если, по мнению индивида, окружающие люди демонстрируют по отношению к нему эмоциональную индифферентность или отвержение. Она реализуется посредством привлечения внимания к себе любыми доступными способами. При этом любые негативные аспекты этого внимания блокируются на стадии восприятия, а позитивные допускаются.

Нормальные проявления защитного поведения: стремление быть в центре внимания, хвастовство, готовность услужить, легкая переносимость критики и отсутствие самокритичности.

Возможные девиации поведения: лживость; склонность к симуляции, мошенничеству, эксгибиционизму; демонстративные попытки суицида и самоповреждения.

**2.Проекция** —механизм психологической защиты, предполагающий приписывание окружающим различных негативных качеств как рациональную основу для их неприятия и самопринятия на этом фоне.

Защитное поведение в норме: гордость, эгоизм, злопамятность, мстительность, обидчивость, заносчивость, подозрительность, ревнивость, упрямство, нетерпимость к возражениям, повышенная чувствительность к критике и замечаниям, требовательность к себе и к другим, стремление достичь высоких показателей в любом виде деятельности.

Возможные девиации поведения: деспотическая ревность, навязчивые идеи несправедливости, преследования, ощущение собственной ущербности или грандиозности.

**3.Регрессия** –механизм психологической защиты для сдерживания страха неудачи в ситуациях, требующих проявления инициативы. Регрессия проявляется как неосознанное использование незрелых паттернов поведения для удовлетворения желаний (взрослый, ведущий себя как ребенок).

Особенности защитного поведения в норме: отсутствие глубоких интересов, внушаемость, неумение доводить до конца начатое дело, легкая смена настроения, плаксивость, манипулирование мелкими предметами, произвольные действия (потирание рук, кручение пуговиц и т.п.), специфическая «детская» мимика и речь, склонность к мистике и суевериям, обостренная ностальгия, непереносимость одиночества, потребность в стимуляции, контроле, подбадривании, утешении, умение легко устанавливать поверхностные контакты.

Возможные девиации поведения: инфантилизм, тунеядство, антисоциальный конформизм, различные зависимости.

**4.Замещение**– механизм психологической защиты для сдерживания эмоции гнева на более сильного, старшего или значимого субъекта, выступающего в роли фрустратора. Индивид снижает напряжение, переводя свой гнев и агрессию на более слабый одушевленный или неодушевленный объект или на самого себя.

Особенности защитного поведения в норме: раздражительность, требовательность к окружающим, грубость, вспыльчивость, реакции протеста в ответ на критику, отсутствие чувства вины, занятие «боевыми» видами спорта (бокс, борьба, хоккей и т. п.), предпочтение кинофильмов со сценами насилия (боевики, фильмы ужасов и т.); приверженность любой деятельности, связанной с риском.

Возможные девиации поведения: агрессивность, неуправляемость, склонность к деструктивным и насильственным действиям, жестокость, аморальность, бродяжничество, различные зависимости.

**5.Подавление** – развивается для сдерживания эмоции страха, которая угрожает позитивному самовосприятию и грозит возникновением зависимости от агрессора. Страх блокируется посредством забывания реального стимула, а также всех объектов, фактов и обстоятельств, ассоциативно связанных с ним.

Особенности защитного поведения в норме: тщательное избегание ситуаций, которые могут стать проблемными и вызвать страх (например, полеты

на самолете, публичные выступления и т.д.), неспособность отстоять свою позицию в споре, соглашательство, покорность, робость, забывчивость, боязнь новых знакомств; нарочитая невозмутимость.

Возможные девиации поведения: иррациональный конформизм, иногда крайний консерватизм, догматизм.

**6. Рационализация** – изложение правдоподобных причин объяснения событий и оправдания собственных действий как условие сохранения субъективного контроля над любой ситуацией.

Особенности защитного поведения в норме: старательность, ответственность, добросовестность, самоконтроль, склонность к анализу и самоанализу, основательность, серьезность, любовь к порядку, нехарактерность вредных привычек, предусмотрительность, дисциплинированность, индивидуализм.

Возможные девиации поведения: неспособность принять решение, демагогия, самообман и самооправдание, выраженная отстраненность, цинизм, ритуальные и другие навязчивые действия.

**7. Реактивное образование** – защитный механизм для вытеснения неприемлемого желания. Защита носит двуступенчатый характер. Сначала неприемлемые для осознания влечения вытесняются, а затем они подменяются гипертрофированными, противоположными установками. Например, преувеличенная опека может маскировать чувство отвержения, преувеличенное слащавое и вежливое поведение может скрывать враждебность и т.п.

Особенности защитного поведения в норме: резко отрицательное отношение к «неприличным» разговорам, шуткам, кинофильмам эротического характера, эротической литературе; сильные переживания по поводу нарушений «личностного пространства», случайных соприкосновений с другими людьми (например, в общественном транспорте); подчеркнутое стремление соответствовать общепринятым стандартам поведения, актуальность, озабоченность «приличным» внешним видом, вежливость, любезность; как правило, приподнятое настроение, иногда вегетарианство, морализаторство, желание быть примером для окружающих.

Возможные девиации поведения: завышенная самооценка, лицемерие, ханжество, крайний пуританизм.

**8. Компенсация** – самый поздний и когнитивно сложный защитный механизм, который развивается и используется, как правило, сознательно. Предназначен для сдерживания чувства печали, горя по поводу реальной или

мнимой потери, утраты, нехватки, недостатка, неполноценности. Компенсация предполагает попытку исправления или нахождения замены этой неполноценности.

Особенности защитного поведения в норме: серьезная и методическая работа над собой, поиск и исправление своих недостатков, стремление к высоким результатам в деятельности; разнообразные хобби: серьезные занятия спортом, литературное творчество, коллекционирование и пр., стремление к оригинальности.

Возможные девиации: агрессивность, наркомания, алкоголизм, kleптомания, бродяжничество, дерзость, высокомерие.

Важно помнить, что проявления психологических защит естественны для людей. Когда мы сталкиваемся с защитным поведением в общении, можно вспомнить о том, что перед нами человек, который испытывает сложное состояние, связанное с неудовлетворенностью какой-либо потребности. Поэтому агрессивная реакция на такое поведение не решит проблему, а может ее, скорее, усугубить. При этом, если нас задевает или оскорбляет поведение партнера, не нужно искать недостатки и в себе. Часто эффективной реакцией является применение защиты в ответ на защиту, но более осознанно, контролируемо, чем это делает партнер, предвидя последствия. Например, если мы стали жертвой грубой критики или оскорбления, мы можем в ответ спокойно назвать какие-то умеренные недостатки в человеке, или даже пошутить.

#### **4.2. Ненасильственная коммуникация как модель управления конфликтным взаимодействием**

В общении на личностном и деловом уровнях иногда возникают более сложные ситуации, когда мы не знаем, как конструктивно выразить недовольство происходящим, при этом не разрушив отношений и сохранив условия для дальнейшего комфортного взаимодействия. Создатель концепции ненасильственной коммуникации психолог М. Розенберг предлагает формулировать в этом случае сообщения о негативных эмоциях, не угрожающие самооценке участников коммуникации и одновременно позволяющие говорящему принять ответственность за свои эмоции на себя. Для достижения этих целей он предлагает использовать модель развернутого «Я-высказывания», точное исполнение которой может свидетельствовать об эмоциональной компетентности говорящего:

1. *Описание ситуации, в которой возникает конкретная эмоция* (выделение контекста). Розенберг делает акцент на том, что в процессе описания ситуации необходимо сосредоточиться на наблюдении и отделить его от оценки происходящего, поскольку когда мы смешиваем наблюдение и оценку, люди могут слышать в наших словах критику, даже если мы не хотим их критиковать. Наблюдение должно быть наполнено обстоятельствами времени и контекста. Автор концепции ненасильственной коммуникации отмечает, что наш язык очень статичен, а мир живет в постоянной динамике. Поэтому, например, фраза «Я знаю человека, который никогда не работал, когда я за ним наблюдал» больше отражает реальность, чем фраза «Я знаю ленивого человека».

2. *Называние эмоции, которую переживает человек в текущей ситуации* (умение определить свое эмоциональное состояние). Трудность тут состоит в том, что наш лексический запас для присвоения людям ярлыков часто богаче нашего словаря, предназначенного для ясного описания своих собственных эмоциональных состояний. Это происходит потому, что в обществе ценится прежде всего «правильное» мышление, а не умение находиться в контакте с самим собой.

Согласно Розенбергу, часто, когда мы думаем, будто говорим о своих чувствах, на самом деле мы говорим о чем-то другом. Примером могут служить фразы «Я чувствую, что ты поступаешь неправильно»; «У меня такое ощущение, что я работаю с черствым человеком»; «Я чувствую, что ты меня больше не любишь». Если доносить то же самое языком ненасильственной коммуникации, при использовании которого человек будет осознавать, что испытываемая эмоция принадлежит ему, и при этом он не обладает способностью чувствовать что-либо кроме происходящего у него внутри, последняя фраза будет звучать примерно так: «В последнее время, когда ты часто задерживаешься на работе, и мы проводим с тобой меньше времени вместе, мне одиноко».

3. *Определение потребности, ставшей причиной появления этой конкретной эмоции* (понимание принципиальной причинной связи между эмоциями и потребностями человека). В концепции ненасильственной коммуникации подчеркивается важность осознания того, что действия других людей могут быть стимулом для наших чувств, но не являются их непосредственной причиной. Важно понимать, что человек может нести ответственность только

за самого себя. Если какая-либо ситуация или поведение другого человека регулярно стимулирует наши эмоции и чувства, значит, эти действия как-то связаны с нашими потребностями. Более того, этим потребности необходимо раскрыть и продемонстрировать партнеру по общению исключительно для того, чтобы он о них узнал. Это тот случай, когда высока вероятность, что если мы прямо не сообщаем другому человеку о своих потребностях, он о них даже не догадывается, хотя нам кажется, что они более или менее очевидны. Таким образом, сказанное нами не будет восприниматься как обвинение или угроза, и мы подчеркнем собственную ответственность за свои чувства. Например: «Вчера ты не прислал мне письмо с твоей частью перевода, это меня расстроило. У меня есть потребность сдать работу не позже 10-го числа, чтобы получить премию» вместо «Почему ты опять не смог прислать мне работу вовремя?»

Розенберг отмечает, что осуждение других – это искаженное выражение наших собственных неудовлетворенных потребностей. Но, к сожалению, большинство людей не сможет удовлетворить их в ответ на осуждение, а будет защищаться или реагировать агрессивно.

*4. Предложение или просьба об изменении ситуации, которая вносит сложности во взаимоотношения.* В концепции ненасильственной коммуникации предлагается несколько правил построения таких просьб:

- использование утвердительных высказываний. Желательно выразить то, о чем мы просим, а не сказать о том, чего мы просим *не* делать. Когда просьбы формулируются как запреты, люди, во-первых, часто не понимают, о чем именно их просят, а во-вторых, отрицательная формулировка может спровоцировать сопротивление. Например, фразу «Мне хотелось бы, чтобы ты не задерживался на работе» можно заменить на «Мне хотелось бы больше времени проводить с тобой дома по вечерам»;
- упоминание конкретных действий, которых мы хотим от других вместо использования размытых, абстрактных или неоднозначных понятий. Например, фразу «Мне хотелось бы, чтобы ты дал мне больше свободы действий» можно заменить на «Мне хотелось бы, чтобы ты позволил мне самому готовить планы проектов и отчитываться перед отделом продаж»;
- подчеркивание с помощью соответствующих интонаций и других элементов невербального общения, что мы просим, а не требуем. Иногда фраза, сформулированная как вопрос или просьба, может восприниматься



всеравно как требование. Чтобы отличить просьбу от требования, Розенберг предлагает отметить, как мы себя ведем, получив отрицательный отклик на свои слова: если в ответ на отказ из наших уст звучит критика и осуждение, это было все-таки требование; если же мы проявляем понимание по отношению к собеседнику, поддерживая его и предлагая новые варианты – это была просьба.

Приведем короткие примеры реплик, включающих все четыре шага развернутого «Я-высказывания»:

*(1) Когда я узнал/а, что ты уезжаешь, (2) мне стало очень грустно, (3) потому что мне так важно было ощущать твою поддержку. (4) Ты не мог(ла) бы заранее рассказывать мне о планах своих поездок?*

\*\*\*

*(1) Когда ты не позвонил/а, как мы договаривались, (2) я рассердился/ась, (3) потому что ждал/а твоего звонка. (4) Я знаю о твоей загруженности, но можно попросить тебя записывать, когда мы договариваемся о телефонном разговоре?*

Таким образом, предлагаемая модель эмоционального самораскрытия особенно эффективна при сообщении другому человеку о негативных эмоциях, которые возникают у говорящего в связи с ним, позволяя сделать это неагрессивно, без угрозы самооценке слушателя и одновременно давая возможность говорящему принять ответственность за свою эмоцию на себя.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие факторы чаще всего являются причиной трудностей в межличностном общении?
2. Что такое психологическая защита?
3. Чем отличается девиантный вариант проявления психологической защиты в общении от нормального?
4. Каковы, на ваш взгляд, главные принципы ненасильственной коммуникации?

### **Практические задания**

1. Разыграйте диалоги с условием использования трех психологических защит с каждой стороны. Проанализируйте полученный опыт. Какие фразы, жесты являются типичными для проявления той или иной защиты?

2. Вспомните несколько событий, произошедших с вами за последнее время. Опишите их, исключив оценку событий или приписывание мотивов поведения кому-либо, включая себя. Что поменялось в стиле изложения? В каких ситуациях такой стиль может быть полезен?

3. Представьте себе, что вы злитесь на собеседника за что-то. Первыми в голову приходят перечисленные далее фразы. «Переведите» их на язык ненасильственной коммуникации при помощи развернутого Я-высказывания:

- Ты никогда не моешь посуду!
- Мне кажется, ты меня больше не любишь.
- Вечно ты на меня злишься, а потом оправдываешься!
- Из-за тебя мы не можем ничего сделать вовремя.

4. Придумайте и разыграйте сценки, в рамках которых один участник использует эмоциональное самораскрытие, а второй в большей степени импровизирует, отвечая первому. Какие диалоги выглядели более реалистичными?

## **Тема 5. МАНИПУЛЯТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ: ПРИЕМЫ, РАСПОЗНАВАНИЕ, ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ**

Манипуляция – это вид воздействия на партнера по общению, которое используется для скрытого внедрения в его психику целей, желаний, намерений, отношений или установок манипулятора, не совпадающих с актуально существующими потребностями его партнера по общению.

### **5.1. Отличительные черты манипуляций в межличностном общении**

Выделим отличительные черты манипуляций в межличностном общении:

1. *Инструментальное воздействие.* Партнер манипулятора воспринимается как функция (жертва). Манипулятора интересуют прежде всего его способности

2. *Существование скрытого мотива.* Манипулятор не говорит, прямо чего он хочет от партнера, какие цели преследует. Он может «спутывать» темы, говорить сразу о нескольких вещах, в следствие чего собеседнику часто не вполне понятно, о чем идет речь

3. *Иллюзия самостоятельного выбора действия со стороны жертвы.* За манипуляцией часто скрывается страх, что если просьба будет высказана напрямую, партнер не согласится ее осуществить или даже если согласится,

будет недоволен происходящим. Поэтому манипулятор «актуализирует» скрытые желания партнера, добиваясь выбора поведения, необходимого ему самому, но под маской самостоятельного выбора жертвы. При этом, если партнер впоследствии осознает, что сделал не то, что хотел на самом деле, манипулятор зачастую одним из первых указывает ему на самостоятельность принятого решения.

Манипуляции являются нередким явлением в коммуникации в силу определенных психологических особенностей человека.

Во-первых, наше поведение по большей части состоит из автоматизмов – неоднократно повторяемых действий, совершаемых без раздумий. Можно выделить следующие группы автоматизмов:

1. Физиологические, связанные с телесными движениями. Например, когда нам протягивают какой-то предмет, мы протягиваем руку в ответ и берем его.

2. Психологические, связанные с особенностями мышления, восприятия реальности. Например, авторитетный знакомый сообщает, что наш будущий начальник – мягкий человек, скорее всего именно такое впечатление о нем у нас и сложится после личной встречи.

3. Социальные, связанные с привычкой следовать социальным ролям и нормам. Например, для мужчин, в силу воспитания, обычно важно в большинстве ситуаций проявлять характер и напористость, тогда как для женщин – вести себя в строгом соответствии с хорошими манерами.

Во-вторых, человек так устроен, что любая его активность так или иначе спровоцирована. В этом отношении задачей манипулятора является обнаружение наиболее важного, на сей момент желания жертвы. К сожалению, хорошо воспитанный человек чаще становится жертвой манипулятора. Известный исследователь манипуляций в коммуникации Р. Чалдини выделяет следующие принципы поведения человека, на основе которых манипуляторы строят свои стратегии воздействия на партнера:

- принцип последовательности: мы стремимся быть и выглядеть последовательными в своих словах, убеждениях, взглядах и поступках, при этом мы часто не задумываемся о том, нравится ли нам то, что происходит;

- принцип взаимного обмена: мы склонны возвращать другому человеку то же, что получили от него. Другими словами, если кто-то оказал мне услугу, я чувствую себя обязанным оказать ему услугу взамен;

- принцип благорасположения: охотнее мы удовлетворяем просьбы людей, которые вызывают у нас симпатию;
- принцип следования социальному доказательству: мы склонны верить в то, во что верит большинство других людей и действовать так, как действует большинство других людей;
- принцип авторитета: мы склонны легко подчиняться мнению авторитета иногда вопреки собственным предпочтениям, при этом мы реагируем скорее, не на сущность авторитета, а на символы его власти: титулы, одежда, атрибуты;
- принцип дефицита: люди придают большую ценность возможностям, которые менее доступны.

## 5.2. Приемы распознавания и техники противодействия манипуляциям

Распознать манипулятора в общении всегда непросто. Приведем некоторые приемы, которые могут в этом помочь:

1. *Эмоциональный и мотивационный самомониторинг.* Мы можем обращать внимание, действительно ли нам хочется делать то, что мы в данный момент делаем или на что соглашаемся. Обычно ответ на этот вопрос дает интуиция. Также мы можем анализировать, соответствует ли решение, принимаемое нами в данном разговоре, нашей изначальной установке, с которой мы шли на эту встречу. Если они расходятся, то стоит подумать, есть ли для этого какая-то объективная причина. Что поменялось? Можем также вспомнить, была ли эта встреча вообще сегодня нами запланирована. Или она происходит по инициативе собеседника / является случайностью?

2. *Повышенное внимание к теме разговора.* Например, собеседник чересчур много уделяет внимания субъекту или интересуется его жизненными трудностями, чего никогда не было в их общении раньше. Подчеркнутая лесть и заискивание могут быть также признаками манипуляции.

3. *Внимание к общему настрою собеседника.* Манипуляторы стараются скрыто руководить собеседником, но в отдельных фразах это будет проявляться более явно. Они могут настаивать на своём, не отступать в случае отказа в чем-либо, также быть настроенными на разъединение людей, решение вопросов, касающихся всех, не совместно, а отдельно друг от друга. Например: «С этим человеком лучше бы ты не общался, все знают его натуру...»

4. *Внимание к характеру речи собеседника.* Например, тема разговора неочевидна, или собеседник говорит о нескольких вещах сразу («вбрасывает» темы), говорит слишком подробно или слишком лаконично.

Как видно, ключ к распознаванию манипуляций лежит во внимательности, отсутствии излишней сосредоточенности на своем образе в глазах собеседника, доверии собственной интуиции.

Рассмотрим следующие способы противодействия манипуляции в общении:

А. *Прямой вопрос о мотиве.* Например: «Мне кажется, что ты что-то не договариваешь. Скажи, пожалуйста, прямо: что ты хочешь?» Такой вопрос может показаться кому-то невежливым или чересчур давящим на собеседника. Тем не менее воспроизведенный со спокойной интонацией он является эффективным приемом превратить разговор манипулятора и жертвы в открытую беседу двух равных людей.

Б. *Задержка автоматизма.* Манипулятор, который стремится убедить нас в принятии какого-то решения, обычно рассчитывает услышать положительный или отрицательный ответ на свои запросы. Воспитание, ценности общества, социальные тренды учат нас в ответ на просьбы сразу соглашаться или отказываться. Наши высокие требования к себе, планка, которую мы не хотим уронить, репутация обычно требуют того же. Но все же у нас всегда есть право и возможность подумать, не давая сейчас же ни положительного, ни отрицательного ответа, а четко сообщив собеседнику, что вам необходимо время на размышления.

В. *Контрманипуляция.* Мы можем использовать манипуляцию в ответ. Специалисты в области влияния на других людей обычно продумывают сценарии поведения собеседника и готовят свои реплики на «стандартные» ответы. Если же мы будем «гнуть свою линию», делать неожиданные комплименты собеседнику или вовсе говорить о чем-то странном, то манипулятору трудно будет продолжать вести свою игру.

Г. *Эмпатическое высказывание.* Сообщение собеседнику о том, как мы понимаем его чувства, настрой на совместное решение проблемы также обычно способствуют уходу от разговора с позиций «манипулятор–жертва».

Перечисленные приемы, скорее всего, помогут, но важно также помнить, что более удобный собеседник для манипулятора тот, который не определился со своими желаниями и целями. Таким образом, ясность собствен-

ных приоритетов в сочетании с уступчивостью в непринципиальных моментах обычно способствуют более успешному противодействию манипуляции.

### **5.3. Типичные стратегии манипулирования в межличностном общении**

Приведем некоторые типичные методы манипуляций.

1. *«Нога в дверях»*. Этот метод основан на принципе последовательности и часто используется в сфере торговли, оказания услуг. Продавец сначала предлагает не купить, а попробовать товар или выслушать информацию об услуге. Для собеседника это не выглядит обременительным, и он соглашается. Далее продавец обычно спрашивает, нравится ли собеседнику товар, и собеседник, как правило, отвечает утвердительно. Чем дольше длится этот разговор, чем лучше контакт между продавцом и покупателем, чем больше последний выразил согласий с продавцом, тем сложнее ему становится отказаться от покупки. Эта манипуляция может использоваться не только в сфере продаж. Ее эффект объясняется тем, что, оказав необременительную помощь при первой просьбе, человек начинает осознавать себя отзывчивым, готовым помочь другим в хорошем деле. Такая репутация повышает самооценку индивида, и зачастую человек более или менее осознанно налагает на себя обязательства быть таким же и в будущем.

Хорошим способом противодействия таким манипуляциям может быть отказ от желания нравиться всем людям без исключения и выбор таких установок, при которых самооценка не будет слишком зависеть от мнения окружающих. Это позволит, в частности, вежливо отказываться от неприятных или ненужных предложений, и не испытывать при этом чувства вины или дискомфорта.

2. *«Дверь с ноги»*. Этот метод основан на принципе взаимного обмена и заключается в следующем: сначала манипулятор обращается к собеседнику с серьезной просьбой, точно зная, что получит отказ. После этого он просит о чем-то незначительном, и вероятность, что собеседник согласится, значительно повышается. Приведем пример проведенного социальными психоло-

гами и демонстрирующего этот метод манипулирования эксперимента. Экспериментаторы останавливали прохожих на территории большого университета и просили заполнить бланк анкетного опроса, посвященного безопасности дома и в общежитии. Некоторых студентов очень вежливо и дружелюбно просили сделать это напрямую, сказав, что заполнение бланка займет около 15 минут. Эту просьбу согласились выполнить около 29% испытуемых. Другую группу студентов сначала просили заполнить опросный лист, на который ушло бы около двух часов. Затем, когда они вполне закономерно отказывались, следовала просьба заполнить хотя бы самую важную часть этого опроса, на что уйдет 15 минут. На это согласились уже 53% прохожих. Связь с принципом взаимности здесь состоит в том, что переход от первичного, обременительного варианта просьбы ко второму, более разумному, очевидно воспринимается собеседником как уступка. Отказ от такого восприятия и знание «принципа контрастов» (белое является более белым на фоне черного, чем само по себе) поможет не стать жертвой подобных манипуляций.

3. *«Подача низкого мяча»* – получение согласия клиента на очень выгодную сделку, а затем под каким-нибудь предлогом изменение условий, после чего сделка становится менее выгодной. Например, в магазине выставляется какая-то вещь (предположим, пылесос) по цене более низкой, чем у конкурентов. Покупатель, который давно хотел купить именно этот пылесос, еще и соблазненный приятной ценой, быстро принимает решение о покупке. В этот момент продавец сообщает, что ему нужно кое-что уточнить у менеджера. Вернувшись, он извиняющимся голосом сообщает покупателю, что, к сожалению, специальная партия пылесосов, на которую была предусмотрена скидка, закончилась только что / сегодня утром. Но хорошая новость в том, что он может предложить клиенту такой же пылесос из новой партии, но уже по цене несколько выше – все еще приемлемой, но уже не такой соблазнительной для покупателя. Существует большая вероятность, что покупатель не откажется от покупки: он уже выбрал эту вещь, цена все равно не выше, чем в других магазинах, а кроме того, «что подумает продавец, если я откажусь от этой серьезной покупки из-за несерьезной разницы в цене». Такой метод манипулирования также основан на принципе последовательности: «включить заднюю передачу» и не купить товар будет означать оказаться непоследовательным и потребует нарушения прочно укрепившейся привычки держать собственное слово.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое манипуляция?
2. Какие особенности личности в большей степени ставят человека под угрозу стать жертвой манипуляции?
3. Как можно распознать манипуляцию в межличностном общении?
4. Какие вы знаете способы противодействия манипуляциям в общении?

### **Практические задания**

1. Отметьте, какие из высказываний вероятно имеют манипулятивный характер:
  - Ты не мог бы меня подвезти?
  - А я вот тебе помог на прошлой неделе!
  - Мне не нравится, когда ты говоришь мне эти слова.
  - А я думал, что вы умный человек, и на такое не пойдете.
  - Как можно женщине так себя вести?!
  - Вам виднее, но я на вашем месте сделал бы следующее...
  - Ты хочешь, чтобы я дал тебе совет?
2. Расскажите о манипуляциях, с которыми вы сталкивались в последнее время. Что вы говорили или делали, чтобы избежать негативного эффекта или снизить его? Какие еще приемы общения с манипулятором вы хотели бы освоить?
3. Подумайте, какие стратегии манипуляций могут быть связаны с принципами поведения человека, предлагаемыми Р. Чалдини. Разыграйте сценки, где один студент манипулирует, а второй старается не поддаваться. Какие техники противодействия манипуляциям оказались наиболее эффективными?
4. Как особенности жизни современного общества (изменения в ценностях и нормах, политико-экономические процессы, особенности социализации индивида) влияют на склонность людей к манипулятивному стилю общения? Напишите мини-эссе на эту тему.

### **Тема 6. ПРИНЦИПЫ И НОРМЫ КОММУНИКАЦИИ В ДЕЛОВОМ МЕЖЛИЧНОСТНОМ ОБЩЕНИИ**

В отличие от лично-ориентированного общения, предметом которого выступает характер отношений между его участниками, цель делового



взаимодействия лежит за пределами процесса общения. Это такое взаимодействие людей, которое подчинено решению конкретной задачи (производственной, научной, коммерческой), стоящей перед организацией (фирмой, предприятием), что накладывает определенные рамки на поведение людей. Перечислим основные требования, которые предъявляются к межличностному взаимодействию в деловой среде:

- четко определяйте цели своего сообщения;
- делайте сообщение понятным и доступным для восприятия разными группами работников: находите конкретные иллюстрации общих понятий, развивайте общую идею, используя яркие примеры;
- делайте сообщения по возможности краткими и сжатыми, отказывайтесь от излишней информации, привлекайте внимание партнеров лишь к тем проблемам, которые касаются их непосредственно;
- в разговоре с сотрудниками следуйте правилам активного слушания, демонстрируйте собеседникам сигналы вашего понимания и готовности к совместным действиям.

Таким образом, в деловой сфере от людей ожидается сознательное управление ходом межличностного взаимодействия, сведение к минимуму элемента случайности; актуальной становится задача оценки эффективности взаимодействия.

### **6.1. Нормы деловой речи**

Выделим основные нормы-требования к деловой речи:

- 1) правильность: говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка, употреблять слова в строгом соответствии с их значением;
  - 2) точность и ясность: высказывания должны соответствовать мыслям говорящего;
  - 3) краткость: говорящий не должен злоупотреблять временем и терпением слушателя, избегая ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора; по возможности точнее и короче излагать слушателям суть дела;
  - 4) доступность: мысль необходимо излагать как можно проще и доходчивее.
- К нарушению этих норм следует отнести:
- а) злоупотребление штампами и канцеляризмами;
  - б) многословие, или речевую избыточность, а именно: употребление лишних слов, тавтологию, объяснение общеизвестных истин, повторение

сказанного;

в) использование при общении с неспециалистами профессионального жаргона;

г) усложнение речи отглагольными существительными;

д) использование слов-паразитов («так», «так сказать», «понимаете», «значит», «вот», «это самое» и др.), раздражающих слушателей.

## **6.2. Формы межличностного общения в деловой среде**

Формы межличностного взаимодействия в деловой среде, в которых его специфика проявляется особенно наглядно, – деловые беседы и деловые совещания.

*Деловая беседа* – вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий для решения управленческих задач. Поскольку это разговор обычно между двумя собеседниками, его участники могут принимать во внимание особенности личности, мотивов, речевого поведения друг друга и соответственно использовать разнообразные способы речевого и неречевого воздействия друг на друга.

Цели деловой беседы:

- побуждение сотрудника или группы действовать в соответствии с особенностями сложившейся деловой ситуации или деловых отношений;
- сбор и анализ руководителем мнений сотрудников для выработки необходимых решений.

Для достижения целей деловых бесед требуется высокий уровень коммуникативной компетентности, а именно:

- сознательная настройка на своего собеседника, знание содержания выполняемых им задач, его полномочий и сферы ответственности, жизненного и трудового опыта, интересов, особенностей его мышления и речи;
- рациональная организация процесса беседы, т.е. по возможности краткое и точное изложение информации по обсуждаемому вопросу;
- соблюдение норм деловой речи.

В зависимости от целей и методов ведения разговора выделяют следующие виды деловых бесед: собеседование при приеме на работу, собеседование при увольнении с работы, проблемные и дисциплинарные беседы.

Беседа при приеме на работу носит характер «приемного» интервью, основная цель которого – оценить деловые качества поступающего на работу.

Содержание вопросов направлено на получение информации, которую можно сгруппировать по следующим блокам: 1) что представляет собой человек, обратившийся за работой; 2) почему он ищет работу; 3) каковы его сильные и слабые профессиональные и личностные стороны; 4) каковы его представления об эффективном руководстве; 5) на какую зарплату он рассчитывает.

Беседа при увольнении с работы имеет две разновидности:

- а) в случае незапланированного, добровольного ухода сотрудника;
- б) в случае увольнения «сверху» или сокращения работника.

В первом случае в ходе беседы необходимо выявить истинную причину увольнения: вызвано оно неудовлетворенностью производственным процессом, невниманием к сотруднику, обидой или иными причинами. Этот вид беседы обусловлен заботой руководителя об улучшении управленческой деятельности на различных уровнях производства. С этой целью полезны вопросы о содержании, объеме, условиях работы, о том, что не нравилось и что нравилось сотруднику в его работе. Люди, которые покидают организацию по собственному желанию, как правило, искренни в своих замечаниях и пожеланиях и делятся информацией, которая может улучшить положение тех, кто остается.

Иначе протекают беседы с работником, которого приходится увольнять. «Прощальный разговор» имеет свою специфику. Так, он обычно не назначается перед выходными днями или праздниками, его не следует проводить непосредственно на рабочем месте или в публичном пространстве, он не должен быть длительным. Если предстоит упрекать работника в нарушении дисциплины или других нарушениях, изложение фактов должно быть точным и корректным, не давая увольняемому оснований сомневаться в справедливости высказанных упреков.

Проблемные и дисциплинарные беседы связаны либо с появлением сбоев в деятельности сотрудника и необходимостью критической оценки его работы, либо с фактами нарушения дисциплины. Основная задача руководителя – побудить подчиненного принять позицию руководства. Ряд правил позволяет превратить беседу в «разнос», провести ее с конструктивными результатами, не вызывая враждебности со стороны сотрудника, не заставляя его занимать оборонительную позицию. В частности, необходимо:

1. Собрать необходимые сведения о сотруднике и его работе.
2. Соблюдать очередность в подаче информации:

- сообщение, содержащее положительную информацию о деятельности сотрудника;

- сообщение критического характера;
- сообщение похвально-поучительного характера.

3. Быть конкретным, избегать неясностей (например, оборотов типа «Вы сделали не то, что нужно»; «Вы не выполняете заданий» и т.п.).

4. Критиковать выполнение задания, а не личность.

Умение делать замечания, показывающие, что и как следует изменить в работе, отмечая при этом то, что делается этим работником хорошо, – показатель высокой коммуникативной компетентности руководителя.

Конструктивно-критической атмосфере деловой беседы препятствуют:

- бестактное обрывание на полуслове, лишение собеседника возможности высказать свое мнение;
- игнорирование или высмеивание аргументов собеседника;
- подтасовка фактов, голословные утверждения;
- подавление собеседника стилем поведения, грубость.

В деловой беседе, чтобы лучше услышать собеседника, понять и принять к сведению смысл сказанного, следует прислушаться к советам психологов.

**А.** К информации, получаемой от людей, которые по каким-то причинам нам неприятны, мы относимся, как правило, со значительной долей предубеждения. Поэтому, если с человеком вас связывают интересы дела, постарайтесь трезво оценить, что вас раздражает – информация, которую вы от него слышали, или сам человек (его внешний вид, особенности характера, нравственные качества).

**Б.** Воспринимая информацию, следует иметь в виду, что принципиально новые идеи, не укладывающиеся в уже действующие логические схемы или представления, вызывают определенный эмоциональный протест. Поэтому не отвергайте их с ходу. Необходимо время, чтобы продумать новую информацию, подобрать логические аргументы для ее опровержения или подтверждения. Не противоречьте сразу: из-за этого вы можете не услышать аргументов собеседника в пользу высказываемого соображения – а они могут оказаться достаточно вескими.

**В.** Практически не поддаются убеждению люди, испытывающие чувство бесполезности, одиночества, отчужденности, агрессивные и тревожные, плохо переносящие трудные ситуации.

Если деловая беседа делает наглядной опосредованность межличностного взаимодействия в организации статусным, функциональным положением человека, то деловое совещание позволяет указать на еще один важнейший фактор делового взаимодействия, а именно на фактор группы, в рамках которой осуществляется совместная деятельность. При подготовке и проведении делового совещания следует помнить, что особенности группового поведения (от распределения ролей в группе до группового давления) будут оказывать серьезное влияние на характер межличностного взаимодействия его участников.

*Деловое совещание* – форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом, своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ координации активности людей и подразделений. Будучи средством управления, для достижения желаемого результата оно должно быть использовано надлежащим образом.

Чтобы вовлечь участников совещания в обсуждение поставленных вопросов, руководитель должен учитывать особенности группового обсуждения, а именно необходимость:

- обеспечения начала работы в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня и изложение предмета и цели совещания;
- четкого и понятного всем присутствующим изложения выдвинутой на обсуждение проблемы, выделение ее ключевых моментов;
- фиксации всех высказываний участников совещания;
- корректного прерывание выступлений, повторяющих уже изложенные факты, носящих поверхностный характер или лишенных конкретности;
- выяснения всех недоразумений, возникающих между участниками совещания;
- подведения итогов совещания, определение вытекающих из него задач, назначение ответственных за их исполнение, благодарность за участие в работе совещания.

### **Контрольные вопросы**

1. Какова специфика межличностного общения в деловой среде?

2. Перечислите известные вам нормы деловой речи
3. Какие виды деловых бесед вы знаете? Чем они отличаются друг от друга?
4. Какие особенности поведения в группе необходимо учитывать человеку, готовящему деловое совещание?

### **Практические задания**

1. Вам предстоит встреча с деловым партнером, на которой надо рассказать, что обязательства вашей компании перед ним выполнены лишь частично. Как вы будете выстраивать эту беседу? Какие коммуникативные приемы предпочтете?
2. Придумайте высказывания, которые содержат похвалу деятельности вашего коллеги (подчиненного). При этом вам не хочется, чтобы он «сбавил обороты» в работе. Оцените придуманные высказывания с точки зрения правил проведения деловых бесед.
3. Вспомните деловые совещания или беседы, в которых вы участвовали. Соответствовали ли они правилам, перечисленным в этой главе? Как проявляли себя вы и что бы вы изменили сейчас в своем поведении?
4. Разыграйте несколько сценок «Собеседование при приеме на работу». Обратите внимание, на то, как ответы респондента могут менять ход интервью.

## **Тема 7. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ В ОРГАНИЗОВАННЫХ ГРУППАХ**

Совместная профессиональная деятельность осуществляется в социальных группах. Для нормального функционирования группы имеет значение оптимальное согласование личных и групповых устремлений. Нельзя требовать от человека полного отказа от своих индивидуальных желаний, но в случаях, когда встает вопрос о существовании группы как целого, личные устремления должны быть подчинены коллективным требованиям. Установлено, что сугубо индивидуальная стимуляция и ответственность только за себя способствуют возникновению сильной психологической напряженности, агрессивных реакций, деформации внутригрупповых связей, что в итоге ведет к снижению эффективности деятельности. Оптимальное взаимодействие участников группы, их стратегия и тактика совместных действий в

большей степени определяют успешность совместной деятельности, чем активность каждого члена группы в отдельности.

### **7.1. Групповая структура и групповые роли**

Групповая структура – это система групповых ролей и норм, определяющих внутригрупповые отношения. В любой группе можно выделить два уровня взаимодействия между ее членами: первый связан с выполнением группой поставленных перед ней задач – это так называемая инструментальная функция группы. Второй уровень связан с установлением и поддержанием отношений между членами группы – это так называемая эмоциональная или экспрессивная функция группы. Внутригрупповые отношения могут быть схематически описаны как официальные отношения – неофициальные деловые отношения – неофициальные эмоциональные отношения. Субординация позиций зависит от расположения индивида в системе информационных потоков и концентрации у него информации, касающейся группы. Обладание информацией прямо пропорционально официальному статусу индивида в группе.

Групповая роль – это модель поведения, следование которой предписывается индивиду, занимающему в социальной группе ту или иную социальную и статусную позиции. Определенность групповых ролей – признак хорошо организованной группы.

Каждому уровню групповой структуры соответствуют групповые роли, обеспечивающие выполнение стоящих перед группой профессиональных и социально-психологических задач.

Роли, ориентированные на решение задачи: информационный поиск; прояснение и разработка идей; оценка решений и предложений группы; организация и контроль выполнения принятых решений.

Роли, ориентированные на поддержание отношений в группе: ободрение и поддержка в ситуациях неопределенности; гармонизация, снятие напряжения в ситуациях конфликта или взаимонепонимания; модерация в ситуациях принятия решения группой для вовлечения всех участников в решение групповой задачи.

Лица, наиболее эффективно обеспечивающие функционирование группы на информационном и социально-психологическом уровнях приобретают статус лидеров, т. е. наиболее авторитетных личностей, за которыми члены

группы признают право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях. Исследования показывают, что редко один и тот же человек является одновременно идейным и эмоциональным лидером. Как следствие, складывается модель двойного лидерства.

*Коммуникативная структура группы* – это совокупность позиций членов группы в системах информационных потоков, связывающих членов группы между собой и с внешней средой, концентрации у них того или иного объема групповой информации. Выделяют два типа информационных групповых связей: централизованные и децентрализованные.

В централизованных сетях преимущественно один человек распространяет важную для группы информацию, к нему вся информация и стекается. Так, во многих организациях не разрешается нижестоящим сотрудникам напрямую обращаться к вышестоящим, минуя своих непосредственных начальников. Если это случается, такое поведение рассматривается как нарушение субординации.

В децентрализованных сетях имеет место «коммуникативное равенство» всех участников, т. е. каждый обладает равными со всеми остальными возможностями принимать, передавать и интерпретировать информацию, вступая в прямое общение с участниками совместной деятельности.

Централизованная и децентрализованная коммуникативные структуры по-разному влияют на возникновение лидерства, развитие группы и адаптацию ее членов. Централизованная структура усиливает возникновение лидерства и организационное развитие группы, но препятствует эффективности решения сложных задач и уменьшает удовлетворенность членов группы. Децентрализованная коммуникационная структура эмоционально воспринимается как более «теплая», повышает чувство удовлетворенности членов группы, однако может увеличивать время решения задачи и отрицательно влиять на эффективность работы. Проблемы, требующие значительного объема информации, лучше решать в открытых структурах, проблемы, требующие синтеза и интуиции, – в централизованных структурах.

## **7.2. Социометрический метод измерения групповой структуры**

Диагностировать характер межличностных и межгрупповых отношений, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных



групп позволяет социометрический метод, предложенный австрийско-американским социальным психологом и психиатром Якобом Морено.

Социометрический метод решает следующие задачи:

1. Измерение степени сплоченности/разобщенности в группе.
2. Выявление относительного авторитета членов группы по признакам симпатии – антипатии (лидеры, звезды, отвергнутые).
3. Обнаружение внутригрупповых сплоченных образований во главе с неформальными лидерами.

*Социометрическая структура малой группы* – это совокупность связей и отношений между ее членами, основанных на взаимных предпочтениях и отвержении, симпатии и антипатии, межличностной привлекательности и популярности.

Основные характеристики социометрической структуры малой группы:

- а) социометрический статус членов группы – положение, которое они занимают в системе межличностных выборов и отвержений;
- б) взаимные эмоциональные предпочтения и отвержения членов группы;
- в) наличие микрогрупп, члены которых связаны отношениями взаимных выборов, и характер отношений между ними;
- г) социометрическая сплоченность группы – отношение числа взаимных выборов и отвержений к числу максимально возможных.

Социометрическая процедура возможна в двух вариантах.

*Непараметрическая процедура*, где испытуемому предлагается ответить на вопросы социометрической карточки о своем предпочтении тех или иных членов группы без ограничения числа выборов. Этот вариант позволяет выявить так называемую эмоциональную экспансивность каждого члена группы, сделать срез многообразия межличностных связей в групповой структуре. Однако при размере группы свыше 12–16 человек этих связей становится так много, что проанализировать их трудно.

*Параметрическая процедура*, где испытуемым предлагают выбирать из всей группы строго фиксированное число (например, три–пять) членов группы. В результате социометрическая структура группы будет отражать лишь наиболее типичные, «избранные» коммуникации, что делает невозможным описание всего многообразия взаимоотношений в группе.

Результаты опроса вносятся в таблицу или социоматрицу.

Подсчетом определяется количество выборов, полученных каждым членом группы, и сколько взаимных выборов он имеет. Анализ полученных данных дает представление о социометрической структуре группы, а именно о распределении членов группы по четырем статусным категориям: «звезды» (более пятивыборов), «предпочитаемые» (от трёх до пяти выборов), «принятые» (один–два выбора), «изолированные» (не имеют ни одного выбора).

Первые две категории считаются благоприятными, две последние – неблагоприятными. Соотношение суммарных величин благоприятных и неблагоприятных статусных категорий дает представление о характере отношений в группе. Важным является процент взаимных выборов от общего числа индивидов в группе. Это показатель удовлетворенности внутригрупповыми отношениями: низкий уровень – коэффициент удовлетворенности 33 % и ниже; средний уровень 34–49; высокий 50–65; сверхвысокий уровень – коэффициент удовлетворенности 66 % и выше.

Дополнением к табличному подходу в анализе социометрического материала может стать социограмма, т. е. графическое изображение реакции испытуемых друг на друга, исполненное в виде рисунка, позволяющего наглядно представить существование внутри группы неформальных подгрупп, устойчивых дружеских пар, а также людей, оказавшихся на периферии групповой структуры.

Таким образом, социометрические измерения позволяют сделать срез динамики внутригрупповых отношений, чтобы использовать полученные результаты для переструктурирования групп, повышения их сплоченности и эффективности.

### **7.3. Особенности процесса принятия решений в организованных группах**

Любая группа, принимающая решение, должна достичь определенного уровня согласия среди своих членов. Одни решения связаны с задачами исполнения работы, другие – с групповыми процедурами. Однако если встаёт выбор, принимать решение группой или нет, важно учитывать:

- 1) есть ли в группе эксперт по данному вопросу? Если да, то решение должен принимать он;
- 2) ограничено ли время, отводимое на выполнение задачи? Если да, то решение необходимо принимать руководителю группы;

3) насколько сложной является проблема? Если позволяет время, то сложный вопрос нужно решать в группе, если вопрос простой и непротиворечивый, тогда его нужно поручить тому, кто имеет опыт в подобных делах;

4) ожидается ли согласие группы по обсуждаемому вопросу? Если между членами группы имеются разногласия, но выполнение должна обеспечивать вся группа, тогда вопрос нужно рассматривать в группе; если же очевидно, что возражений не будет, тогда эффективнее решать вопрос руководителю индивидуально.

Приведем некоторые распространенные методы и техники групповых обсуждений и принятия решений.

**Групповая дискуссия** позволяет сопоставить противоположные позиции, дать возможность участникам увидеть проблему с разных сторон, тем самым уменьшая сопротивление восприятию новой информации, нивелируя скрытые конфликты. В ходе групповой дискуссии появляется возможность устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров, выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы, использовать механизм повышения ответственности, увеличивая включенность участников дискуссии в последующую реализацию групповых решений; повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников дискуссии в решении групповой задачи, предоставляя им возможность проявить свою компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении. С точки зрения процедуры, групповая дискуссия предполагает обмен доводами и аргументами, защиту или опровержение выдвинутого тезиса с целью найти решение посредством всестороннего сопоставления различных мнений.

Основные правила обсуждения дискуссионной проблемы:

- а) проблема должна быть четко сформулирована и ясна оппоненту;
- б) проблема не должна подменяться другим вопросом в ходе обсуждения.

Ведущий дискуссии контролирует три группы взаимосвязанных задач: задачи по отношению к теме дискуссии; задачи по отношению к группе в целом; задачи по отношению к каждому отдельному участнику. Соответственно функции ведущего дискуссии состоят в следующем:

Задачи по отношению к теме:

1) сформулировать цель и тему дискуссии. Следить за регламентом, направлять ход обсуждения согласно намеченной цели.

2) обеспечить возможность высказать максимум предложений по обсуждаемой проблеме, освещая все ее аспекты.

3) подвести итоги дискуссии, сопоставив ее цели с полученными результатами.

Задачи по отношению к группе в целом:

- поддерживать высокий уровень активности всей группы. Умело сопоставляя различные мнения, определить противоречия, спорные вопросы, формулировать противоречие как проблему;
- поддерживать деловую атмосферу, не допуская личной конфронтации участников, препятствовать некорректным действиям;
- помочь группе прийти к согласованному мнению.

Задачи по отношению к каждому участнику:

- а) уделять внимание каждому;
- б) активизировать пассивных наблюдателей;
- в) подчеркивать вклад каждого в общий итог дискуссии.

**Мозговой штурм.** Основная задача при применении этого метода – найти как можно больше идей, не обращая внимания на их качество. При этом все высказывания фиксируются в письменной форме. Вот основные правила мозгового штурма:

- каждый член группы может сказать все, что он думает;
- принимаются даже бессмысленные и абсурдные идеи (как минимум они могут служить зажигательной искрой и способствовать возникновению других идей);
- запрещена любая оценка, а также дальнейшее обсуждение высказываемых идей.

Мозговой штурм позволяет избежать ситуации, когда люди из-за поспешной оценки или увлечения критикой упускают из виду хорошие идеи и, возможно, вообще не придумывают лучшее решение проблемы. Часто бывает, что оно складывается из фрагментов мыслей или идей.

**Перекрестная запись идей (Brainwriting).** Шесть участников записывают три идеи или предложения по решению проблемы. На это у них есть пять минут.

Каждый записывает на листок три свои идеи. После этого участники передают листы по часовой стрелке, зачитывают предложения тех, кто был перед ними, и записывают либо такие идеи, которые подхватывают и развивают предыдущие, либо полностью новые. Далее так происходит, пока листы не будут заполнены целиком. Затем идеи необходимо оценить, и для этого есть различные возможности: исключаются похожие идеи или главный ответственный акцентирует внимание на тех идеях, которые, по его мнению, многообещающи.

**От противного.** Основание для использования этого метода состоит в том, что часто человек точно не знает, что он хочет, но точно знает, чего не хочет. В данном случае речь идет о том, чтобы переформулировать свою проблему точно наоборот и найти для этого аргументы. Предположим, руководитель хочет сэкономить средства на своей фирме. В этом случае он ставит вопрос так: как нам потратить больше денег? Далее изучает все появившиеся варианты, а затем формулирует обратные и отфильтровывает нужные идеи. Подход к проблеме с такой позиции помогает расслабиться и часто открывает новый пласт идей, принося с собой внезапное решение.

#### **7.4. Социально-психологические эффекты коммуникации в социальных группах**

На коммуникацию и процесс принятия решений в группах накладывает отпечаток ряд социально-психологических эффектов, наиболее распространенными из которых являются конформизм, групповая поляризация, подчинение авторитету.

**Конформизм** можно определить как изменение поведения или убеждения в ответ на реальное или воображаемое групповое давление при отсутствии прямого требования соглашаться с группой.

Социальные психологи выделяют следующие причины конформизма:

*Нормативное влияние:* индивид следует взглядам и поведению большинства, поскольку хочет быть принятым группой, боясь, что если не сделает этого, то будет либо осмеян, либо отвергнут.

*Информационное влияние:* индивид принимает взгляды большинства, поскольку полагает, что другие располагают информацией, которая ему неизвестна. Значение этого фактора особенно велико в неопределенных ситуациях.

*Привлекательность группы:* индивид уступает давлению не любой группы, но прежде всего той, с которой себя сравнивает и которая ему нравится.

*Личностные факторы:*

- люди с низким самоуважением становятся конформными чаще, чем уверенные в себе, для них конформизм – условие безопасности;
- люди с высокой потребностью в социальном одобрении чаще демонстрируют конформизм, чем те, у кого эта потребность выражена слабо;
- авторитарные личности чаще готовы к конформному поведению, поскольку им свойственно безусловное уважение к соблюдению правил и договоренностей.

Соппротивление конформизму, или **нонконформизм**, усиливается при определенных условиях, а именно:

- 1) по мере усиления значимости для индивида обсуждаемых ценностей;
- 2) по мере роста убеждения, что человек имеет право на отказ и свободное поведение.

Кроме того, на усиление **нонконформизма** влияют:

- разрушение единогласия: если люди обнаруживают хотя бы минимальную поддержку своим взглядам, их поведение становится более независимым;
- несогласные, даже если они не разделяют вашу позицию;
- опыт независимого поведения в прошлом, или эффект «генерализации оппозиции», согласно которому независимость в одном месте переносится на независимость в другом.

**Групповая поляризация** – социально-психологический феномен, возникающий в ходе групповой дискуссии, когда противоположные мнения участников не сглаживаются, но оформляются в две полярно противоположные позиции, исключая любые компромиссы. Групповая поляризация выражена тем сильнее, чем более смещены первоначальные предпочтения членов группы от средних значений. Групповая поляризация может возникнуть и вне открытой дискуссии как результат систематического обмена мнениями между участниками совместной деятельности с полярными позициями. В крайней своей форме групповая поляризация выражает состояние внутригруппового конфликта.

Объяснение этого феномена связано с природой процесса самоубеждения, когда неоднократно заявленная позиция усиливает у говорящего глубо-

кую убежденность в своей правоте, а также с действием эффекта межгрупповой дискриминации, когда ситуация выраженного соперничества (групповая дискуссия – пример именно такой ситуации) усиливает у ее участников одновременно враждебность к «чужим», обесценивая достоинства «чужой» позиции и приверженность «своим».

**Деструктивное подчинение авторитету** – неспособность ответить отказом на прямое требование конкретного человека из-за его более высокого социального статуса. В рамках этого явления человек делает то, о чем его попросили или что ему приказали, не имея на то внутреннего желания или согласия. Феномен деструктивного подчинения состоит в том, что человек соглашается выполнить указание, даже когда отказ не повлечет за собой никаких негативных последствий.

Среди причин такого поведения можно, как и в случае конформизма, выделить информационное влияние. В ситуациях неопределенности мы склонны считать, что авторитет обладает информацией, которой нам не хватает, и доверяться ему на этой основе. Нормативное влияние также оказывает воздействие на подчинение: если мы не согласимся с авторитетом или будем задавать лишние вопросы, мы начнем беспокоиться, как выглядим в его глазах, переживать по поводу того, что ведем себя глупо или не правильно. Подчинение также усиливается, если авторитет в наших глазах несет в себе явно выраженные внешние признаки статусности – элементы одежды, возраст, манеру говорить. Чем более удаленными выглядят для нас последствия подчинения, тем, также оно более вероятно. С. Милграм, автор знаменитых экспериментов по деструктивному подчинению, указывал, что подчинение может быть глубоко укоренившейся склонностью, побуждением, превосходящим по силе этическое воспитание, сострадание и нормы социального поведения. Социальные психологи Ф. Зимбардо и М. Ляйппе предлагают с целью снижения тенденции к деструктивному подчинению не заботиться о том, какое впечатление мы производим на собеседника и помнить, что оказавшись на безопасной территории, мы всегда можем извиниться, даже если совершили ошибку.

### **Контрольные вопросы**

1. Сопоставьте понятия «Групповая структура» и «Коммуникативная структура группы».

2. Какие цели преследует социометрический метод измерения групповой структуры?
3. Перечислите основные правила мозгового штурма.
4. Какие факторы усиливают эффект деструктивного подчинения авторитету?

### **Практические задания**

1. Проанализируйте роли, которые вы играете в различных социальных группах. Насколько осознанным был для вас был их выбор? Были бы отличия в том, как сыграл те же роли на вашем месте другой человек?
2. Приходилось ли вам замечать в собственном поведении проявление эффекта деструктивного подчинения авторитету? При каких обстоятельствах это происходило? Что лично для вас способно усилить сопротивление деструктивному подчинению?
3. Проведите групповую дискуссию, предварительно выбрав ведущего и проблему для обсуждения. После окончания дискуссии выскажитесь об эмоциях, испытанных вами, и коммуникативных трудностях, с которыми вы столкнулись.
4. Проведите мозговой штурм на тему, требующую нестандартного решения. Возникло ли у вас желание критиковать других участников или скрыть свои идеи? Наблюдали ли вы такое поведение у других? Удалось ли группе найти неожиданное решение вопроса?

## **Тема 8. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ В КОМАНДЕ**

Командой обычно называют группу людей, которые работают вместе для достижения какой-то совместной цели. На эффективность работы команды влияют такие факторы, как роль лидера и степень групповой сплоченности.

### **8.1. Лидер как организатор командной работы**

Как бы хорошо команда не организовывала себя самостоятельно, чтобы работа имела успех, ей, как правило, нужен человек, который наблюдает за всем происходящим и координирует действия – лидер. Средства, которыми он пользуется для достижения цели, находят свое отражение в стилях руководства.

Наиболее распространенная классификация стилей руководства предлагает рассматривать авторитарный, демократический и либеральный стили,



различающиеся по степени сосредоточенности у лидера функций руководства и по участию его и руководимой им команды в принятии решений.

Авторитарный стиль подразумевает жесткое руководство – распоряжения, инструкции, требующие от группы неукоснительного выполнения. Придерживающийся этого стиля руководитель определяет всю деятельность группы, обозначает все технические приемы и действия. Для этого стиля характерны четкая постановка целей деятельности, энергичная форма отдачи распоряжений, приказаний, нетерпимость ко всему, что идет вразрез с мнением руководителя. Члены группы у такого руководителя знают только свои частные задачи и часто находятся в состоянии неопределенности относительно своих будущих действий. Связи между участниками сводятся руководителем до минимума так, чтобы они осуществлялись только через его посредничество или при его наблюдении. Руководитель при необходимости разбивает подчиненных на группы, не считаясь с их мнением. В похвалах и критике придерживается только своего мнения.

При демократическом стиле руководства группа в той или иной мере подключается к организации деятельности. Руководитель приветствует участие членов команды в определении содержания ее деятельности, развивает отношения между подчиненными, стремясь уменьшить внутригрупповое напряжение, создает атмосферу товарищества и делового сотрудничества. Все участники группы в общем виде знают все основные этапы деятельности. Когда кто-то просит совета, руководитель предлагает на выбор не один, а несколько способов достижения цели. Сотрудники разбиваются на группы внутри команды по их желанию. Руководитель старается быть объективным в своей похвале и критике их участников. Позицию руководителя, придерживающегося демократического стиля, можно охарактеризовать как «первого среди равных». Его власть необходима для рационального выполнения стоящих перед коллективом задач, но не основывается на приказах и репрессиях. Такой руководитель более доступен для подчиненных, которые комфортно чувствуют себя с ним и общаются свободно и охотно. Предоставление подчиненным в ряде случаев самостоятельности и инициативы способствует формированию у них зрелого в социальном плане поведения. Однако отсутствие жесткости и агрессивности такой руководитель должен компенсировать большей чем обычно включенностью в работу. Настойчивость, последо-

вательность и такт – главное «оружие» руководителей, демонстрирующих этот стиль руководства.

При либеральном стиле руководитель вмешивается, участвует в организации деятельности группы только в том случае, когда её члены обращаются к нему, причем его вмешательство реализуется в форме совета и объяснения. Членам группы дается полная свобода принимать свои собственные решения. Материалы и информация предоставляются им только когда, они просят об этом сами. Руководители, демонстрирующие такой стиль, редко делают замечания.

На практике стиль руководства включает в себя черты всех перечисленных стилей в виде трех компонентов: директивность, коллегиальность и невмешательство. Современный эффективный руководитель умело совмещает во взаимодействии с подчиненными их все и в зависимости от ситуации может «включить» нужную модель.

Уровень общительности лидера оказывает большое влияние на эффективность руководства командой. Многочисленные исследования показывают, что низкие показатели эффективности руководства бывают у замкнутых руководителей (интровертов) и высокообщительных руководителей (экстравертов). Руководители с умеренно низкой и умеренно высокой общительностью достигают большей эффективности. Однако там, где уровень организованности и сработанности команды высок, низкая общительность руководителя не только допустима, но даже желательна. Высокая общительность руководителя требуется при недостаточном уровне развития организованности и сработанности коллектива, так как в этой ситуации лидеру нужно проявлять постоянные организаторские усилия.

Низкую эффективность руководства лидерами с высокой общительностью можно объяснить тем, что, как и замкнутость, она ограничивает познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке как участников коллектива, так и в целом ситуации, в которой коллектив работает. Они нередко могут руководствоваться внешними признаками, ситуативными элементами, иметь трудности в различении существенного и несущественного для организации деятельности коллектива. Высокая общительность может мешать руководителям сосредоточиться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывать трудности в концентрации внимания. Также чересчур общительные лидеры могут отвлекать подчинен-

ных большим числом контактов, затрудняя взаимодействие повышенной вербальной активностью и плохим умением выслушивать других.

Для повышения эффективности руководства лидеру следует учитывать, что группа, которой он управляет, состоит из людей разного психологического склада, с разными коммуникативными установками. Руководитель может сделать работу команды более приятной и продуктивной:

- поручая конкретные задания подчиненным с учетом типа их личности, при исполнении которых они будут использовать свои сильные стороны
- оказывая поддержку работникам, укрепляя их менее выраженные стороны и компенсируя их недостатки (например, организация коммуникативных тренингов)
- стимулируя всю команду и помогая ее членам понять, какую пользу они получают друг от друга, чему они учатся и как могут еще лучше дополнить друг друга.

## **8.2. Групповая сплоченность как фактор повышения эффективности командной работы**

Групповая сплоченность — это степень взаимной привлекательности членов группы. Сплоченность может быть усилена любым фактором, влияющим на повышение ценности группы для индивида. В числе таких факторов:

- удовлетворение личных потребностей индивида в группе или при помощи группы;
- симпатии между членами группы;
- усилия, которые приложил индивид, чтобы попасть в группу;
- дружеская атмосфера;
- престиж группы;
- соперничество с иной группой;
- отрицательное отношение, неприязнь со стороны общества.

Барьерами на пути к групповой сплоченности могут выступать:

- размер группы: чем больше группа, тем ниже сплоченность;
- внутригрупповая конкуренция, когда каждый член группы видит в других угрозу.

Управление групповой сплоченностью – важнейший инструмент формирования командной работы и, соответственно, повышения групповой эффективности. Вместе с тем сплоченность может рождать эффект, получивший название «огруппленное мышление» (*groupthink*), описанный американским социальным психологом И. Янисом. Синдром огруппленного мышления могут спровоцировать:

- 1) сравнительно высокая сплоченность группы;
- 2) сравнительная изоляция группы от противоречивых источников информации, критики и скептических оценок при обсуждении вопроса;
- 3) директивный стиль руководства, авторитет и безусловное доверие руководителю, вследствие чего открытое обсуждение и критический анализ вопроса воспринимаются как избыточные действия;
- 4) отсутствие норм и правил, предполагающих критическое и непредвзятое обсуждение вопроса.

Если эти условия начинают действовать, запускается процесс огруппления мышления, для которого характерны:

- иллюзия неуязвимости группы: доминирует установка «мы не можем быть неправы»;
- вера в присущую группе добродетель;
- коллективная рационализация: группа стремится оправдать свои решения, а не обдумывать их последствия;
- стереотипное восприятие противника;
- прямое давление несогласных: те, кто высказывает сомнения относительно идей и планов группы, подвергаются подтруниванию и насмешкам;
- внутренняя цензура: возникающие сомнения скрываются или отбрасываются;
- внешняя цензура: из числа членов группы выделяются добровольные «охранники», не доводящие до группы информацию, которая могла бы поставить под сомнение эффективность групповых решений;
- иллюзия единомыслия, возникающая при отсутствии критических высказываний.

В результате в группе, переживающей состояние огруппленного мышления:

- не рассматриваются возможные альтернативы, принимаются во внимание не все возражения;

- не оценивается степень риска принятого решения;
- усиливается предвзятость в рассмотрении информации;
- не разрабатывается план на случай непредвиденных обстоятельств.

Противодействовать эффекту огруппленного мышления можно, лишь осознавая его последствия и не допуская условий, приводящих к нему.

Выделяют следующие мероприятия и приемы, которые могут осуществляться руководителем и дополнительно способствовать повышению групповой сплоченности:

1. Организация свободного времени и различных мероприятий по совместному проведению досуга. Их должно быть не слишком много, потому что многие предпочитают разделять работу и личную жизнь, и они должны быть добровольными для членов группы. Тщательно организованное празднование Нового года или поездка за город летом может стать традицией, которую все будут ценить, заранее радоваться предстоящему событию и вносить свой вклад в подготовку.

2. Коммуникативные тренинги (с помощью приглашенных специалистов), направленные на формирование навыков активного слушания, эмпатии, пластичности в использовании коммуникативных стилей, культуры формулирования вопросов и ответов на них, сообщение коллегам важной информации, преодоление застенчивости и т.д.

3. Поддержание постоянного контакта руководителя с подчиненными и сообщение им детальной информации, касающейся деятельности группы в целом, даже если что-то не касается отдельных участников

4. Организация знакомства работников с деятельностью других, в том числе коллег из других отделов

5. Стимулирование обоюдной поддержки работников.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные достоинства и недостатки демократического стиля руководства группой.

2. Как лидер группы может способствовать повышению ее сплоченности?

3. В каких ситуациях или группах может быть полезен либеральный стиль руководства?

4. Какие позитивные и негативные последствия присущи эффектуогруппленного мышления?

### **Практические задания**

1. Приходилось ли вам когда-либо руководить малой группой? Какой стиль вы предпочитали и почему? Получилось ли у вас создать сплоченную команду?

2. Обсудите, влияет ли модель поведения старосты вашей учебной группы на поведение остальных студентов? Пусть выскажутся староста и все желающие.

3. Подумайте, насколько ваши личные потребности удовлетворяются с помощью групп, членом которых вы являетесь? В какой степени вы разделяете интересы этих групп?

4. Проведите с вашими одноклассниками беседу о способах обоюдной поддержки, принятых в вашей группе. Есть ли в группе традиции взаимопомощи между членами? Как можно активизировать настрой участников группы на взаимную поддержку?

## **Тема 9. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

### **9.1. Межличностное общение в организации**

Организация представляет собой совокупность людей, групп, объединенных общей целью, составляющих определённую структуру, локализованную в определённом пространственно-временном промежутке и обладающую необходимыми ресурсами для осуществления деятельности. Выделим ключевые характеристики организационной структуры, которые определяют специфику межличностного общения внутри организации.

1. Достаточно жесткая регламентация целей и мотивов общения, способов осуществления контактов между сотрудниками. За каждым работником в организации нормативно закрепляется стандарт поведения в виде устойчивой структуры формальных прав и обязанностей, которой необходимо следовать. Ожидается, что обмен сведениями между сотрудниками носит не личный характер, но подчинен прежде всего совместному решению служебной задачи. В результате деловое общение оказывается в значительной степени формализованным, отстраненным, «холодным».

2. Иерархичность построения организации, в соответствии с которой между подразделениями и сотрудниками закрепляются отношения подчинения, зависимости, неравенства. Это, безусловно, оказывает серьезное влияние на характер межличностного взаимодействия. Одним из следствий этой особенности организационной структуры становится проблема эффективности обратной связи, передачи точной и по возможности полной информации по звеньям иерархической пирамиды.

3. Мотивация труда как необходимое условие эффективной деятельности организации или предприятия. Необходимость в особых усилиях по стимулированию труда может быть отчасти объяснена объективной противоречивостью поведения и самоощущения человека в организации: в деловом общении он выступает одновременно как конкретная целостная личность и как представитель организации, т. е. носитель определенных профессионально-ролевых функций. В случае, если личностные потребности не удовлетворяются в процессе деятельности в организации или собственные идеи и стиль поведения человека не совпадают с групповыми нормами, может возникнуть внутриличностный конфликт, снизиться интерес к выполняемой работе. Конфликты такого рода часто оказываются темой обсуждения между сотрудниками. Наряду с такими способами мотивации труда персонала, как различные виды морального и материального поощрения, продвижение по службе, повышение квалификации за счет организации и др., огромное мотивационное воздействие могут оказывать беседы руководителя с подчиненными, т. е. непосредственное взаимодействие в деловой обстановке. Критические оценки, форма постановки задач, ответы руководителя на вопросы либо помогают сотрудникам ориентироваться в своей деятельности, побуждают их работать успешнее и прибыльнее, либо препятствуют этому.

## **9.2. Типологии организационных культур**

Организационная культура – это набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации. Согласно Ф. Харрису и Р. Морану, организационная культура включает:

- осознание работниками себя и своего места в организации;
- способы и язык общения в организации;
- внешний вид работников, их поведение, верования;

- организацию питания, обучения и развития;
- отношение ко времени;
- характер отношений между людьми разного ранга, интеллекта, опыта;
- ценности организации, трудовую этику и мотивацию.

Э. Шейн выделяет три уровня организационной культуры – артефакты (самый поверхностный уровень, внешние проявления организационной культуры – архитектура зданий, язык, манера одеваться и общаться); провозглашаемые ценности (стратегии, цели, философии); базовые представления (самый глубинный уровень организационной культуры – убеждения, верования).

Говоря о типах организационных культур, Э. Шейн выделяет *объективный* и *субъективный* типы. Объективная организационная культура связывается с физическим окружением фирмы: здание, его внешний вид, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма интерьера, удобства, кафетерии, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды и т.д.

Субъективная организационная культура включает в себя разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, этические нормы, духовные символы (герои организации, истории и мифы о лидерах и самой организации, обряды, язык и стиль общения работников). Субъективная организационная культура создает основу формирования управленческой культуры, т. е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

Американские исследователи К. Камерон и Р. Куинн выделяют несколько типов организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная.

*Организации с клановой культурой* фокусируют внимание на гибкости принятия решений внутри организации, заботе о людях, добром чувстве к потребителям, лидеры – воспитатели. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива. Успех определяется добрым чувством к потребителям и заботе о людях.

*Организации с адхократическим типом культуры* фокусируют внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подхода к людям. Люди готовы идти на риск, лидеры – новаторы.



Связывает организацию преданность экспериментированию иноваторству. Успех означает производство уникальных новых продуктов. Поощряется личная инициатива и свобода.

*Иерархическая культура* характерна для организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. В организациях с иерархической культурой формализованное и структурированное место работы. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется выполнением календарных графиков и низкими затратами. Управление персоналом сосредоточено на гарантии занятости и обеспечении долгосрочной предсказуемости.

*Организации с рыночной культурой* акцентируют внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Лидеры – твердые руководители и жесткие конкуренты. Организацию связывает желание побеждать. Пристальное внимание уделяется репутации и успеху фирмы. Успех определяется долей рынка и степенью проникновения на рынок.

С точки зрения внутреннего или внешнего фокуса внимания организационные культуры можно поделить на интровертные и экстравертные. Интровертная организационная культура характеризуется акцентированием внимания на внутренней среде организации (структуре, процессах, ресурсах), на внутренних связях и отношениях фирмы (между подразделениями, работниками). Организации с экстравертной культурой сосредотачивают внимание на внешних связях и отношениях, они направлены в сторону внешнего окружения, активно взаимодействуют со средой.

### **9.3.Порядок формирования организационной культуры**

Организационная культура складывается при формировании предприятия, учреждения. В момент создания и в первые годы жизни организации формируется та культура, которая изначально соответствовала представлениям его создателей. Далее культура развивается, наполняется более глубоким смыслом и принимается новыми сотрудниками. Решающий вклад в развитие организационной культуры вносит высшее руководство компании.

Предпосылки создания организационной культуры:

- руководитель компании стремится к более эффективному использованию человеческих ресурсов и ориентируется в первую очередь на «человеческий фактор», а не на материальную выгоду;
- руководитель стремится к тому, чтобы работники организации чувствовали себя «как дома», были одной семьей и работали на общий результат.

Отметим, что большинство работников предпочитают, чтобы их компания отличалась от других, имела свои обычаи и традиции. Это создает атмосферу сплоченности в коллективе и способствует созданию образа уникальности организации.

Основные требования к формированию организационной культуры:

- определение ключевых ценностей (приоритетов деятельности организации, принципов, норм и желательных образцов поведения членов организации при взаимодействии внутри нее и с внешней средой);
- формирование единых стандартов общения, которые способствуют положительному имиджу организации;
- гибкость и готовность к инновациям;
- умение работать в команде и ориентация на общий результат: сотрудник должен учитывать мнения своих коллег, уметь вести конструктивные переговоры и стремиться к достижению общей цели;
- ориентация сотрудников на равные возможности карьерного роста;
- определение стандартов поведения, основанных на базовых ценностях компании, отражающих правила взаимоотношений членов организации друг с другом и с внешней средой;
- создание традиций и символики (логотип, цветовое оформление) отражающих все вышеперечисленное.

Существует три возможных сочетания изменений в организационной культуре и поведении сотрудников организации.

В случае первого сочетания происходят изменения в культуре при неизменном в поведении. Работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом не способны изменить свое соответствующее поведение. Например, некоторые работники верят, что важно ежедневно обсуждать с коллегами по рабочей группе возникшие в работе трудности, но

не могут заставить себя это сделать из-за нехватки соответствующих знаний, навыков и умений. Как показывает практика, решить эту проблему можно, скорее, научением (учиться на своих ошибках) в организации (на работе), чем вне её.

Второе сочетание – это изменения поведения без изменений в культуре. В этом случае один или более членов организации, группа или группы работников могут быть убеждены, что организационные изменения необходимы, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влияния первых, изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предложения, верования и ценности). Главная проблема в этом случае – отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры и формирование в дальнейшем привычки. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получая удовлетворение от умения подстроиться под новое положение дел чаще, чем, чем потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что им доверяют делать.

В случае третьего сочетания изменения происходят и в области поведения, и области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне ценят своё новое отношение к работе. Постоянство при этом возникает потому, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга.

Это развивает внутреннее удовлетворение работников организации.

### **Контрольные вопросы**

1. Как меняются межличностные отношения в условиях служебной иерархии?
2. Какие типы организационных культур можно выделить по характеру коммуникации между членами предприятия?
3. Назовите основные предпосылки создания организационной культуры предприятия.

4. Как способы изменения организационной культуры связаны с коммуникативными установками работников организации?

### **Практические задания**

1. Проанализируйте организации, участником которых вы являетесь, с точки зрения представленных в главе типологий организационных культур. Как влияет тот или иной тип культуры на общение между членами организации?

2. Напишите мини-эссе на тему эволюции организационной культуры на протяжении определенного периода истории. Можно также выбрать какую-либо страну или регион. В рамках эссе проанализируйте, какое влияние ценности доминирующей в обществе культуры оказывали на ценности организаций.

3. Представьте, что вы являетесь руководителем небольшого предприятия с 80 работниками. Среди них есть те, кто нацелен на коллективизм и взаимопомощь, а также карьеристы, нацеленные больше на личный успех и рассматривающие вашу организацию как «трамплин» для достижения собственных устремлений. Как с помощью практик межличностной коммуникации в данной ситуации можно унифицировать организационную культуру предприятия?

4. Обсудите основы организационной культуры нашего университета. К какой модели она относится? В каких документах отражена? В каких практиках межличностного общения она реализуется?

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Какие бы социальные роли не играл человек, на каком бы уровне не взаимодействовал с другими – будь то совет директоров крупной корпорации, отдел по сбыту небольшой фирмы, студенческая группа или самые близкие и друзья, в основе этого взаимодействия так или иначе фигурирует межличностное общение. Взаимодействуя с другими людьми, мы всегда можем уделять внимание их личностным качествам, особенностям характера.

Понимание специфики среды, в которой мы находимся в данный момент, целей общения, хорошее знание самих себя, дают нам огромный ресурс для повышения эффективности наших коммуникаций с другими во всем их

многообразии. Эти возможности безграничны и могут совершенствоваться нами в любом возрасте и на любом этапе жизненного пути.

### Список рекомендуемой литературы

Беликова И.П. Организационная культура. учеб.пособие. М.: Агрус, 2013.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. М.: Эксмо, 2016.

Вацлавик П., Бивин Дж., Джексон Д. Прагматика человеческих коммуникаций. М.: Апрель-Пресс, 2000.

Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни. СПб.: Питер, 2021.

Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2019.

Зверева Н. Правила делового общения. М.: Альпина-Паблишер, 2017.

Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб.: Питер, 2001.

Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. СПб.: Питер, 2009.

Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001.

Лэкс Д., Себениус Дж. Переговоры в трех измерениях: мощные инструменты для изменения правил игры при заключении самых важных сделок. М.: Добрая книга, 2008.

Майерс Д. Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2016.

Межличностная коммуникация: теория и жизнь. /О. И.Матьяш, В. М. Погольша, Н. В. Казаринова и др. СПб.: Речь, 2011.

Морено Я. Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе. М.: Академ. проект, 2004.

Оттл К., Гертер Г. Работа в команде. Как подобрать и организовать эффективную команду. Харьков: Гуманитарный центр, 2018.

Пикулёва О.А. Психология самопрезентации личности. М.: Инфра-М, 2013.

Романова Е.С., Гребенников Л.Р. Механизмы психологической защиты: генезис, функционирование, диагностика. Мытищи: Талант, 1996.

Розенберг М. Язык жизни. Ненасильственное общение. М.: София, 2009.

Сатир В. Коммуникация в психотерапии. М.: Ин-т общегуман. ис-след., 2008.

Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай. Воздействуй. Защищайся. СПб.: Питер 2016.

Экман П. Психология эмоций: я знаю, что ты чувствуешь. СПб.: Питер, 2015.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
Тема 1. КОММУНИКАТИВНЫЕ СТИЛИ И ПРИЕМЫ САМОПРЕЗЕНТАЦИИ.....	5
Тема 2. Я-КОНЦЕПЦИЯ В МЕЖЛИЧНОСТНОМ ОБЩЕНИИ .....	13
Тема 3. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ .....	
В МЕЖЛИЧНОСТНОМ ОБЩЕНИИ .....	19
Тема 4. ТРУДНЫЕ ЛЮДИ И СИТУАЦИИ В ОБЩЕНИИ.....	27
Тема 5. МАНИПУЛЯТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ: ПРИЕМЫ, .....	
РАСПОЗНАВАНИЕ, ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ .....	36
Тема 6. ПРИНЦИПЫ И НОРМЫ КОММУНИКАЦИИ В ДЕЛОВОМ .....	
МЕЖЛИЧНОСТНОМ ОБЩЕНИИ .....	42
Тема 7. МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ОБЩЕНИЕ .....	
В ОРГАНИЗОВАННЫХ ГРУППАХ .....	48
Тема 8. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ В КОМАНДЕ .....	58
Тема 9. МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ .....	64
Заключение .....	70
Список рекомендуемой литературы.....	71

Пашковский Евгений Александрович

**Межличностное общение в малых группах и организациях**

Учебное пособие

Редактор О. Р. Крумина

---

Подписано в печать 20.06.23. Формат 60×84 1/16.  
Бумага офсетная. Печать цифровая. Печ.л. 4,5  
Гарнитура «TimesNewRoman». Тираж 91 экз. Заказ. 000

---

Издательство СПбГЭТУ «ЛЭТИ»  
197022, С.-Петербург, ул. Проф. Попова, 5 ф