МИНОБРНАУКИ РОССИИ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Санкт-Петербургский государственный электротехнический

университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Н. В. КАЗАРИНОВА Е. А. ПАШКОВСКИЙ

**СОЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СРЕДЕ**

Учебное пособие

Санкт-Петербург

Издательство СПбГЭТУ «ЛЭТИ»

2018

УДК 816.6 (07)

ББК Ю 953я7

К14

**Казаринова Н. В., Пашковский Е. А.**

К14 Социальные коммуникации в профессиональной среде: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2018. 76 с.

ISBN 978-5-7629-2098-8

Предназначено для студентов и магистров технических специальностей, осваивающих навыки коммуникативной работы в профессиональной среде. Рассматриваются базовые коммуникативные навыки межличностного делового общения; социально-психологические эффекты группового поведения и особенности управления группой; правила эффективной устной и письменной деловой речи.

УДК 381.6 (07)

ББК Ю 953я7

Рецензенты: кафедра гуманитарных наук ФГБОУ ВО СПХФА Минздрава России (С. А. Воробьева), д-р социол. наук, проф. П. П. Дерюгин (СПбГУ).

Утверждено

редакционно-издательским советом университета

в качестве учебного пособия

ISBN 978-5-7629-2098-8 © СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2018

Казаринова Надежда Васильевна,

Пашковский Евгений Александрович

**Социальные коммуникации в профессиональной среде**

Учебное пособие

Редактор Н. В. Кузнецова

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подписано в печать 10.01.18. Формат 60х84 1/16.

Бумага офсетная. Печать цифровая. Печ. л. 4,75.

Гарнитура «Times New Roman». Тираж 467 экз. Заказ .

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Издательство СПбГЭТУ «ЛЭТИ»

197376, С.-Петербург, ул. Проф. Попова, 5

**ВВЕДЕНИЕ**

Любая профессиональная деятельность реализуется в коммуникативных ситуациях: люди должны обмениваться профессионально значимой информацией, координировать и контролировать выполнение профессиональных задач, поддерживать оптимальную атмосферу в коллективе, общаться с клиентами и партнерами, формировать и подтверждать представление о себе как о компетентном работнике. На первый взгляд, выполнение перечисленных коммуникативных задач едва ли представляет сложность. Вместе с тем хорошо известен своеобразный парадокс: чем более длительной становится профессиональная деятельность, тем в большей степени на первый план выдвигаются вопросы не профессиональной, но коммуникативной компетентности.

*Коммуникативная компетентность* в профессиональной среде подразумевает:

* способность ориентироваться в ситуации, в которой предстоит общение, и прогнозировать ее развитие;
* владение богатым набором коммуникативных техник, позволяющих реализовать коммуникативный замысел;
* гибкость, адаптивность в выборе действий;
* навыки самонастройки, саморегуляции в общении, включая умение преодолевать психологические барьеры в общении, снимать излишнее напряжение, эмоционально настраиваться на ситуацию, распределять свои усилия в общении;
* способность понять точку зрения другого;
* способность к кооперативному взаимодействию;
* моральную ответственность.

Различают следующие уровни коммуникативной компетентности:

* минимальный – слабая способность влиять на коммуникативную ситуацию;
* удовлетворительный – способность влиять на развитие коммуникации в пределах усвоенных правил и/или практикуемой нормы;
* оптимальный – способность применять нестандартные подходы для регулирования ситуации, самостоятельно выбирать степень своей вовлеченности в ситуацию.

Каждый человек обнаруживает бо́льшую компетентность в одних коммуникативных ситуациях и меньшую в других.

*Особенности социальной коммуникации в профессиональной среде.* Деловое взаимодействие подчинено решению конкретных производственных, научных, коммерческих и т. п. задач, стоящих перед организацией (фирмой, предприятием), что накладывает определенные рамки на коммуникативное поведение людей. Отличительные особенности деловой коммуникации:

1. Регламентация целей и мотивов общения, способов осуществления контактов между сотрудниками. За каждым работником в организации нормативно закрепляется стандарт поведения в виде формальных прав и обязанностей, которому он должен следовать.

2. Иерархичность построения организации, в соответствии с которой между подразделениями и сотрудниками закрепляются отношения подчинения, зависимости, неравенства. Одним из следствий становится проблема эффективности обратной связи, передача точной и по возможности полной информации по звеньям иерархической пирамиды. Замечено, что эффективность распространения деловой информации «по горизонтали» (т. е. между отделами, подразделениями или сотрудниками одного уровня), как правило, очень высока. Люди, работающие на одном и том же уровне, понимают друг друга «с полуслова», им не требуется подробное объяснение существа задачи.

Эффективность вертикальной коммуникации (вверх и вниз по иерархическим уровням) значительно ниже. Отчасти это связано с наличием посредников на пути прохождения информации от источника (говорящего) к адресату. Такими посредниками становятся линейные руководители, секретари, ассистенты, канцелярские работники и др. Прежде, чем устные сообщения дойдут до получателя, они могут быть сокращены, отредактированы, искажены. Другой причиной низкой эффективности вертикальной коммуникации оказывается распространенное убеждение, что подчиненным необязательно знать о положении дел на предприятии в целом, они должны выполнять поставленные перед ними задачи, исполнять принятые решения. Однако чтобы действовать осмысленно, человек должен знать не только выполняемую им конкретную операцию, но и видеть ее в более широком контексте.

3. Особые усилия по стимулированию труда, что отчасти объясняется противоречивостью самоощущения человека в организации: в деловом общении он выступает одновременно как конкретная личность и как представитель организации, т. е. носитель определенных профессионально-ролевых функций. Если потребности личности не удовлетворяются в организации, если ее жизненные ценности и стиль поведения не соответствуют групповым нормам, возникает внутриличностный конфликт, снижается интерес к выполняемой работе. Коммуникативным мотивационным ресурсом являются беседы руководителя с подчиненными с целью поиска способов управления конфликтными состояниями.

В учебном пособии рассматриваются базовые коммуникативные навыки межличностного делового общения (глава 1); социально-психологические эффекты группового поведения и особенности управления организованной группой/коллективом (глава 2); правила эффективной реализации устной и письменной деловой речи (глава 3).

**1. БАЗОВЫЕ КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ**

* 1. **Коммуникативные стили и приемы самопрезентации**
     1. ***Понятие коммуникативного стиля***

*Коммуникативный стиль* – это привычные, устойчивые способы поведения, присущие конкретному человеку, которые он использует при взаимодействии с другими людьми. В приведенном определении обратим внимание на следующие моменты:

* во-первых, коммуникативный стиль учитывает индивидуальные различия в поведении людей, их своеобразие, несходство;
* во-вторых, наблюдается относительная стабильность, устойчивость предпочитаемого способа поведения;
* в-третьих, акцент на внешне наблюдаемые формы поведения: коммуникативный стиль реализуется в конкретных речевых и неречевых способах взаимодействия.

Понимание собственного коммуникативного стиля и умение распознавать стиль партнера по коммуникации – важные характеристики коммуникативной компетентности.

Рассмотрим наиболее известные теоретические подходы к описанию коммуникативных стилей.

**Карен Хорни** (1885–1952). В целях достижения чувства безопасности в окружающем мире, снижения тревоги человек прибегает к разным коммуникативным стратегиям. Каждой стратегии соответствует определенная основная ориентация в отношениях с другими людьми:

1. Ориентация на людей, или *уступчивый тип*. Это стиль взаимодействия, для которого характерны зависимость, нерешительность, беспомощность. Человеку уступчивого типа необходимо, чтобы в нем нуждались, любили его и защищали, руководили им.

2. Ориентация от людей, или *обособленный тип*. Для этого типа характерны стремления к уединенности, независимости и самодостаточности, что нередко приводит к утрате заинтересованности в людях, к поверхностным отношениям.

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

По мнению Хорни, каждый из нас когда-либо применял эти стратегии в межличностных отношениях. Как у здоровой, так и у невротической личности, все они находятся в состоянии конфликта между собой. Однако у здоровых людей этот конфликт не несет такого эмоционального заряда, как у невротиков. Здоровому человеку присуща бо́льшая гибкость, он способен менять стратегии сообразно обстоятельствам. Невротик не в состоянии сделать правильный выбор между этими тремя стратегиями, когда общается с другими людьми.

**Вирджиния Сатир** (1916–1988) описывала паттерны коммуникации, т. е. используемые вербальные и невербальные приемы взаимодействия. Смена поведенческих реакций способна изменить отношение человека к самому себе, повысить его самооценку. Для этого необходимо как можно точнее представить, какие именно интонации, движения и позы, выражения лица и характерная лексика соответствуют тому или иному стилю. Она выделила четыре относительно устойчивых коммуникативных паттерна:

1. *Плакатор* (угодливый тип). Его внутренняя установка – «я готов уступить», он никогда не выражает несогласия, говорит, как бы заискивая, как будто ничего не может сделать сам и должен иметь кого-нибудь в качестве наставника, благодарит, извиняется.

2. *Блеймер* (обвиняющий тип). Внутренняя установка этого типа – «я выше вас». Это диктатор, хозяин, тот, кто контролирует и находит ошибки. Он ведет себя как человек, превосходящий всех. Голос его грозен, напряжен, часто пронзителен и громок. Его речь изобилует оценками, приказами, требованиями, заданиями.

3. *Компьютер* (безэмоциональный тип). Внутренняя установка этого типа  – «я наблюдатель». Он всегда корректен, разумен, спокоен, хладнокровен, собран. Голос его невыразителен, глух, монотонен; словарь насыщен абстракциями, аналитическими конструкциями, альтернативными предложениями.

4. *Дистрактор* (неуместный тип). Его внутренняя установка близка к эгоцентризму. Что бы ни говорил, что бы ни делал дистрактор, это не относится к тому, о чем говорит или что делает кто-то другой, он никогда не отвечает по существу. Его голос может быть певучим, ударения в словах неправильны, интонация может повышаться и понижаться без причин, он как бы 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. Как и К. Хорни, признававшая гибкость использования разных ориентаций как показатель здоровой личности, в отличие от невротической, В. Сатир также считала, что можно с равным успехом «плакатировать», «блеймировать», быть «компьютером» или «дистрактором», 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 из начальных букв имен двух американских психологов Джозефа Луфта и Харри 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, показанных в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Я знаю о себе** | **Я не знаю о себе** |
| **Другие знают обо мне** | Открытая зона | Слепая зона |
| **Другие не знают обо мне** | 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 зона* включает то, что другие замечают в человеке, но ему самому недоступно. Например, кто-то считает, что остроумен, но друзья находят его юмор тяжеловатым; он полагает, что ведет себя уверенно, но другим заметно напряжение 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 к которому стремится.

Все зоны взаимозависимы: изменения в одной вызывают изменения в другой. Если вы раскрыли что-то из скрытой зоны, открытая зона увеличивается, а скрытая уменьшается. 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 о том, 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:

1. *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.
2. *Стиль Б* характерен для людей, которые стремятся к общению, но при этом боятся раскрывать себя и не доверяют другим. Здесь доминирует скрытая зона.
3. *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.
4. *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 людей, изоляция); установка на борьбу (ориентация против людей, доминирование); желание и готовность подчиняться (демонстрация слабости, самоунижение).

Описанные схемы поведения могут быть продуктивными или непродуктивными в коммуникативном смысле. 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, какой 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, возникают непонимание другого, упрощенный, стереотипный взгляд на партнера, что усиливает риск конфликтного взаимодействия и коммуникативных неудач.

* + 1. ***Самопрезентация как коммуникативное действие***

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

К важнейшим правилам, следование которым во многом организует процесс управления впечатлением, относятся следующие:

Правило 1. Процессы восприятия имеют личностную основу. Разные люди, воспринимая одни и те же сигналы, интерпретируют их по-разному.

Правило 2. Наши действия, которые мы стараемся контролировать, чтобы управлять впечатлением о себе, и те наши действия, на которые обращают внимание наблюдатели, обычно не совпадают.

Правило 3. Можно пропустить важные сообщения, направленные нам от других людей, если не контролировать свои эмоции и потребности.

Поскольку главным регулятором в реализации общения являются формируемые нами образы партнера и ситуации, принципиальное значение приобретает знание факторов, влияющих на формирование этих образов, в частности на процесс межличностной аттракции.

Опишем основные эффекты восприятия.

***Эффект ореола –*** склонность воспринимающего преувеличивать однородность личности партнера, переносить благоприятное или негативное впечатление об одном качестве человека на все другие его качества. К наиболее типичным ситуациям, в которых данная схема начинает действовать, относятся:

* неравенство партнеров в какой-либо сфере (социальной, интеллектуальной и др.): люди склонны переоценивать психологические качества тех, кто превосходит их по какому-то существенному для них параметру, оценивать их более положительно, чем было бы, если бы они были им равны. В случае общения с человеком, которого они в чем-то превосходят, велик риск недооценки. При этом превосходство фиксируется по одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим;
* внешняя привлекательность: если человек нам нравится внешне, мы склонны переоценивать многие его личностные характеристики, например считать его умным, коммуникабельным, доброжелательным и т. д. Если же внешность не кажется нам привлекательной, мы склонны наделять человека и другими малопривлекательными поведенческими качествами;
* фактор «отношения к нам»: люди, которые нас любят или хорошо к нам относятся, кажутся нам значительно лучше и по другим своим качествам, чем те, кто относится к нам плохо.

***Эффект стереотипизации*** – восприятие индивида сквозь призму устойчивых представлений о группе, к которой мы относим данного человека. Если общение ограничено по каким-то причинам только межгрупповым уровнем, такая схема восприятия может быть достаточной. Однако за пределами ситуации первого впечатления или межгруппового взаимодействия, когда общение становится межличностным и требуется большая точность в определении индивидуальных личностных качеств, стереотипизация может привести к трудностям и нарушениям в общении. Для преодоления стереотипизации требуется:

• дополнительная информация о человеке;

• снижение категоричности высказывания;

• умение отличать оценочное суждение от описательного;

• развитие навыка децентрации, т. е. способности взглянуть на окружающее с точки зрения своего партнера.

***Эффект проецирования*** *–* готовность воспринимать другого человека сквозь призму своих собственных состояний, приписывать ему мотивы, настроения, личностные черты, которые в действительности присущи воспринимающему, но отсутствуют у оцениваемой личности.

***Эффект самоосуществляющегося пророчества*** – 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».

***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 (а) *фундаментальные ошибки каузальной атрибуции*, свойственные всем людям, а именно тенденцию объяснять поведение других людей их личностными особенностями, а собственное поведение – внешними обстоятельствами и (б) *мотивационные 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).

*Межличностная аттракция* (от англ. attract – привлекать, притягивать, пленять, прельщать) – это процесс предпочтения одних людей другим, взаимного притяжения между людьми, взаимной симпатии. Аттракция обнаруживается как определенный вид социальной установки, сравнительно устойчивая оценочная реакция, которая побуждает нас действовать определенным образом при взаимодействии с конкретным человеком.

Факторами аттракции могут стать обстоятельства, непосредственно не связанные с процессом взаимодействия, например, эмоциональное состояние партнеров по общению или пространственная близость.

В первом случае хорошее настроение человека распространяется на все вокруг, включая окружающих людей. Это состояние, когда «мне все нравятся», вне зависимости от того, сделали эти люди мне что-то хорошее или нет. Экспериментально установлено, что человек, переживающий положительные эмоции, смотрит на окружающих чаще, чем когда он находится в нейтральном, агрессивном или подавленном настроении.

Пространственная близость – еще одна внешняя детерминанта межличностного предпочтения: при прочих равных условиях пространственная близость увеличивает возможность знакомства между людьми, снижает их настороженность и возможный страх перед новым и незнакомым. Результатом становится возрастающая межличностная аттракция.

Для управления впечатлением о себе значение имеют собственно коммуникативные факторы межличностной аттракции, такие как:

* демонстрируемый стиль общения;
* социальное и мировоззренческое сходство между партнерами;
* выражение поддержки и интереса к партнеру в процессе общения.

Экспериментально подтверждено и хорошо известно каждому из жизненного опыта: те, кто проявляет щедрость, великодушие, энтузиазм, нежность, живость, коммуникабельность, решительность, как правило, нравятся больше, чем те, кого воспринимают как скупых, холодных, неискренних, догматичных, агрессивно-эгоцентричных или чересчур робких.

Фактор сходства гласит, что нам нравятся люди, которые похожи на нас, и мы им скорее нравимся, и, напротив, нам не нравятся люди, отличающиеся от нас, и мы им не нравимся. В основе этого утверждения лежит принцип когнитивного соответствия, согласно которому люди имеют сильно выраженную потребность в согласованности, последовательности. Конечно, тот факт, что люди имеют в чем-то схожие взгляды, еще не достаточное условие для предсказания их взаимной привлекательности. Однако именно с друзьями число и содержание вопросов, в отношении которых мы достигаем согласия, существенно выше, чем с людьми, которых мы не любим.

Взаимность – переменная, усиливающая воздействие принципа сходства на межличностную аттракцию. От того, чувствуем ли мы, что тот, кто нам нравится, испытывает те же чувства к нам, во многом зависит, станет ли наше увлечение им сильнее. Знание того, что мы нравимся другому человеку, оказывается своеобразной наградой, повышая самооценку. Если же наше чувство не вызывает взаимности, мы постараемся справиться с ним, уменьшая или утрачивая интерес к этому человеку.

Выражение поддержки и интереса к партнеру – еще один фактор межличностной аттракции. Мы положительно относимся, скорее, к тем людям, кто нас хвалит, любит, сотрудничает с нами, а не к тем, кто нас критикует, ненавидит или является нашим конкурентом. Важно подчеркнуть, что эмоциональная реакция на положительные действия со стороны другого человека определяется не столько самими действиями, сколько тем, как они интерпретируются, какие мотивы приписываются субъекту, какой смысл имеет для человека данное подкрепление. Важно, воспринимает ли человек эти действия как адресованные ему лично или как привычное для субъекта поведение в данной ситуации. Однако если партнер перебирает в комплиментах, похвалах, возникает вопрос об искренности такого поведения.

*Поддерживающий стиль* поведения – это любое поведение, в результате которого другой человек начинает больше себя ценить. *Неподдерживающий стиль* – поведение, в результате которого другой человек ценит себя меньше. Отказ в поддержке может быть ненамеренным, являться результатом непонимания важности поддержки для личностной самооценки.

Следующие виды сообщений воспринимаются скорее как поддержка:

* обращение к партнеру по имени;
* комплименты, т. е. похвала, содержащая небольшое преувеличение положительных качеств того, кому делается комплимент;
* прямое выражение признания;
* выражение положительных чувств;
* благодарность.

Сообщения, вызывающие чувство отказа в поддержке:

* уход от обсуждения, когда собеседник ожидает реакции на сказанное;
* подчеркнуто правильная, наукообразная речь, отказ от личного обращения;
* прерывание говорящего;
* противоречие между вербальным и невербальным содержанием сообщения (так называемое неконгруэнтное сообщение).

Описанные модели поведения, усиливающие межличностную аттракцию, в организационной среде становятся не столько спонтанными формами коммуникации, сколько предметом контроля и намеренного использования, т. е. приемами самопрезентации.

**Выводы**

1. Коммуникативные стили проявляются как набор определенных действий, умений и навыков, определяющих характер коммуникативного взаимодействия. Понимание собственного коммуникативного стиля и умение распознавать стиль партнера по коммуникации – важные характеристики коммуникативной компетентности.
2. Авторы различных концепций, признавая, что люди отличаются друг от друга своими коммуникативными стилями, описывают во многом сходные модели поведения. Типичными схемами поведения в коммуникативном взаимодействии являются: готовность сближаться с людьми; стремление избегать их; установка на борьбу; желание и готовность уступать и подчиняться.
3. Цель самопрезентации в профессиональной среде – формирование положительного имиджа или желаемого впечатления о себе. Достижение этой цели предполагает учет особенностей социального восприятия, в частности эффектов восприятия и межличностной аттракции.
4. Межличностная аттракция представляет собой определенный вид социальной установки, положительную оценочную реакцию, которая побуждает нас действовать определенным образом при взаимодействии с конкретным человеком, выступая одним из ключевых факторов формирования и реализации межличностных отношений.
5. Факторами аттракции могут стать обстоятельства, непосредственно не связанные с процессом взаимодействия, например, эмоциональное состояние партнеров по общению или пространственная близость. К важнейшим коммуникативным приемам управления впечатлением о себе относят: демонстрируемый стиль общения; выявляемое социальное и мировоззренческое сходство между партнерами по общению; выражение поддержки и интереса к партнеру в процессе общения.

**Глоссарий**

*Каузальная атрибуция*− механизм приписывания причин поведения других людей, интерпретация поведения партнера путем выдвижения предположений о его мотивах, намерениях, эмоциях, свойствах личности, причинах поведения.

*Коммуникативный стиль* – привычные, устойчивые способы поведения, присущие конкретному человеку, которые он использует при установлении отношений и взаимодействии с другими людьми.

*Межличностная аттракция* – процесс предпочтения одних людей другим, взаимного притяжения между людьми, взаимной симпатии.

*Неподдерживающий стиль поведения* – коммуникативное поведение, в результате которого другой человек ценит себя меньше.

*Поддерживающий стиль поведения* – коммуникативное поведение, в результате которого другой человек начинает ценить себя больше.

*Проецирование* – перенесение своих состояний на другую личность, приписывание ей черт, которые в действительности присущи самому воспринимающему, но могут отсутствовать у оцениваемой личности.

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

*Социальный стереотип* – устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной группы.

*Фундаментальная ошибка атрибуции* − переоценка личностных (диспо-зиционных, внутренних) и недооценка ситуативных (внешних) факторов при указании причин поведения другого человека и, напротив, переоценка ситуативных и недооценка личностных факторов при указании причин собственного поведения.

*Эффект ореола* – тенденция воспринимающего преувеличивать однородность личности партнера: переносить благоприятное (или негативное) впечатление об одном качестве человека на все его другие качества.

*Эффект самоосуществляющегося пророчества* − способность в результате предварительной установки в отношении человека или ситуации вызвать ответную реакцию в соответствии с данной предварительной установкой; готовность замечать в действиях или личностных чертах других людей только то, что соответствует нашей предварительной установке в отношении этих людей.

**Вопросы для самопроверки**

1. Какие особенности человеческого поведения отражены в понятии коммуникативного стиля?
2. В чем сходство и концептуальные различия в описании коммуникативных стилей, предложенных К. Хорни, В. Сатир и моделью «Окно Джохари»?
3. Каковы основные цели самопрезентации в профессиональной среде?
4. Какие особенности социального восприятия влияют на эффективность самопрезентации?
5. Почему сходство между людьми может вызывать межличностную аттракцию? При каких условиях сходство усиливает аттракцию?
6. Перечислите вербальные и невербальные действия, способные вызвать чувство отказа в поддержке.

**Практические задания**

1. Представьте, что вам предложено рассказать о себе в новом коллективе. Какие приемы самопрезентации вы предпочтете использовать для формирования желаемого образа? Используя модель «Окно Джохари», оцените, какой стиль рассказа о себе предпочли участники этого задания.
2. Используя типологию коммуникативных стилей В. Сатир, разыграйте ролевой диалог, в котором один участник исполняет роль руководителя отдела продаж небольшой компании, а второй – менеджера по продажам. Проблемная ситуация состоит в низких показателях продаж. Руководитель отчитывает своего подчиненного, используя только коммуникативный стиль «блеймер». Менеджер волен использовать любой коммуникативный стиль. По завершении игры обсудите, сочетание каких стилей общения оказывается наименее конфликтным.
3. Используйте в игровом диалоге несколько стереотипных высказываний и предложите своему собеседнику «разрушить» используемые стереотипы. Какие коммуникативные приемы наиболее эффективны при общении с носителем стереотипов?
4. Придумайте и разыграйте мини-спектакли, герои которых в своем поведении используют такие эффекты восприятия, как проецирование и эффект ореола. Обсудите влияние этих эффектов на характер общения.
5. Вспомните, о своем первом впечатлении при встрече с кем-то, кто входит теперь в ваше окружение. Насколько этот образ соответствует вашему нынешнему представлению об этом человеке? Какие факторы повлияли на формирование первого впечатления, и, если оно изменилось, что этому способствовало?
   1. **Эффективное слушание как инструмент управления разговором**
      1. ***Виды слушания***

*Слушание* – это сложноорганизованная деятельность, включающая физиологическую, когнитивную, коммуникативную активность человека. Для понимания слушания как коммуникативного действия ключевыми являются следующие его характеристики:

1) слушание всегда сопряжено с речью, предстает как ход в речевом обмене;

2) слушание направлено на создание и поддержание порядка и согласованности речевого взаимодействия между людьми благодаря исполь-зованию вербальных и невербальных средств и приемов.

Структура разговора представляет собой чередование сообщений, которыми обмениваются говорящие и слушающие. Если хотя бы один из участников коммуникации не будет реагировать на передаваемые ему сообщения, т. е. не исполнит роль слушателя, коммуникативный процесс нарушится.

*Виды слушания:*

1) информационное слушание с целью точного восприятия содержания сообщения, а именно: понять, запомнить, проанализировать и оценить точность сообщения и его ситуативную ценность. Соответственно ответные реакции слушателя направлены на выполнение этих задач;

2) эмпатическое слушание, управляющее межличностными отношения-ми, с целью понять намерения и чувства собеседника, создать поддержи-вающую среду, в которой достигается взаимопонимание, собеседник открыто и свободно выражает себя.

С точки зрения способа реализации, а именно наличия или отсутствия развернутых словесных формул или реплик при осуществлении слушания, различают нерефлексивный и рефлексивный виды слушания.

*Нерефлексивное слушание* состоит в умении молчать со вниманием, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Внешне пассивное поведение в действительности требует большого напряжения, физического и психологического внимания. Общее правило состоит в том, что нерефлек-сивное слушание полезно тогда, когда собеседник хочет обсудить набо-левшие вопросы, проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, или просто говорит о том, что требует минимального ответа. Нерефлексивное слушание включает использование кратких реплик типа «Да?», «Про-должай(те). Это интересно», «Понимаю», «Приятно это слышать», «Можно ли поподробнее?», «Так-так», «Да ты что!» и т. п. или невербальных жестов внимания, заинтересованности, поддержки. Невербальными знаками слушания выступают визуальный контакт, мимическое выражение внимания и интереса, положительный язык жестов и поз, установление оптимального расстояния между говорящими.

*Рефлексивное слушание* предполагает активное использование словес-ных средств с целью контроля точности восприятия услышанного, проверки и подтверждения понимания сообщения. Используемые при этом реплики обычно нацелены на прояснение содержания сказанного. Видами рефлексив-ного слушания становятся безоценочные и оценочные высказывания.

*Безоценочный слушательский отклик −* вид обратной связи, который не содержит отношения говорящего к обсуждаемому вопросу, используется, чтобы больше узнать о чувствах человека или помочь ему сформулировать мысли по конкретному поводу, при этом прямо не вмешиваясь в действия собеседника. Эти цели достигаются с помощью таких приемов, как описа-тельные суждения, вопросы-уточнения, перефразирование, прояснение, эмпатическое высказывание.

*Оценочный слушательский отклик −* выражение слушателем своего отношения к тому, о чем идет речь, или к личности говорящего. Высказы-ваемые оценки могут быть положительными («Здорово это у тебя получае-тся») или отрицательными («Что за чушь ты несешь»). Позитивная оценочная обратная связь выполняет функцию поддержки Я-концепции собеседника и сложившихся с ним межличностных отношений. Негативная оценочная обратная связь выполняет корректирующую функцию, направленную на устранение нежелательного поведения, стремление изме-нить межличностные отношения.

Конкретная коммуникативная ситуация задает определенный спектр потенциальных вариантов поведения слушателей, из которого каждый участ-ник общения выбирает наиболее адекватный, с его точки зрения, сложивше-муся в данный момент положению дел. Различие между эффективным и неэффективным слушанием обнаруживается в том, в какой степени партне-рам удается использовать ситуативно уместный слушательский отклик: предпочтут они сосредоточиться на эмоциональном компоненте сообщения или примут сообщаемые им сведения просто «к сведению», постараются оказать обратное воздействие на говорящего или будут придерживаться позиции «невмешательства».

*Барьеры слушания*

Причины возможного искажения информации в процессе слушания таковы:

* факторы внешней среды;
* особенности мыслительной деятельности человека: мы думаем быстрее, чем говорим;
* фактор психологического состояния слушающего: поглощенность своими проблемами или складывающимися отношениями с партнерами;
* фактор поведения говорящего: его беспокойство и тревога может передаться слушателю, в результате чего уже беспокойство слушающего влияет на точность восприятия сказанного;
* фактор характера сообщения: длинное, сложное высказывание с использованием непонятной лексики с большей вероятностью подвергнется искажению.

Следующие типы слушания создают коммуникативные проблемы.

*Псевдослушание.* Человек притворяется, что слушает, демонстрируя внешние знаки внимания, но в действительности исключен из процесса ком-муникации. Причинами этого могут быть погруженность в собственные заботы, скука, отсутствие интереса к теме разговора.

*Эгоцентрическое слушание.* Слушатель реагирует только на то, что интересно и важно для него самого, пропуская остальную информацию и поддерживая беседу лишь с целью высказаться самому. Он не откликается на речь собеседника, перебивает его возражениями или советами, может вовсе игнорировать тему разговора.

*«Атакующее» слушание*. Слушатель нацелен на то, чтобы найти ошибку или оговорку в высказываниях собеседника и затем сделать ее темой критического разбора. Этот слушатель внимателен, но ориентирован не на диалог и понимание своего собеседника, а, скорее, на его дискредитацию и удовлетворение своих амбиций.

Хотя время от времени любой из нас может оказаться «плохим» слушателем, для некоторых людей описанные типы слушания становятся привычным поведением, что делает их трудными в общении людьми.

* + 1. ***Приемы эффективного слушания***

*Эффективное информационное слушание* обеспечивается способностью слушателя концентрировать внимание на передаваемом сообщении, владением приемами рефлексивного слушания и эмоционального саморегулирования.

***Приемы концентрации внимания при большом объеме информа-ционных сообщений.*** *Приемы изоляции,* т. е. исключение по возможности всех посторонних воздействий. Когда мы хотим спокойно поговорить с кем-то, мы отводим его в сторону, уединяемся (чем меньше людей вокруг, тем больше внимания можно уделить друг другу). Любые конкретные способы «изоляции» в целом повышают эффективность общения. Важно уметь изолироваться и от внутренних факторов, т. е. не отвлекаться на свои мысли, на подготовку собственной реплики, обдумывание аргументов и т. п.

*Определение ситуативных целей слушания.* Эффективность процесса слушания возрастает, если удается ответить на вопрос: «Для чего я слушаю это?», сформулировать конкретные цели получения информации в текущей ситуации общения. Приемы внимательного слушания различаются в зависимости от того, нужно ли просто запомнить сообщение, оценить досто-верность его содержания, использовать полученную информацию в своей дальнейшей деятельности или выступить в роли критика.

Так, если требуется понять и запомнить инструкции, уместными стано-вятся различные мнемонические техники: ведение записей, повторение, перефразирование, визуализация услышанного с помощью схем, рисунка интересующего нас объекта, последовательности выполняемых действий, использование ассоциативной привязки конкретных операций, мест, цифр к визуальным образам.

Если предстоит приобретение какого-то продукта, целью слушания становится не только запоминание, но анализ и сравнение получаемой информации с уже имеющейся у нас, оценка компетентности и профессионализма говорящего. В этом случае требуется умение распознавать ошибки в аргументах и утверждениях, способность различать факты и оценки. В ситуации, когда от нас ожидается понимание эмоционального состояния говорящего, ключевыми становятся навыки наблюдения, верного истолкования невербального поведения, приемы рефлексивного эмпатического слушания.

*Структурирование услышанного сообщения.* Обеспечить понимание и запоминание переданного сообщения можно различными способами мысленной организации услышанного. Для этого используются приемы обобщения полученной информации, а именно:

1. поиск ключевых слов и фраз, в обобщенном виде формулирующих основные проблемы обсуждаемого вопроса;
2. композиционное структурирование услышанного: обозначение темы, выделение аргументов, используемых при ее разработке, переходов от темы к теме, выводы;
3. итоговое определение того, какими представлялись слушателю мотивы говорящего и достигнутые им результаты.

Но коммуникативная компетентность слушателя при информационном слушании прежде всего связана с навыками рефлексивного слушания.

***Приемы рефлексивного слушания.*** Рефлексивное (или активное) слушание − это обратная связь с говорящим с целью контроля точности восприятия услышанного посредством активного использования речевых высказываний. Основными видами рефлексивных слушательских откликов являются уточняющие и проясняющие вопросы, перефразирование, анализ и критическая оценка услышанного, резюмирование.

*Выяснение и уточнение* − это безоценочная техника запрашивания дополнительной информации с целью побудить человека к разговору или продемонстрировать готовность и желание выслушать его. Уточняющие вопросы направлены на:

* прояснение смысла: «Что вы имели в виду, когда говорили о…», «Не могли бы вы пояснить это (примером)?», «Не могли бы вы повторить?», «Могли бы вы сформулировать иначе?»;
* уточнение мыслей, чувств и желаний говорящего: «Что ты думаешь об этом?», «Что ты почувствовал, когда услышал эту новость?», «Ты можешь изменить свои планы?»;

побуждение к развернутому изложению: «Расскажи об этом подроб-нее», «Продолжай, я слушаю», «И что ты после этого сделал?», «Что она сказала потом?»;

поощрение к самоанализу: «Как бы ты оценил свои идеи?», «Какое решение было бы для тебя идеальным?».

*Перефразирование* – важнейшее коммуникативное умение слушателя. Его целью является проверка точности и понимания услышанного. Говорящему перефразирование дает возможность получить информацию о том, как его понимают, и, если понимают неправильно, внести соответст-вующие уточнения в свое сообщение. Делается оно с помощью пересказа своими словами сообщения говорящего и вводится обычно оборотами: «Как я понял вас...», «По вашему мнению...», «Другими словами, вы считаете...», «Вы хотите сказать, что…», «Я правильно понимаю, что сейчас нам принципиально важно договориться о…»

Перефразирование может касаться как фактов, так и намерений и чувств говорящего. Перефразирование фактов (дат, количественных характеристик, адресов или мест встречи и т. п.) имеет решающее значение для профессио-нальных и личных договоренностей. Особенно полезно перефразирование инструкций, заданий, решений, прежде чем начинать их выполнять.

Перефразирование приобретает особое значение в следующих ситуациях:

1. В деловых переговорах, когда требуется как можно более точное понимание интересов и предложений партнера.

2. В конфликтных ситуациях или во время дискуссий. Если прежде, чем высказать свое отношение к проблеме или свои контраргументы, вы перефра-зируете высказывание собеседника, то можно ожидать, что он более внима-тельно отнесется к вашим словам.

3. В ситуациях, когда мы слабо ориентируемся в предмете разговора.

*Критическое слушание* – один из приемов активного слушания. Оно может включать конструктивные и неконструктивные критические отклики. Неконструктивная критика фиксирует внимание человека на проблеме, вызывая в нем отторжение от критикующего. Конструктивная критика помогает разрешить проблему, выполняет корректирующую функцию, направлена на устранение нежелательного поведения.

Рассмотрим приемы, придающие критическому слушанию конструктивный характер.

* *Подчеркивание субъективности высказывания*, т. е. использование оборотов, подчеркивающих, что речь идет о собственном мнении человека: «мне кажется», «я думаю», «на мой взгляд». Если оценка высказана категорично, высказывание вносит в отношения напряжение или даже разрушает их. Сравните высказывания:

– «Мне кажется, это не так» и «Какая глупость!»;

– «По-моему, ты была чересчур резкой» и «Ну ты и грубиянка!»;

– «Думаю, ты слишком зависишь от нее» и «Тряпка».

* *Наличие перспективы*. Критическое высказывание не должно создавать ощущение невозможности исправить положение, безвыходности и тупика. К сожалению, к таким результатам могут привести фразы типа «Зря ты это сказал (сделал)…», «Надо было вот что сказать (сделать)…», «Я же говорил тебе!», «Ну ты хотя бы спросил!». Поскольку события, о которых идет речь, уже в прошлом и изменить слова или действия невозможно, такие суждения вызывают либо сопротивление, либо чувство вины. Для конструктивной критики предпочтительнее использовать речевые обороты, содержащие перспективу: «Неосмотрительно было с этим соглашаться, но надо поискать оптимальный выход. В этих условиях, пожалуй, лучше будет…».
* *Критиковать совершенные действия, а не человека.* Навешивая ярлыки на собеседника, можно лишь укрепить нежелательную модель поведения. Эффективнее фокусировать внимание на действии. Сравним фразы:

– «Ты просто болтун, вот в чем вся проблема» и «Дело в том, что посторонние разговоры во время работы отвлекают»;

– «Ты когда-нибудь думаешь, прежде чем сказать» и «Твои слова могли обидеть…»;

– «А производишь впечатление умного» и «Если бы ты подготовился к встрече, эти вопросы и не возникли бы».

* *Отсутствие назидательности*. Открытая демонстрация контроля со стороны критикующего может вызывать неприязнь к его личности, что приводит к игнорированию содержания критического высказывания. Таковы, например, фразы: «Вы теперь поняли, как надо поступать?», «Я говорю тебе это для твоего же блага» (вариант: «Я же добра тебе желаю»), «Слушайся опытных людей», «Не высовывайтесь со своей инициативой» и т. п. Снижение назидательности достигается использованием биографических примеров или оборотов, предполагающих возможность самостоятельного выбора. Например: «У меня был аналогичный случай. Я, знаете, сделал вот что…» или «Решение, конечно, за вами». Неназидательность достигается и невербальными средствами с помощью определенной ритмико-мелодической окраски высказывания: негромкой речи, скорости, соответствующей скорости речи собеседника, вопросительной интонации, наличия пауз для обмена репликами и т. п.

Использование перечисленных приемов вовлекает собеседника в процесс критики, снижает его сопротивление к восприятию критических замечаний, открывает возможность изменить ситуацию к лучшему.

Критическое слушание нередко содержит *совет* или завершается советом. Однако, предлагая советы, следует помнить о следующем:

действительно ли человек нуждается в ваших предложениях? Подтверждением этого является обращение за советом: «Что, ты думаешь, я должен делать?»;

готов ли человек принять совет?;

понимать уникальность личного опыта: то, что было полезным для одних, может не быть таковым для других.

*Резюмирование* − вид рефлексивного безоценочного слушания с целью подведения итогов основных направлений разговора. Обозначение основных поднятых тем и высказанных идей еще раз позволяет собеседникам сверить достигнутое понимание друг друга. Кроме того, резюмирующие высказы-вания, завершая одну из поднятых тем, помогают продолжать разговор, избегая бесконечного возвращения к одному и тому же.

Типичные фразы резюмирования: «Если подытожить все сказанное...»; «Итак, мы с вами пришли к тому, что…»; «В конечном итоге, можно сказать…»; «Учитывая все вышесказанное, можно заключить, что…»; «Обобщая то, что вы сказали...»; «Таким образом, мы рассмотрели...» и т. п.

***Эмоциональное саморегулирование.*** Управление своими эмоциями – важнейший способ сосредоточиться. Сильные эмоциональные переживания, такие как ненависть, страх, счастье, горе, снижают концентрацию внимания и, соответственно, способность слушать другого. Эмоции подавляют крити-ческое восприятие. Знать, какие слова, фразы и темы вызывают у вас сильные эмоции, означает получить средства самоконтроля: понимание того, что нас так взволновало в разговоре, открывает возможность либо закрыть волнующую тему, либо отдавать себе отчет в том, что в данный момент мы становимся невнимательными слушателями.

***Эффективное слушание для поддержания межличностных отношений.*** Напомним, что цели слушания этого вида − сформировать атмосферу, в которой собеседники ощущали бы взаимное принятие, могли открыто и свободно высказываться. Хотя эти задачи стоят перед собеседниками в любом разговоре, однако в ряде случаев они выходят на первый план.

Важнейшая отличительная характеристика этого вида слушания в сравнении с информационным − реакция слушателя на то, *как* говорит его собеседник, а также на невысказанное, а именно на ожидания, потребности, эмоциональные переживания говорящего. В свою очередь, говорящий воспринимает участвующее слушание как проявление внимания, уважения, интереса, привязанности, что становится важнейшим ресурсом подтверж-дения и характера отношений между собеседниками, и определенного типа межличностной ситуации (дружеской − враждебной, формальной − неформальной, серьезной − несерьезной, равенства − неравенства и т. п.).

Основные навыки, необходимые для этого вида слушания, можно выделить в две относительно самостоятельные группы:

техники ведения легкой беседы, или малого разговора (smalltalk);

эмпатическое слушание.

К так называемой ***легкой беседе*** обращаются при установлении контакта с новыми и общении с малознакомыми людьми; в условиях официального общения (беседы деловых партнеров) и в неофициальной обстановке (общение коллег по пути с работы, диалог между людьми, ожидающими своей очереди, беседы случайных попутчиков, праздничное застолье и т. п.).

Посредством легкой беседы решаются следующие задачи:

снижение неопределенности в ситуациях общения незнакомых или малознакомых людей благодаря тому, что каждому из них предоставляется безопасная возможность «испытать» другого, чтобы определить направление последующего развития отношений;

поддержание благоприятной психологической атмосферы общения, появление и сохранение взаимной симпатии и доверия между участниками межличностной коммуникации;

восстановление эмоционального равновесия в случае возникновения отрицательного напряжения в ходе межличностной коммуникации;

поиск новых полезных знакомств и связей;

переживание эстетического наслаждения от беседы.

Рассмотрим правила организации и ведения легкой беседы.

* *Контроль за темой разговора.* При выборе темы соблюдаются следующие требования: этикетная приемлемость (погода, музыка, спорт, новости и т. п.); эмоциональная нейтральность и актуальность для всех собеседников; исключаются темы узкопрофессиональные, интимные, прово-цирующие спор и конфликты.
* *Спокойный тон общения*, демонстрация дружелюбия, положительного эмоционального настроя. Допускаются комплименты, элементы языковой игры, необижающие шутки и т. п. Запрещены конфликтные речевые тактики: инвективы (оскорбления), обвинения, упреки, колкости, скабрезности.
* *Соблюдение норм языковой вежливости:* выражение согласия с высказыванием другого, даже если оно не разделяется в полной мере, поскольку задача такого разговора – не прояснение истины, но сохранение контакта. С этой целью допустимы речевые формулы:
* снижающие категоричность своей позиции («Возможно, вы и правы, но…»; «Не могу согласиться с вами, хотя…»);
* минимизирующие значение несогласия («Я не совсем согласен, впрочем…»);
* возлагающие ответственность за несогласие на других людей или на ситуацию («Я читал материал, в котором выражена иная точка зрения»).
* *Сохранение личностной отделенности.* Даже обсуждение сходного опыта отмечается беседующими не как фактор сближения, но как случайное совпадение индивидуальных биографий. Например:

– Мне уже приходилось слушать этого выступающего в прошлом году.

– Да, я тоже в прошлом году была на встрече с ним. Он вполне убедителен.

– Интересно, на какой срок вперед он планирует свои выступления?

– Это можно посмотреть на его сайте в Интернете.

По своей структуре легкая беседа напоминает рассказывание историй (анекдотов) либо интервьюирование: один предлагает другому рассказать о себе, поделиться своим опытом и своими взглядами, и тот отвечает на поставленные вопросы, при этом происходит постоянная смена ролей интервьюируемого и интервьюера.

Сходство с интервью усиливает использование специальных приемов, позволяющих говорящим и слушающим вести беседу:

* *Уточняющие вопросы* («Вы бывали здесь раньше?», «Вы знаете присутствующих здесь гостей?»). Умение разговаривать о том, что касается собеседника и что интересно ему, в целом оценивается как высокий уровень владения искусством легкой беседы.
* *Использование элементов самораскрытия:*

– Поздно уже.

– Вам далеко добираться?

– Не очень. Завтра рано утром нужно встречать друга, которого не видел более 10 лет. Мой школьный друг.

– Да, школьная дружба, пожалуй, самая устойчивая…

* *Ответы, содержащие информацию, помогающую собеседнику поддерживать дальнейший диалог:*

– Вы слышали, депутаты намерены отменить длительные новогодние праздники?

– Да, давно пора. Кто-то сравнил такие праздники с домашним арестом: и рад бы на работу, да не разрешают.

– Да, это так, хотя можно с детьми проводить больше времени…

Эффективное использование приемов малого разговора указывает на коммуникативную зрелость участников межличностного общения.

***Эмпатическое слушание*** – это слушательский отклик, содержащий информацию о том, как слушатель понимает эмоции, чувства и переживания говорящего, готовность и способность слушателя увидеть ситуацию или проблему с точки зрения говорящего и сообщить ему об этом. В отличие от легкой беседы, при эмпатическом слушании работа слушателя всегда точно адресована: это конкретный говорящий с его конкретными переживаниями в конкретной ситуации. Тот, кому адресована эмпатия, получает от слушающего информацию о своей значимости и социальном принятии. Вот почему эмпатическое слушание выполняет важнейшую терапевтическую функцию в межличностном взаимодействии независимо от того, реализует его специально подготовленный специалист или просто близкий человек.

Отличаясь своими целями, по своей форме эмпатическое высказывание напоминает любой вид рефлексивного слушания. Если цель рефлексивного слушания − как можно точнее осознать содержание сообщения говорящего, значение его идей, то цель эмпатического слушания − уловить эмоцио-нальную окраску этих идей и мотивы, побуждающие собеседника говорить о данной проблеме.

Эмпатическое высказывание опирается на безоценочную обратную связь: слушатель не судит других, но обсуждает проблему, часто предлагая собственные представления о том, что происходит с говорящим, постоянно проверяя, насколько его впечатления соответствуют состоянию говорящего. Поэтому эмпатическое высказывание не должно включать речевые обороты, в которых содержатся категорическая оценка, критика, требование, совет, снижение значимости проблемы или желание управлять поведением собе-седника. Речевые приемы, выполняющие эмпатическую функцию, реали-зуются с помощью некатегоричных, подчеркивающих субъективность толко-вания оборотов: «Если я не ошибаюсь», «Возможно», «Вероятно», «Мне показалось» и т. п. или завершаются вопросной конструкцией, вопроси-тельной интонацией: «Это так?», «Я прав?», «Похоже, ты сердишься?» и т. п.

Выводы

1. Слушание − это процесс восприятия человеком звуковой информации, отвечающей его потребностям и интересам и позволяющей ему ориенти-роваться в окружающей среде. Оно разворачивается как сложноорга-низованная деятельность, включающая физиологическую, когнитивную, коммуникативную активность человека.

2. Будучи коммуникативным действием, слушание направлено на поддержание порядка и согласованности речевого взаимодействия между людьми, является важнейшим средством организации и управления ходом разговора и межличностного общения в целом, определяющим его стиль и содержание.

3. С точки зрения целевой направленности и решаемых задач различают два вектора слушания: слушание с целью точного восприятия содержания сообщения (так называемое информационное слушание) и слушание, управ-ляющее межличностными отношениями (так называемое участвующее эмпатическое слушание). В первом случае перед слушателем стоят задачи понять, запомнить, проанализировать и оценить точность и ситуативную ценность содержания сообщения. Во втором случае − задачи понять наме-рения и чувства собеседника, создать поддерживающую среду, в которой говорящий может открыто и свободно выражать себя, обеспечить взаимо-понимание как основу формирования, поддержания, развития межлич-ностных отношений.

4. Умение слушать связано с освоением техник нерефлексивного и рефлексивного слушания, вниманием к невербальным аспектам общения, совершенствованием приемов запоминания, выработкой одобрительной установки по отношению к говорящему.

5. Препятствовать эффективному слушанию могут факторы внешней среды, особенности мыслительной деятельности человека, психологическое состояние слушающего, особенности поведения говорящего, характер сооб-щения, эгоцентрическая коммуникативная установка собеседников, отсутст-вие необходимых коммуникативных навыков.

6. Для повышения качества информационного слушания необходимо совершенствовать навыки концентрации внимания, запоминания, умение точно определить цели использования данной информации в конкретной ситуации, владение приемами рефлексивного слушания и эмоционального саморегулирования. Основные навыки, необходимые для слушания, ориентированного на поддержание межличностных отношений, связаны с приемами ведения легкой беседы и приемами эмпатического слушания.

**Глоссарий**

*Барьеры слушания* − причины серьезного искажения информации в процессе слушания, которые могут быть связаны с факторами внешней среды, особенностями мыслительной деятельности человека, психологи-ческим состоянием слушающего, поведением говорящего, характером сообщения, коммуникативной установкой собеседников.

*Безоценочный слушательский отклик* − вид обратной связи, который не содержит отношение слушателя к обсуждаемому вопросу.

*Выяснение (прояснение) и уточнение −* коммуникативные тактики реф-лексивного слушания. Реализуются в виде уточняющих и проясняющих вопросов с целью не только получить дополнительную информацию от говорящего, но и побудить собеседника к продолжению разговора.

*Легкая беседа, или малый разговор* − недлинный разговор на темы, не связанные с обсуждением или решением серьезных проблем. Выполняет функции установления и поддержания контакта между людьми.

*Перефразирование* − коммуникативный прием рефлексивного слушания, направленный на понимание и координирование в разговоре с целью проверки точности услышанного. Делается в виде пересказа слушателем своими словами услышанного с указанием тех смыслов-значений, которые он приписывает сообщению говорящего.

*Псевдослушание* − тип слушания, который может создавать коммуникативные проблемы: человек делает вид, что слушает, демонстрируя внешние знаки внимания, но в действительности исключен из процесса коммуникации. Причинами этого могут быть погруженность в собственные заботы, скука, отсутствие интереса к теме разговора.

*Резюмирование* − прием рефлексивного безоценочного слушания с целью подытожить основные направления разговора, его ключевые темы и договоренности.

*Слушание* − физиологическая, когнитивная, коммуникативная актив-ность человека, связанная с восприятием звуковой информации, отвечающей его потребностям и интересам, что позволяет ему ориентироваться в окружающей среде. В теории социальной коммуникации слушание рассмат-ривается как момент разговора, как коммуникативное действие,направ-ленное на создание и поддержание порядка и согласованности речевого взаимодействия между людьми, как базовое коммуникативное умение.

*Слушание информационное* − слушание с целью понять, запомнить, про-анализировать и оценить точность и ситуативную значимость содержания сообщения.

*Слушание нерефлексивное* − вид слушания с минимальным использо-ванием словесных средств; подразумевает умение слушать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Уместно в ситуациях, когда собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы, проявляет сильные чувства или просто говорит о том, что требует минимального ответа.

*Слушание рефлексивное* − вид слушания, предполагающий активное использование словесных средств с целью проверки и подтверждения понимания сообщения, а также контроля точности восприятия услышанного.

*Слушание участвующее эмпатическое* − слушание с целью понять намерения и чувства собеседника, создать поддерживающую среду, в которой отправитель сообщения может открыто и свободно выражать себя.

*Слушание черно-белое* − разновидность оценочного слушания; возмож-ный барьер на пути эффективного слушания, когда слушатель склонен абсолютизировать оценку полученного сообщения («плохо» или «хорошо»), не стремясь учитывать сложность мотивов и многоплановость содержания речи говорящего.

*Слушание эгоцентрическое* − тип слушания, при котором домини-рующей коммуникативной установкой по крайней мере одного из собе-седников является ориентация «на себя», на то, что интересно и важно для него самого. Может создавать коммуникативные проблемы, поскольку такой слушатель не откликается на речь собеседника, перебивает его возражениями или советами, может вовсе игнорировать тему разговора, поддерживая беседу только для того, чтобы что-то сказать самому.

**Вопросы для самопроверки**

1. Какие особенности процесса слушания позволяют рассматривать его как коммуникативное действие?
2. Почему при передаче информации от одного человека другому происходит ее искажение?
3. Чем отличаются цели информационного и эмпатического видов слушания?
4. Что может явиться барьером слушания?
5. Укажите факторы, повышающие эффективность информационного и эмпатического слушания.
6. Какие речевые обороты запрещены при эмпатическом слушании?
7. Каковы цели и правила ведения легкой беседы?

**Практические задания**

1. Выполняя задание, опишите собеседнику свой рабочий или учебный день. Задача партнера – использовать приемы рефлексивного безоценочного слушания. После окончания рассказа обменяйтесь впечатлениями, насколько говорящий был правильно понят, было ли ваше общение продуктивным. Затем поменяйтесь ролями.
2. Постарайтесь на протяжении недели, вступая в разговор, ставить перед собой конкретные цели слушания. Используйте соответствующие приемы работы с получаемой информацией. Удалось ли вам быть эффективным слушателем? Замечаете ли вы за собой склонность к определенному стилю слушания?
3. Одному из участников предлагается рассказать группе историю о себе, связанную с сильными эмоциональными переживаниями. Задача слушателей – продемонстрировать эмпатию. Какие приемы слушания улучшили психологическое состояние рассказчика, а какие оказались неэффективными?
4. Разыграйте несколько диалогов с использованием техники «легкой беседы»: на фуршете, во время экскурсионной поездки, в гостях, в ожидании начала собрания и т. п. Какие речевые приемы не являются для вас трудными, какие вызывают у вас напряжение?
   1. **Эмоциональное саморегулирование в деловой среде**
      1. ***Понятие эмоциональной компетентности***

Проблема эмоционального саморегулирования, на первый взгляд, не имеет отношения к совместной человеческой деятельности. Действительно, эмоции испытывает конкретный человек по конкретному поводу, это способы индивидуального реагирования людей на изменения, происходящие во внутренней или внешней среде. Объяснение интереса к проблеме эмоционального саморегулирования в социальной среде связано с пониманием сложной природы эмоционального поведения.

В производстве эмоций участвуют все системы жизнеобеспечения человека:

* нейрофизиологическая, а именно электрохимическая активность нервной системы, биохимические сдвиги в организме, связанные с выделением в кровь адреналина, глюкозы;
* нервно-мышечная, а именно мимическая (выразительные движения мышц лица) и пантомимическая (выразительные движения конечностей, изменение положения тела в пространстве) активность, голосовые реакции (например, изменение тона голоса) и висцерально-эндокринные реакции (сердечный ритм, частота дыхания, потоотделение и другие вегетативные функции);
* мотивационная, а именно актуализация системы потребностей, мотивов, целей;
* когнитивная, а именно мыслительные процессы, обеспечивающие восприятие, обработку и оценку поступающей информации;
* механизмы социальной адаптации, обеспечивающие речевое поведение и следование социально сформированным правилам.

Если нейрофизиологическая система эмоций задана генетически, то мотивационная, когнитивная и социокоммуникативная составляющие эмоциональных реакций формируются в процессе социализации культурными традициями, групповыми нормами поведения, жизненным опытом и конкретными событиями, подвергаясь жесткому социальному контролю. Как следствие, эмоции становятся важнейшими механизмами не только индивидуальной мотивации и ориентации, но и регулирования взаимоотношений между индивидами.

Когда людей спрашивают об их отношении к окружающим, они, как правило, называют чувства, санкционированные той группой или культурой, к которой они принадлежат. Многие социальные нормы, касающиеся проявления чувств, так глубоко укоренились, что люди не могут позволить себе их нарушать. Телесная экспрессия, сопровождающая эмоциональные переживания, образует своеобразный язык, систему сигналов, посредством которой раскрываются внутреннее состояние человека и значимость для него происходящего; эта информация становится доступной не только самому субъекту переживания, но и тем, кто наблюдает за ним или имеет с ним дело. Демонстрация, распознавание, интерпретация языка эмоций требуют от участников коммуникации немалых физических и интеллектуальных усилий.

Формами эмоциональной экспрессии выступают:

* выразительные (экспрессивные) движения (обнаруживаются в изменениях мимики, тела, голоса, во внешности в целом);
* сложно организованные эмоциональные действия (например, праздничные или траурные ритуалы);
* высказывания об испытываемых эмоциональных состояниях.

Таким образом, индивидуальные эмоциональные реакции разворачиваются в коммуникативное поведение благодаря «запуску» следующих процессов:

* + взаимный отклик партнеров на эмоциональные реакции друг друга;
  + наделение эмоциональных реакций смысловым значением;
  + социальный контроль над содержанием и формой эмоциональных переживаний.

Процесс обмена эмоциями между участниками межличностного взаимодействия, их истолкования и социального (само)контроля за их проявлением фиксируется понятием «эмоциональная коммуникация». Основные трудности и даже сбои эмоциональной коммуникации вызваны неизбежным противоречием между врожденными и социально приобретенными механизмами функционирования эмоций, а именно неточным, искаженным пониманием или полным непониманием содержания эмоциональных сообщений, направленных партнерами друг другу.

Эмоциональная компетентность и обеспечивающий ее эмоциональный интеллект рассматриваются как рациональный способ управления таким конфликтом, а именно как способность коммуникаторов осознавать содержание собственных эмоций и эмоций партнера по общению и на этом основании осуществлять выбор наиболее эффективного поведения в конкретной ситуации. Тем самым управление эмоциями рассматривается как навык, который можно приобретать и развивать.

Развитие данного навыка начинается с определения проблем, возникающих в процессе эмоциональной коммуникации. Наиболее важными являются следующие:

• кодирование и декодирование эмоций, т. е. процесс преобразования эмоциональных переживаний в знаковую форму (словесную, невербальную, цифровую, музыкальную и др.) и расшифровка символов, составляющих эмоциональное сообщение;

• наличие жестких границ и норм социального контроля за эмоциональным поведением человека;

• синхронизация и координация эмоциональных реакций в межличностной коммуникации, т. е. использование определенных механизмов межличностной настройки, оказывающих прямое воздействие на сохранение или разрушение коммуникации между людьми.

В случае неудовлетворительного *кодирования* эмоций могут иметь место:

• отсутствие осознания самого факта возникновения эмоций (например, человек не замечает своего беспокойства, зарождающегося чувства и т. п.);

• неверное определение эмоций (например, человек трактует обиду как моральное возмущение, страх неудачи − как незаинтересованность);

• неверная интерпретация причины возникшей эмоции (например, человек считает, что его недовольство вызвано недостойным поведением других людей, тогда как действительная причина – в отсутствии необходимого внимания со стороны окружающих).

Наличие в культуре жестких правил и запретов на *проявление и формы* *выражения эмоций* (при том, что их функциональное назначение вполне понятно) создает серьезные проблемы как для эмоционального самочувствия отдельных людей, так и для процесса эмоциональной коммуникации. К негативным следствиям следует отнести:

• снижение способности к переживанию глубоких чувств;

• утрату навыков выразительного эмоционального поведения;

• дезориентацию партнеров по коммуникации в эмоциональном состоянии друг друга.

Следствиями нарушения *синхронности и координированности* эмоциональных реакций могут быть:

• ухудшение отношений в результате накопленных мелких недоразумений, взаимонепонимания и обид, о которых открыто не говорится;

• трудности в проявлении собственных эмоций и понимании чувств других, снижение самооценки;

• усиление защитных механизмов в общении, в том числе перенесение ответственности за свои эмоции на других, оценка другого как трудного партнера.

Снижение перечисленных негативных следствий в результате сбоев в эмоциональной коммуникации обеспечивается различными приемами, владение которыми демонстрирует уровень развития эмоциональной компетентности.

* + 1. ***Приемы эмоционального саморегулирования***

Контроль за символической и экспрессивной деятельностью реализуется по следующим направлениям:

* + 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 и 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 приятно 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 с целью эмоционального самораскрытия, необходимо учитывать следующее:

1. Следует 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:

а) конкретными, а не обобщающими. Лучше сказать «Ты уронил мои бумаги», чем «Ты никогда не смотришь за тем, что делаешь»;

б) проверяющими, а не фиксирующими. Лучше сказать «Ты еще не разговаривал с N?», чем «Почему ты не поговорил с N?»;

в) информирующими, а не приказывающими. Лучше сказать «Я еще не закончил», чем «Не перебивай меня».

Сообщение даже о негативных эмоциях, не разрушающее сотрудничество, составляется как развернутое «Я-высказывание». С этой целью в него включается описание ситуации и действий, вызвавших сильные переживания, раскрываются мотивы, объясняющие содержание возникшей эмоции, рассматриваются варианты изменения поведения или ситуаций, позволяющие справиться с негативной эмоцией. Например: «Я расстроен(а) твоим решением, так как рассчитывал(а), что мы будем действовать вместе. Это окончательное решение или мы сможем вернуться к этому вопросу позже?» Высказывания, составленные таким способом, не угрожают самооценке собеседника и одновременно позволяют говорящему принять ответственность за свои эмоции на себя, тем самым открывая возможность ими управлять.

Эффективным инструментом управления собственными эмоциями может стать интерпретация обстоятельств, вызвавших негативное переживание, с использованием техники рефрейминга, благодаря которой реконструируется контекст события или предлагается иное определение его содержания с целью изменения эмоционального отношения к проблеме.

***Навыки эмпатии.*** *Эмпатическое высказывание* − сообщение о своем понимании эмоциональных состояний, которые переживает другой человек. Напомним, что в основе эмпатии лежит способность партнеров к децентрации, т. е. к преодолению груза собственного опыта, способность посмотреть на мир глазами другого человека, определить ситуацию с его точки зрения.

Структура эмпатического высказывания позволяет выразить то, как говорящий понимает чувства другого человека, в форме безоценочной обратной связи, т. е. без использования оборотов, содержащих оценку или давление (подбадривание, осуждение, требование, совет, снижение значимости проблемы и т. п.). В эмпатическое высказывание, как и в развернутые «Я-высказывания», включаются суждения, описывающие наблюдаемую ситуацию, предположения о содержании эмоции, которую переживает человек, поиск причины, вызвавшей данное состояние и связанной с актуальной для этого человека потребностью.

Используются фразы и уточняющие реплики, допускающие возможность проверки сказанного, чтобы избежать ошибочных заключений о чувствах другого (например: «Я подумал, что тебя не очень заинтересовала моя идея. Я не прав?», «Может быть, я сказал что-то обидное для вас?», «Вы удивлены тем, что N сказал вам?», «Вас расстроило его решение?», «Мне кажется, что вы сердитесь на то, что никто не придал значения вашим идеям. Это так?» и т. п.).

*Структура эмпатического высказывания:*

Что другой человек:

(1) наблюдает: «Когда ты видишь (слышишь)…»;

(2) чувствует: «Ты, наверное, чувствуешь…»;

(3) в чем нуждается: «Потому что для тебя важно…»;

(4) хочет сейчас попросить: «И ты хотел бы, чтобы...».

Пример: похоже, что

(1) когда ты пришел к другу и увидел, что он не один,

(2) ты был раздосадован,

(3) так как тебе очень нужно было выговориться.

(4) Да, как часто наши желания не совпадают с суровой реальностью…

Пытаясь понять других людей, мы можем предполагать, что они похожи на нас самих, и проецировать на них собственные переживания. Эмпатическое высказывание предусматривает возможность ошибок такого рода. Важно помнить, что задача эмпатического высказывания − стремиться не к точному диагнозу эмоционального состояния партнера, но создавать условия, при которых оказывается возможным говорить об эмоциях и тем самым воздействовать на них.

Таким образом, развитие навыков описания собственных чувств и разговора о чувствах другого человека следует рассматривать не только как способ преодоления трудностей эмоциональной экспрессии, но как решающее условие, ключевой ресурс, обеспечивающий саму возможность эмоциональной коммуникации. В этом смысле эмоциональная коммуникация представляет собой многообразие практик эмоционального самовыражения и реагирования на эмоциональные переживания партнеров по коммуникации, в результате чего межличностная коммуникация приобретает определенную тональность.

**Выводы**

1. Эмоции и чувства − важнейшие нейропсихические и социально-коммуникативные процессы, регулирующие наше индивидуальное поведе-ние и отношения с другими. Представляя собой специфические способы реагирования людей на изменения, происходящие во внутренней или внешней среде, они могут укреплять отношения или разрушать их, улучшать наше понимание других людей или мешать межличностному взаимо-действию.

2. Эмоциональная коммуникация − сложно организованный процесс обмена эмоциями между участниками межличностного взаимодействия, их истолкования и социального (само)контроля за их проявлением. Эмоцио-нальные реакции разворачиваются как коммуникативное поведение благодаря взаимному отклику партнеров на эмоциональные реакции друг друга; наделению эмоциональных реакций смысловым значением; социаль-ному контролю над содержанием и формой эмоциональных переживаний.

3. Основные трудности эмоциональной коммуникации связаны с тем, что функционирование эмоций обеспечивается как врожденными, так и приобретенными механизмами человеческого поведения, и каждый из нас существенным образом зависит от той среды, в которой формируется его личность. Рассогласования и даже конфликты между генетически заданными и социально усвоенными системами человеческой жизнедеятельности приводят к сбоям в эмоциональной коммуникации.

4. Основные проблемы, возникающие в процессе эмоциональной коммуникации, связаны с кодированием эмоций, запретами на эмоцио-нальную экспрессию, с трудностью синхронизации и координации эмоцио-нальных реакций в межличностной коммуникации. Негативными следст-виями неразрешенных проблем становятся: снижение способности к переживанию глубоких чувств, трудности в проявлении собственных эмоций и понимании чувств других, усиление защитных механизмов в общении, в том числе перенесение ответственности за свои эмоции с себя на других, ухудшение отношений под грузом накопленных мелких недоразумений, взаимонепонимания и обид, о которых открыто не говорилось, и др.

5. Эмоциональная компетентность и обеспечивающий ее эмоцио-нальный интеллект обнаруживаются как уровень осознания коммуникато-рами собственных эмоций, а также эмоций партнера по общению и на основании этого – выбор наиболее эффективного поведения в конкретной ситуации.

6. Эффективность эмоциональной коммуникации связана с совершенст-вованием навыков кодирования собственных эмоциональных состояний и эмпатического реагирования при взаимодействии с другими людьми.

**Глоссарий**

*Декодирование эмоций* − расшифровка символов, составляющих эмоциональное сообщение.

*Децентрация* − способность отказаться от представления о своей позиции и своего видения как единственного, принимать обоснованность иного видения и поведения в сходных обстоятельствах, представлять себя на месте другого.

*Кодирование эмоций* – процесс преобразования эмоциональных переживаний в знаковую форму – словесную, невербальную, цифровую, музыкальную и др.

*Рефрейминг* – процедура перестройки восприятия и поведения с целью изменения эмоционального отношения к проблеме.

*Эмотивное высказывание* − высказывание, содержащее эмоциональное отношение к какому-либо событию, факту, предмету, явлению.

*Эмоциональная коммуникация* − сложно организованный процесс обмена эмоциями между участниками межличностного взаимодействия, их истолкования и социального (само)контроля за их проявлением.

*Эмоциональная компетентность* − уровень осознания собственных эмоций и эмоций партнера по общению, их анализа и управления ими как условие выбора наиболее эффективного эмоционального поведения в конкретной ситуации.

*Эмоциональная экспрессия* − непосредственно наблюдаемые сигналы и знаки (вербальные, жестовые, мимические), информирующие об эмоциональном состоянии субъекта.

*Эмоциональные высказывания, или вербализация эмоций* − словесное выражение эмоций. Способность человека сказать о том, что он чувствует. Важнейшее средство управления эмоциями и чувствами.

*Эмоциональные действия* − выражение эмоционального состояния посредством определенным образом организованной деятельности (например, празднование тех или иных событий, погребальные церемонии, демонстративное проявление обиды и пр.).

*Эмоциональный интеллект* − способность понимать собственные эмоции и эмоции других людей, управлять эмоциями и самомотивацией.

*Эмоция* − проявление субъективно-оценочного отношения человека к кому-либо или чему-либо.

*Эмпатическое высказывание* − сообщение о своем понимании эмоциональных состояний, которые переживает другой человек, предположения о причинах и содержании наблюдаемых эмоциональных переживаний партнера без их оценивания или осуждения.

**Вопросы для самопроверки**

1. Что значит «управлять эмоциями»?
2. Почему эмоции являются важнейшими механизмами не только индивидуальной мотивации, но и регулирования взаимоотношений между индивидами?
3. Перечислите трудности при кодировании эмоциональных состояний.
4. Какие задачи решаются посредством вербализации эмоций?
5. Чем вызваны запреты на проявление конкретных эмоций?
6. Какие обязательные сообщения включает эмпатическое высказывание?

**Практические задания**

1. **Развитие децентрации.**

Вспомните эмоционально трудную для вас ситуацию с конкретным человеком. Составьте список причин, которыми можно было бы объяснить его поведение. Подумайте над следующими вопросами:

* Насколько хорошо вы осведомлены о жизни и характере человека, вызывавшего у вас негативные эмоции?
* Сколько существует вероятных объяснений его поведения?
* Считаете ли вы свое восприятие ситуации точным? Не относились ли вы к этому человеку изначально с предубеждением? Если бы вам пришлось описать свои трудности незнакомому человеку, воспринял бы он эту ситуацию так, как ее воспринимаете вы?
* Изменяются ли ваши эмоциональные реакции по мере того, как вы обращаетесь к разным причинам объяснения поведения «трудного» партнера?
* Как бы вы повели себя на месте человека, вызвавшего у вас негативные эмоции?
* Вспомните случаи, когда вам стало известно, что вы сами сильно повлияли на кого-либо положительно или отрицательно. Вы действовали тогда намеренно? Знали ли вы тогда, каким сильным окажется ваше воздействие на других людей?

1. **Установление связи между эмоциями и потребностями.**

Отметьте высказывания, в которых говорящий признает ответственность за свои чувства и указывает на свои потребности, связанные с чувствами, которые он переживает:

1. Меня раздражает, когда ты не убираешь рабочее место за собой.
2. Мне очень жаль, что ты не пойдешь со мной на концерт, я надеялась, что мы проведем вечер вместе.
3. Ненавижу, когда меня критикуют.
4. Я расстроен, так как мне не предложили должность, соответствующую моим знаниям и опыту.
5. Ты меня пугаешь.
6. Я очень рада, что ты получил этот грант: мне очень хотелось, чтобы твоя работа была продолжена.
7. **Преобразование «ты-высказываний» в развернутые «я-выска-зывания».**

Переформулируйте приводимые ниже «ты-высказывания» в развернутые «я-высказывания» так, чтобы последние включали:

* + описание ситуации;
  + сообщение об эмоции;
  + сообщение о связанной с эмоцией потребности;
  + обращение с просьбой.

Пример*: Ты-высказывание:* «Как ты только мог сказать такое!». *Я-высказывание:* «Мне обидно слышать такие слова о близких мне людях, потому что я сейчас как никогда нуждаюсь в твоей поддержке. Ты мог бы выразить свое отношение другими словами?»

1. Какой ты бестолковый.
2. Ты всегда меня неправильно понимаешь.
3. Ты ведешь себя безобразно.
4. Вечно ты лезешь не в свое дело.
5. Только невежда мог в это поверить.
6. Не серди меня.
7. Ну ты даешь.
8. **Рефрейминг.**

Предложите партнеру рассказать о ситуации, связанной с сильной негативной эмоцией. Используя технику рефрейминга, обсудите, содержит ли эта ситуация положительное для него значение.

1. **УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ:**

**ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

**2.1. Социально-психологические характеристики**

**группового поведения**

***2.1.1. Преимущества и ограничения участия индивида в работе группы***

Групповое поведение – особый феномен, не тождественный поведению людей вне группы. Оно зависит от таких факторов, как размер и длительность существования группы, психологическая атмосфера и степень сплоченности членов группы, конфигурация групповой структуры. На поведение индивида в группе серьезное влияние оказывают необходимость соблюдать групповые нормы, а также определенные механизмы группового давления, используемые для достижения групповых целей.

К преимуществам работы в группе обычно относят:

1) объединение ресурсов, которыми располагают разные люди (информация, взгляды, средства), а также возможность проверки предлагаемых идей, что позволяет более эффективно решать поставленные задачи;

2) повышение индивидуальной мотивации и ответственности за свои действия, их качество и эффективность;

3) к решениям группы нередко прислушиваются больше, чем к решениям индивида: люди склонны уважать тот факт, что несколько человек, работающих вместе, пришли к одному мнению.

Ограничения, которые накладывает группа на индивида:

1) возможный конфликт личных и групповых целей;

2) доминирование индивидов с более высоким статусом или более активных членов группы при обсуждении общих вопросов, что лишает остальных возможности высказаться и быть услышанными;

3) сложность достижения консенсуса;

4) большее время для принятия группового решения, чем для индивидуального решения;

5) уровень риска, на который готова пойти группа, выше риска, допускаемого индивидом, – так называемый эффект «сдвига риска».

На сдвиг риска влияют факторы:

1) разделения ответственности с другими членами группы за принятое решение;

2) наличия лидера, способного убедить в том, что предлагаемый риск оправдан;

3) сравнения готовности к риску разных членов группы: оправданный риск чаще оценивается в группе положительно.

***2.1.2. Групповая динамика и групповая сплоченность***

*Групповая динамика* – это процесс изменения взаимоотношений членов группы между собой и с руководителем группы по мере решения стоящих перед группой задач. Чем меньше существует группа, тем слабее проявляются динамические характеристики. Чем дольше существует группа, тем вероятнее действие механизма групповой динамики. Обычно группа проходит 4-5 этапов развития. На каждом этапе меняются задачи и характер внутригрупповых отношений.

1. Этап ориентации (адаптационный). Это период становления, формирования группы. Члены группы ожидают объяснения целей и планов групповой деятельности. Поскольку они друг друга еще не знают, то опасаются вести себя активно, наступательно. Уровень несогласия между ними невысок.

2. Этап конфликта. На этом этапе активно формируется групповая структура, запущен процесс распределения ответственности, вызывающий эмоциональное напряжение, происходит поляризация точек зрения, группа может разделиться на несколько открыто противостоящих друг другу малых групп.

3. Этап развития сплоченности. После разногласий группа концентрирует свою энергию на уменьшении конфликтов, фиксации правил и норм, определяющих поведение в группе. Возвращается осмотрительность в высказываниях (подобно той, что имела место на начальном этапе), но целью контроля являются управление конфликтом, недопущение открытых разногласий.

4. Этап командной работы. Группа функционирует как единая рабочая команда, в которой ее участники размышляют, советуются, конструктивно критикуют друг друга и коллективно принимают решения. Эта фаза характеризуется высокой сплоченностью. Если возникают отрицательные эмоции, они не подавляются, но конструктивно перерабатываются.

Особенности группового поведения, характерные для соответствующего этапа групповой динамики, позволяют руководителю и наблюдателям как диагностировать переживаемую группой стадию развития, так и выбирать наиболее эффективные коммуникативные приемы взаимодействия с группой.

*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:

* величина 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 Ирвином Янисом. Следующие условия могут спровоцировать синдром огруппленного мышления:

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:

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

Что происходит в результате в группе, переживающей состояние огруппленного мышления:

1) не рассматриваются возможные альтернативы, принимаются во внимание не все возражения;

2) не оценивается степень риска принятого решения;

3) усиливается предвзятость в рассмотрении информации;

4) не разрабатывается план на случай непредвиденных обстоятельств.

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

**Выводы**

1. Групповое поведение не тождественно поведению человека вне группы. Оно зависит от таких факторов, как размер и длительность существования группы, психологическая атмосфера и степень сплоченности членов группы, конфигурация групповой структуры. На поведение индивида в группе серьезное влияние оказывают необходимость соблюдать групповые нормы, а также определенные механизмы группового давления, используемые для достижения групповых целей.
2. Преимущества и ограничения участия в групповой жизни и работе вызываются возрастающими ресурсами и в то же время конфликтом между индивидуальными и групповыми целями и возможностями.
3. Изменение характера взаимоотношений как внутри группы, так и между ее членами и руководителем в результате решения поставленных перед группой задач фиксируется понятием «групповая динамика». Выделяют несколько этапов, которые проходит группа в своем развитии, с характерными для каждого из них социально-психологическими эффектами и особенностями коммуникативного поведения.
4. Групповая сплоченность – это степень взаимной привлекательности членов группы. Сплоченность может быть усилена любым фактором, влияющим на повышение ценности группы для индивида.
5. Групповая сплоченность может вызывать эффект огруппленного мышления, в результате которого снижается критичность группы, усиливается предвзятость при рассмотрении информации, не рассматриваются возможные альтернативы и последствия принятого решения, значительно повышается уровень риска.

**Глоссарий**

*Групповая динамика –* изменение характера взаимоотношений как внутри группы, так и между ее членами и руководителем в результате решения поставленных перед группой задач.

*Групповая сплоченность* – степень взаимной привлекательности членов группы.

*Малая группа* – взаимодействие между индивидами, для которого характерны: немногочисленность членов группы; объединение участников общей деятельностью; непосредственное личное общение между ними; наличие общих групповых норм и развитой структуры; чувство принадлежности к данной группе и восприятие данного человека другими как члена именно этой группы.

*Огруппленное мышление* (groupthink) – тенденция при принятии решений в сплоченных группах подавлять инакомыслие в интересах единства группы. Усиливается, если члены группы связаны взаимной симпатией, группа изолирована от инакомыслящих и ею руководит авторитарный и харизматичный лидер, который дает понять, какое решение он (или она) мог бы приветствовать.

**Вопросы для самопроверки**

1. Назовите преимущества и недостатки участия индивида в группе.
2. Как можно объяснить эффект «сдвига риска»?
3. Перечислите основные этапы групповой динамики.
4. Какие факторы способствуют групповой сплоченности?
5. Почему сплоченная группа может вызвать эффект огруппленного мышления?
6. Почему харизматичный лидер может усилить проявление эффекта огруппленного мышления?

**Практические задания**

1. Подумайте об одной из групп, в которую вы входите. На каком из этапов групповой динамики она находится? Как можно оценить степень ее групповой сплоченности?

2. Проведите ролевую игру, в которой один исполняет роль специалиста отдела по персоналу, а другой – кандидата на вакантную должность. Какие вопросы отборочного интервью позволяют оценить способность новичка к работе в группе с высокой степенью сплоченности, функционирующей как хорошая команда много лет?

3. Постарайтесь на протяжении недели обсудить одну и ту же проблему в двух совершенно разных группах. Опишите свои наблюдения с точки зрения того, как члены группы реагировали на вашу проблему, какие способы решения предлагали; в случае, если в группе есть признанный лидер, – его участие в обсуждении проблемы.

4. Обсудите в группе факторы, которые могут снизить эффект огруппленного мышления. Оцените препятствия для использования таких приемов в сплоченной группе.

**2.2. Социометрический анализ групповой структуры**

***2.2.1. 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 следующим образом: официальные отношения − неофициальные деловые отношения − неофициальные эмоциональные отношения. Субординация позиций зависит от расположения индивида в системах информационных потоков и концентрации у него информации, касающейся группы. Обладание информацией прямо пропорционально величине официального статуса 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, с целью 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.

***2.2.2. 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:

1) социометрический статус членов группы – положение, которое они занимают в системе межличностных выборов и отвержений;

2) взаимные эмоциональные предпочтения и отвержения членов группы;

3) наличие микрогрупп, члены которых связаны отношениями взаимных выборов, и характер отношений между ними;

4) социометрическая сплоченность группы – отношение числа взаимных выборов и отвержений к числу максимально возможных.

Социометрическая процедура может проводиться в двух вариантах.

Непараметрическая процедура: испытуемому предлагается ответить на вопросы социометрической карточки о своем предпочтении тех или иных членов группы без ограничения числа выборов. Данный 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: испытуемым предлагают выбирать из всей группы строго фиксированное число (например, 3–5) 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.

Путем подсчета определяется, какое количество выборов получил каждый член 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 5 выборов), «предпочитаемые» (от 3 до 5 выборов), «принятые» (1–2 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 – коэффициент удовлетворенности 34–49 %; высокий уровень – коэффициент удовлетворенности 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 наличие 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 с тем чтобы использовать полученные результаты для переструктурирования групп, повышения их сплоченности и эффективности.

**Выводы**

1. В любой длительно существующей группе формируется групповая структура, т. е. система групповых ролей и норм, определяющих внутригрупповые отношения. Для эффективного функционирования группы ее члены должны выполнять профессиональные задачи и поддерживать благоприятный социально-психологический климат в группе.
2. Инструментальный и социально-психологический уровень взаимодействия предполагает выполнение членами группы так называемых групповых ролей. Групповая роль – это модель поведения, следование которой ожидается от индивида, занимающего в социальной группе ту или иную социальную и статусную позиции.
3. К ролям, обеспечивающим решение профессиональных задач, относят: поиск и представление информации; технологическую разработку идей; выработку критериев оценки представленных решений; организацию и контроль исполнения решений. К ролям, обеспечивающим комфортный социально-психологический климат, относят: поддержку в ситуациях неопределенности; умение снять напряжение в ситуациях конфликта или взаимонепонимания; вовлечение всех участников в решение групповой задачи.
4. 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 группы ситуациях.
5. Социометрический метод позволяет диагностировать характер межличностных и межгрупповых отношений, судить о социально-психоло-гической совместимости членов конкретных групп, предоставляя тем самым важные сведения для управления групповым поведением.

**Глоссарий**

*Групповая структура* − система групповых ролей и норм, определяющих внутригрупповые отношения.

*Групповые роли* – функции участников в групповой деятельности, нацеленные либо на выполнение профессиональных задач, либо на поддержание благоприятных отношений между членами группы.

*Коммуникативная структура группы* – 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.

*Коммуникативная структура централизованная* – распространение важной для группы информации преимущественно одним человеком.

*Коммуникативная структура децентрализованная* – каждый член группы обладает равными со всеми остальными возможностями принимать, передавать и перерабатывать информацию, вступая в прямое общение с участниками совместной деятельности.

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

*Социометрический метод измерения групповой структуры –* тестирование характера межличностных и межгрупповых отношений, социально-психологической совместимости членов конкретной группы.

**Вопросы для самопроверки**

1. Назовите уровни взаимодействия между членами любой группы.
2. Перечислите роли, обеспечивающие выполнение профессиональных задач.
3. Перечислите роли, обеспечивающие поддержание благоприятного социально-психологического климата в группе.
4. Назовите качества, необходимые для лидера.
5. Как формируется коммуникативная структура группы?
6. Укажите цели проведения социометрического измерения групповой структуры.

**Практические задания**

1. Проанализируйте роли, которые вы исполняете в различных группах, как на инструментальном, так и на социопсихологическом уровнях. Хотели бы вы изменить свой групповой статус? Какие факторы влияют на формирование групповой структуры?

2. Проведите социометрическое исследование в группе, выбранной по вашему усмотрению. Обсудите влияние социометрической структуры на эффективность работы группы.

**2.3. Особенности принятия решений группой**

***2.3.1. Методы принятия группового решения***

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

1) имеется 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 же 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.

Эффективность процесса обсуждения зависит от способа, с помощью которого группа принимает решение, это влияет на удовлетворенность, желание работать дальше и даже на качество решения. Выделяют различные способы принятия решений в группе:

* решение, принимаемое экспертом;
* решение, принимаемое большинством голосов;
* решение, принимаемое лидером;
* решение, принимаемое меньшинством голосов;
* компромиссное решение;
* консенсус.

Успешно действующая группа комбинирует различные способы в зависимости от характера проблемы, времени, отпущенного группе для ее решения, атмосферы, в которой работает группа.

В теории управления используется модель «рефлексивной рамки», представляющая собой алгоритм принятия группового решения, включающий несколько взаимосвязанных блоков вопросов. Ответы на эти вопросы позволяют повысить эффективность принимаемого решения. К числу важнейших блоков относят следующие:

1. В чем суть проблемы? Ясно ли она определена и точно ли сформулирована? Сходным ли образом понимают собравшиеся ситуацию, в которой эта проблема имеет место?

2. Какова фактическая сторона дела? Какова история проблемы? В чем ее причины? Почему это важно? На кого она влияет и как?

3. Каким критериям должно соответствовать принимаемое решение? По каким стандартам должно оцениваться решение? Каковы принципиальные требования к решению? Какая сумма необходима для его осуществления? Чьи интересы нельзя затрагивать?

4. Каковы возможные решения проблемы?

5. Какое решение является наилучшим?

6. Как исполнять решение? Какие этапы необходимы для проведения решения в жизнь? Какова их последовательность? Кто несет ответственность?

К числу наиболее распространенных способов групповых обсуждений относят: групповые дискуссии, мозговой штурм, «номинальные группы», «гудящие группы». Выбор той или иной формы связан с необходимостью использовать потенциал группы максимально эффективно.

*Метод групповой дискуссии* 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 проведения, групповая дискуссия предполагает обмен доводами и аргументами, защиту или опровержение выдвинутого тезиса с целью найти решение путем всестороннего сопоставления различных мнений.

Основные правила обсуждения дискуссионной проблемы:

* проблема должна быть четко сформулирована и ясна оппоненту;
* 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:

1. Поддерживать высокий уровень активности всей группы. Умело сопоставляя различные мнения, определить противоречия, спорные вопросы, формулировать противоречие как проблему.

2. Поддерживать деловую атмосферу, не допуская личной конфронтации участников, препятствовать некорректным действиям.

3. Помочь группе прийти к согласованному мнению.

Задачи по отношению к каждому участнику:

1. Уделять внимание каждому.

2. Активизировать пассивных наблюдателей.

3. Подчеркивать вклад каждого в общий итог дискуссии.

*Метод* *«номинальной группы»* предполагает на первом этапе самостоятельную работу каждого участника над поставленной задачей в присутствии других членов группы. На втором этапе идеи собираются и ранжируются. После этого они совместно обсуждаются и принимается решение. Эта процедура названа номинальной, потому что в ней отсутствует непосредственное взаимодействие между членами группы на стадии выработки решения, однако присутствие других людей является стимулирующим фактором для каждого из участников.

*Метод «гудящей группы»* позволяет использовать возможности каждого члена группы в том случае, если группа достаточно велика. Для этого всех участников группового обсуждения разделяют на небольшие подгруппы, в которых ведется предварительное обсуждение проблемы, после чего предложения, полученные в подгруппах, выносятся на общее обсуждение с последующим принятием решения.

*Мозговой штурм* представляет собой способ группового обсуждения, при котором первоочередной целью является поиск новых вариантов решения проблемных вопросов. Правила проведения мозгового штурма нацелены на создание безопасной атмосферы, стимулирующей активное творческое воображение участников обсуждения. Этому служат:

* временный отказ от оценки и критики выдвигаемых идей;
* учет высказываний всех участников «штурма»;
* запрет на поиск «правильных» решений;
* поощрение самых неожиданных высказываний: чем больше предлагаемых идей, тем лучше;
* улучшение, разработка, модификация высказанных идей в поиске их необычной комбинации;
* фиксация всех идей.

Хорошо, если в группе есть специалисты и «профаны». Неспециалисты могут внести нестандартные предложения. Эти предложения служат своеобразными катализаторами идей для специалистов. Завершается мозговой штурм отбором нескольких идей для дополнительного обсуждения и выработки способов их практической реализации. Эти задачи решаются уже в формате групповой дискуссии.

***2.3.2. Социально-психологические эффекты принятия решений в группе***

Принятие решений в группе порождает ряд социально-психологических эффектов, влияющих на качество. К числу наиболее драматичных относятся конформизм и групповая поляризация.

*Конформизм* – уступчивость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в сближении его оценок и установок с позицией большинства, которую он ранее не разделял.

К факторам, усиливающим конформизм, относят:

* *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:*

а) люди с низким самоуважением становятся конформными чаще, чем уверенные в себе, для них конформизм – условие безопасности;

б) люди с высокой потребностью в социальном одобрении чаще демонстрируют конформизм, чем те, у кого эта потребность выражена слабо;

в) авторитарные личности чаще готовы к конформному поведению, поскольку им свойственно безусловное уважение к соблюдению правил и договоренностей.

Различают внешнюю и внутреннюю конформность. Первая представляет собой демонстративное подчинение навязываемому мнению группы: публично повинуясь при невозможности избежать давления и санкций ближайшего окружения, человек сохраняет неизменным собственное мнение. Вторая связана с мучительным преобразованием собственных индивидуальных установок в направлении позиции большинства, идентификации с ним.

Сопротивление 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:

а) разрушение единогласия: если люди обнаруживают хотя бы мини­мальную поддержку своим взглядам, их поведение становится более независимым;

б) наличие несогласных, даже если они не разделяют вашу позицию;

в) 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, исключающие 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 внутри-группового конфликта.

Объяснение этого феномена связано с природой процесса самоубеждения, когда неоднократно заявленная позиция усиливает у говорящего глубокую 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 к «своим».

Интерес представляет вопрос *влияния меньшинства на принятие групповых* *решений.* Меньшинство определяется как часть группы, которая обладает меньшими возможностями влияния (авторитетом, статусом, властью, компетенцией). Условия, которые позволяют меньшинству оказывать влияние на группу, связаны с последовательностью, устойчивостью его поведения – как синхронной (т. е. единодушие членов меньшинства в конкретный момент), так и диахронной (т. е. сохранение, повторение своей позиции в разных ситуациях).

Воздействие последовательности поведения меньшинства оказывает заметное влияние потому, что факт устойчивой оппозиции двумя способами подрывает согласие в группе. Меньшинство, во-первых, предлагает норму, противоречащую норме большинства, во-вторых, наглядно демонстрирует, что мнение большинства неабсолютно, чем подрывает его авторитет. Эффективность влияния меньшинства зависит и от образа, который складывается о нем у большинства: если в глазах большинства меньшинство предстает как бескомпромиссное, ему приписывается догматичность, что блокирует дальнейшее влияние; более эффективен мягкий стиль, который характеризуется большей адаптивностью, мягкостью формулировок, уважением к мнению других.

**Выводы**

1. Способ, которым группа принимает решение, влияет на его качество, психологическую удовлетворенность и желание совместно работать дальше.
2. В числе способов принятия решений в группе могут быть: решения, принимаемые экспертом; решения, принимаемые большинством голосов; решения, принимаемые лидером; решения, принимаемые меньшинством голосов; компромиссные решения; консенсус.
3. Наиболее распространенными формами групповых обсуждений являются групповые дискуссии, мозговой штурм, «номинальные группы», «гудящие группы». Выбор той или иной формы связан с необходимостью максимально эффективно использовать потенциал группы.
4. Принятие решений в группе порождает ряд социально-психоло-гических эффектов. К числу наиболее драматичных относятся конформизм и групповая поляризация.
5. Часть группы, которая обладает меньшими возможностями влияния, так называемое меньшинство, способна оказывать влияние на групповое решение, если демонстрирует последовательность и устойчивость своего поведения, а также формирует образ людей недогматичных и уважающих мнение других.

**Глоссарий**

*Групповая дискуссия* − метод группового обсуждения с целью найти решение путем всестороннего сопоставления различных мнений.

*Групповая поляризация* – социально-психологический феномен, возникающий в групповой дискуссии, когда противоположные мнения участников не сглаживаются, но оформляются в две полярно противоположные позиции, исключающие любые компромиссы.

*«Гудящая группа»* − метод группового обсуждения с целью использования возможностей каждого члена группы в случае, когда группа достаточно велика: всех участников обсуждения делят на небольшие подгруппы, в рамках которых ведется предварительное обсуждение проблемы, после чего предложения, полученные в подгруппах, выносятся на общее обсуждение с последующим принятием решения.

*Конформность личности* − качество личности, уступка групповому давлению. Проявляется при наличии конфликта между мнением индивида и мнением группы с последующим преодолением этого конфликта в пользу группы.

*Межгрупповая дискриминация* – неспровоцированное враждебное отношение к представителям «чужой» группы на фоне позитивной оценки собственной группы; одно из следствий социальной категоризации, способ формирования положительной групповой идентичности.

*Мозговой штурм* − метод группового обсуждения с целью поиска новых вариантов решения возникших проблем. Правила проведения мозгового штурма призваны обеспечить создание безопасной и открытой атмосферы, стимулирующей активное творческое воображение его участников.

*«Номинальная группа»* − метод принятия решений, при котором самостоятельная работа над поставленной задачей в присутствии других членов группы оказывается стимулирующим фактором для формулирования идей. На первом этапе участникам предлагается записать индивидуальные решения поставленной задачи. На втором этапе идеи собираются и ранжируются. Далее идеи совместно обсуждаются, с уделением внимания тем пунктам, которые получили высокую степень одобрения.

*«Рефлексивная рамка» –* модель принятия группового решения, включающая несколько взаимосвязанных блоков вопросов, ответы на которые позволяют группе увеличить эффективность принимаемого решения.

**Вопросы для самопроверки**

1. На какие вопросы следует ответить, если имеется выбор –принимать решение группой или нет?
2. Перечислите задачи, которые стоят перед ведущим групповой дискуссии.
3. Какие факторы усиливают конформизм и какие его снижают?
4. Назовите причины, вызывающие эффект групповой поляризации.
5. Каковы цели проведения мозгового штурма?
6. При каких условиях меньшинство способно оказать влияние на принятие группового решения?

**Практические задания**

1. Приходилось ли вам замечать в своем собственном поведении и поведении других людей проявление конформизма? При обсуждении каких вопросов он усиливается? Какие обстоятельства способны усилить ваше сопротивление групповому давлению?

2. Выберите тему для групповой дискуссии. Определите ведущего (желательно, чтобы в этой роли попробовали себя несколько человек). После проведения дискуссии оцените эффективность работы ведущего: а) с точки зрения постановки и всесторонности обсуждения проблемы; б) с точки зрения управления группой.

3. После проведения групповой дискуссии оцените, проявился ли эффект групповой поляризации. Если да, какие высказывания участников дискуссии указывают на него? Если нет, какова заслуга в этом ведущего дискуссии?

4. Проведите мозговой штурм на тему, требующую нестандартного решения. Отрабатывайте приемы стимулирования воображения участников обсуждения. Какими способами можно предотвращать оценочное и критическое поведение участников обсуждения?

**3. ДЕЛОВАЯ РЕЧЬ**

* 1. **Деловые беседы и деловые совещания**
     1. ***Нормы деловой речи***

Деловое общение реализуется в форме письменной и устной деловой речи. Основные формы устной официально-деловой речи: доклад, лекция, сообщение, выступление, переговоры, заявление, беседа, совещание, консультация, брифинг. Нормы устной официально-деловой речи ближе к нормам письменного текста, чем к разговорной речи. Тема и ситуации официально-делового речевого взаимодействия влияют на форму речи, ее состав, оформление и степень отклонения от регулирующих правил.

Основные нормы-требования к деловой речи:

* *правильность*: говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка, употреблять слова в строгом соответствии с их значением;
* *точность и ясность*: высказывания должны соответствовать мыслям говорящего;
* *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;
* *доступность*: мысль необходимо излагать как можно проще и доходчивее.

К нарушению данных норм следует отнести:

* **злоупотребление штампами и канцеляризмами**;
* многословие, или речевую избыточность, а именно употребление лишних слов, тавтологию, объяснение общеизвестных истин, повторение сказанного;
* использование при общении с неспециалистами профессионального жаргона;
* усложнение речи отглагольными существительными;
* использование слов-паразитов («так», «так сказать», «понимаете», «значит», «вот», «это самое» и др.), раздражающих слушателей.
  + 1. ***Цели и виды деловых бесед и деловых совещаний***

*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 проведения 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:

1) в случае незапланированного, добровольного ухода сотрудника;

2) 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. Данный 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 не 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 следующую 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.

*Социально-психологические факторы*, способные оказать влияние на ведение деловой беседы:

* К информации, получаемой от людей, которые по каким-то причинам неприятны, относятся, как правило, со значительной долей предубеждения. В деловом общении с конкретным партнером важно оценить, что вызывает раздражение: информация, которая от него получена, или сам человек (его внешний вид, особенности характера, нравственные качества).
* Принципиально новые идеи, не укладывающиеся в уже действующие логические схемы или представления, вызывают определенный эмоциональный протест. В результате возникает риск не услышать аргументов собеседника, которые могут оказаться достаточно весомыми.
* Практически не поддаются убеждению люди, испытывающие чувство бесполезности, одиночества, отчужденности, агрессивные и тревожные, плохо переносящие трудные ситуации.

В то время как при проведении деловой беседы необходимо учитывать особенности межличностного делового взаимодействия, проведение деловых совещаний требует учета особенностей группового поведения в деловой среде.

*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 следующего:

* обеспечение начала работы в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня и изложение предмета и цели совещания;
* четкое и понятное всем присутствующим изложение выдвинутой на обсуждение проблемы, выделение ее ключевых моментов;
* фиксация всех высказываний, сделанных участниками совещания;
* корректное прерывание выступлений, повторяющих уже изложенные факты, носящих поверхностный характер или лишенных конкретности;
* выяснение всех недоразумений, возникающих между участниками совещания;
* подведение итогов совещания, определение вытекающих из него задач, назначение ответственных за их исполнение, благодарность за участие в работе совещания.

**Выводы**

1. Деловое общение реализуется с использованием письменной и устной деловой речи, направленной на реализацию информативной и мотивирующей функции в социальной коммуникации.
2. Официально-деловой речевой стиль характеризуется такими чертами, как компактность изложения, экономное использование языковых средств, стандартное расположение материала, официальная, канцелярская терминология, слабая индивидуализация стиля, отсутствие эмоционально-экспрессивных речевых средств.
3. Оборотной стороной официально-делового стиля становятся: злоупотребление штампами и канцеляризмами; многословие, тавтология, объяснение общеизвестных истин, повторение сказанного; использование при общении с неспециалистами профессионального жаргона; использование слов-паразитов.
4. Для достижения целей деловых бесед от ее участников требуются: высокий уровень коммуникативной компетентности, включая настройку на собеседника, учет его полномочий, сферы ответственности, жизненного и трудового опыта, интересов, особенностей его мышления и речи; рациональная организация процесса беседы; соблюдение норм деловой речи.
5. При проведении деловой беседы необходимо учитывать особенности межличностного делового взаимодействия; проведение деловых совещаний требует учета особенностей группового поведения в деловой среде.

**Глоссарий**

*Деловая речь* – речь, используемая в официально-деловом общении с целью информирования, инструктирования, мотивации. Стилистические особенности – официальность (строгость); бесстрастность; точность; содержательная полнота; ясность; лаконичность. Реализуется в устной и письменной формах.

*Деловая беседа* – специально организованный предметный разговор обычно между двумя собеседниками, служащий решению управленческих задач.

*Деловое совещание* – форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом, своеобразный форум по выработке ключевых решений и способ координации активности людей и подразделений.

**Вопросы для самопроверки**

1. Назовите основные нормы-требования к деловой речи.
2. Какие задачи решаются в ходе проведения деловых бесед?
3. Какие коммуникативные действия могут препятствовать конструктивно-критической атмосфере деловой беседы?
4. Каковы особенности делового совещания как особого вида деловой коммуникации?
5. Какие особенности группового поведения необходимо учитывать при подготовке и проведении деловых совещаний?

**Практические задания**

1. Ниже перечислены правила, обеспечивающие успешное проведение делового совещания. Укажите два пропущенных правила:
2. Обеспечение начала работы в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня и изложение предмета и цели совещания.
3. Четкое и понятное всем присутствующим изложение выдвинутой на обсуждение проблемы, выделение ее ключевых моментов.
4. Выяснение всех недоразумений, возникающих между участниками совещания.
5. Подведение итогов совещания, определение вытекающих из него задач, назначение ответственных за их исполнение, благодарность за участие в работе совещания.
6. Вам предстоит ужин с потенциальным деловым партнером с целью заключения контракта. Составьте пошаговый план коммуникативных действий, включая: темы, уместные для обсуждения; допустимые стратегии воздействия в определенные моменты встречи; мотивирующие фразы; невербальные сигналы.
7. Придумайте высказывания, содержащие критическую оценку деятельности партнера (сотрудника). Оцените их с точки зрения соблюдения правил проведения проблемной беседы. Рассмотрите их с точки зрения мотивирующего воздействия на работу партнера.
8. Вспомните собеседования, в которых вы участвовали. Какие вопросы задавал вам ведущий собеседования? Как бы вы оценили уровень его коммуникативной компетентности?
   1. **Основы письменной деловой коммуникации:**

**виды и структура деловых писем**

Для письменной официально-деловой речи так же, как для устной, характерны стандартизация и унификация, регламентированность отношений между автором и адресатом, сведение документационного потока к единым формам.

Главным текстовым продуктом письменной деловой речи является документ – письменный деловой текст, имеющий юридическую (правовую) значимость.

Выделяют несколько видов деловой документации.

*Личная деловая бумага* – документ, обслуживающий потребности человека, участвующего в деловой коммуникации: автобиография, резюме, заявление, объяснительная записка.

*Организационно-распорядительная документация* – служебные документы, регулирующие интересы предприятия или организации в целом и обеспечивающие письменную передачу распоряжений по вертикали. Их основная задача – придание юридической силы действиям руководителя. По функциональному назначению они делятся на организационно-правовые, распорядительные; информационно-справочные; финансовые и учетные; официальные письма.

* Организационно-правовые документы устанавливают порядок создания организации, налаживают коллективную деятельность в рамках организации. Составляются обычно специальной комиссией (выбираемой или назначаемой) при участии юристов. После обсуждения и согласования документы подписываются руководителем организации и утверждаются. Организационные документы имеют длительный срок действия, они перерабатываются лишь в случае реорганизации, развития нового направления в деятельности предприятия. Это уставы, положения, правила, инструкции, штатное расписание, договоры, отчеты, контракты и т. п.
* Распорядительные документы фиксируют решения административных и организационных вопросов деятельности организации, выполняют функцию регулирования, реализации поставленных перед руководителем задач, согласованности в работе всех звеньев производства. Это приказы, распоряжения, постановления, решения, указания.
* Информационно-справочные и справочно-аналитические документы служат основанием для принятия решений, подготовки распорядительных документов. Это акты (документы, подтверждающие установленные факты или события); аналитические записки (документы, содержащие обобщенные данные о проведенном исследовании или анализе с целью актуализации проблемы или концепции, а также предложение вариантов решения проблемы на основе проанализированной информации); докладные и служебные записки (документы внутренней деловой переписки, адресованные руководителю подразделения или организации, содержащие информацию о сложившейся ситуации, явлениях и фактах, выполненной работе с выводами и предложениями составителя записки); объяснительные записки (документы, поясняющие отдельные положения основного документа – плана, программы, отчета, проекта, или объясняющие причины какого-либо события, факта, поступка); протоколы (документы, фиксирующие ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях); справки (документы личного или служебно-информационного характера по запросам сторонних организаций или внутренних подразделений, содержащие описание и подтверждение каких-либо фактов, событий или явлений, или удостоверяющие какой-либо юридический факт).

***Деловые письма*** – важнейший вид деловой документации, одно из средств обмена информацией с целью установления официальных, служебных контактов между предприятиями, организациями, учреждениями, фирмами, прекращения или поддержания деловых отношений с партнерами, поставщиками, клиентами, сотрудниками. Деловые письма можно классифицировать по следующим основаниям:

* по тематическому признаку: коммерческие (создаются с целью заключения коммерческой сделки, а также при исполнении условий договоров: запросы, ответы, предупреждения, подтверждения, напоминания, претензии-рекламации) и некоммерческие (создаются с целью решения различных организационных, правовых, экономических, коммуникативных задач: сопроводительные, инструктивные, уведомления, рекомендации, приглашения, поздравления, благодарности, соболезнования);
* по функциональному признаку: инициативные, требующие ответа (запросы, предложения, рекламации, просьбы, обращения) и не требующие ответа (напоминания, предупреждения, извещения, сопроводительные подтверждения), а также письма-ответы;
* по количеству получателей: обычные (адресованы одному конкретному получателю), циркулярные (адресованы нескольким получателям одновременно), коллективные (одному адресату, но от имени нескольких корреспондентов);
* по структуре: регламентированные (составляются по установленному образцу) и нерегламентированные (составляются в свободной форме);
* по форме отправления: конвертные, электронные, факсовые;
* по композиционным особенностям: одноаспектные (рассматривается один вопрос) и многоаспектные (содержат несколько вопросов, например предложение, просьба и напоминание).

*Структура делового письма.* Композиция делового письма является строго формализованной, включает в качестве обязательных элементов вступление, основную часть и заключение. Вместе с тем следует помнить, что российские и международные стандарты композиции деловых писем могут отличаться, прежде всего, с точки зрения последовательности размещения информации, касающейся реквизитов отправителя и получателя, даты отправления, форматирования страницы.

В то же время содержание основных структурных элементов делового письма задается функциями деловой переписки и соответствует определенным стандартам.

* Вступление извещает адресата об основной цели письма и управляет восприятием последующей информации. Включает заголовок (тема письма, в краткой форме определяющая его цель), обращение, краткую формулировку основной причины, по которой отправляется данное деловое письмо.
* Основная часть содержит изложение существа предложения/обращения, а также (в зависимости от вида письма) необходимые аргументы (факты, цифры, экспертное мнение, успешный опыт, ожидаемый результат и пр.), выполняющие задачу мотивации адресата. Завершается раздел выражением надежды, уверенности, предположения, что содержание письма вызвало интерес адресата.
* Заключение содержит благодарность и вежливые формулы прощания («С уважением…», «С надеждой на сотрудничество…», «С пожеланиями успеха…»). Стилистика заключительных фраз зависит от темы письма и степени знакомства автора с адресатом.

Выбирая стиль письма и тон обращения к адресату, необходимо учитывать следующее:

1. Личный стиль в деловой переписке предполагает общение автора письма и адресата на равных, подчеркивает индивидуальные качества человека, написавшего письмо.
2. Формальный стиль демонстрирует четкую субординацию и силу, с которой получатель письма вынужден считаться, в тексте излагаются факты, и на их основании делаются соответствующие выводы.
   1. **Правила делового телефонного общения**

Телефонный разговор в деловом общении усиливает значение устно-речевых средств именно из-за отсутствия визуального контакта между собеседниками. И хотя в распоряжении собеседников имеется ряд невербальных средств общения, таких как паузы, интонация, скорость снятия трубки, параллельный разговор, однако именно владение определенным набором речевых приемов расположения к себе собеседника, тактичного регулирования длительности разговора позволяет рассматривать телефонный разговор как самостоятельный вид устной деловой речи.

Согласно сложившемуся в деловом сообществе телефонному этикету каждый из говорящих – инициатор разговора и отвечающий на звонок – должен придерживаться определенного набора этикетно-речевых формул.

Общими этикетными нормами для обеих сторон являются приветствие, краткое представление себя – своей должности и/или организации, лаконичность и информативность.

*Правила ведения телефонного разговора для его инициатора:*

* Продумать цель звонка, собрать необходимые материалы и документы; уточнить имена, фамилии, факты, которые могут понадобиться в ходе разговора; составить перечень вопросов, подлежащих выяснению; записать основные положения предстоящего разговора, чтобы не упустить важные моменты.
* Определить подходящее время для телефонного звонка.
* Если нужного человека нет на месте, попросить секретаря сообщить о вашем звонке, оставить свой контактный номер телефона и время, в которое с вами можно связаться.
* Если ожидается долгий разговор, уточнить у собеседника, располагает ли он достаточным временем, и если сейчас говорить неудобно, договориться о времени, подходящем для обеих сторон.
* При повторном звонке представиться и напомнить содержание предыдущего разговора.
* Если телефон абонента занят, а решение вопроса не терпит отлагательств, по возможности, следует набирать номер несколько раз подряд через небольшие промежутки времени.
* Избегать звонить абоненту домой, если предварительно не получено разрешение от него.

Если цель разговора – заинтересовать продукцией своей фирмы, оптимальным результатом становится извещение о предоставляемых фирмой информационных материалах и указание на источники информации (направленные письма, размещенная рекламная продукция, адреса сайтов).

Если цель разговора – достижение договоренности о деловой встрече, содержание разговора должно быть направлено на достижение договоренности о времени встречи.

* Использовать ритуально-нейтральные или нацеленные на продолжение контакта речевые формулы завершения разговора: «Всего доброго», «Спасибо за информацию», «Надеюсь на продолжение деловых контактов» и т. д.

*Правила ведения телефонного разговора для стороны, отвечающей на звонок:*

* Если вам не представились и не назвали причину звонка, уточните эти сведения до начала разговора. В противном случае продолжение контакта неуместно.
* Если во время телефонного разговора звонит второй телефон, необходимо извиниться перед собеседником, ответить на второй звонок, попросить подождать или перезвонить позже, затем вернуться к первому разговору. Если текущий разговор чрезвычайно важен, разговор не следует прерывать.
* Демонстрировать внимание к словам собеседника и управлять разговором с помощью приемов нерефлексивного и рефлексивного слушания.
* Завершает разговор тот, кто его начал. Если, на ваш взгляд, время разговора уходит впустую, следует использовать этикетные формулы прекращения разговора (например, «Думаю, мы выяснили основные детали, благодарю за предложение/звонок») или указать вполне убедительные причины прекращения разговора (например, «Простите, через пять минут у меня совещание», «Извините, нас может прервать международный телефонный звонок» и т. п.).

В таблице показаны наиболее распространенные приемы реагирования на отказы во время телефонного разговора.

|  |  |
| --- | --- |
| Наиболее распространенные варианты отказа | Приемы преодоления  сопротивления |
| **«Мы в этом не нуждаемся»** | *«Видите ли, NN…»* (усиление мотивации через сообщение о том, что сейчас наиболее подходящее время, поскольку: приняты подзаконные акты/готовятся проверки/предла-гаются финансовые льготы…).  Уместно сообщить, что такие-то компании уже воспользовались услугами фирмы |
| **«Сейчас нет времени на обсуждение этого вопроса»** | Не стоит спрашивать: *«В какое время вам удобнее перезвонить?»*, лучше: *«NN, я звоню только затем, чтобы договориться о встрече. Вас устроит среда, в три часа?»* |
| **«Пришлите какие-нибудь информационные материалы»** | Если цель – деловая встреча, то лучше использовать оборот: *«Почему бы нам не встретиться? Вас устроит следующий вторник, в три?»*  Если после этого предложения клиент прибегает к первому или второму варианту отказа, используются описанные выше варианты преодоления сопротивления |

**Выводы**

1. Для письменной официально-деловой речи характерны стандартизация и унификация, регламентированность отношений между автором и адресатом, сведение документационного потока к единым формам.
2. Выделяют следующие письменные виды деловой документации: личная деловая бумага (автобиография, резюме, заявление, объяснительная записка), организационно-правовые документы (уставы, положения, правила, инструкции, штатное расписание, договоры, отчеты, контракты), распорядительные документы (приказы, распоряжения, постановления, решения, указания), информационно-справочные и справочно-аналитические документы.
3. Деловые письма – важнейший вид деловой документации, одно из средств обмена информацией с целью установления официальных, служебных контактов между предприятиями, организациями, учреждениями, фирмами, прекращения или поддержания деловых отношений с партнерами, поставщиками, клиентами, сотрудниками.
4. Композиция делового письма является строго формализованной, включает в качестве обязательных элементов вступление, основную часть и заключение.
5. Телефонный разговор в деловом общении – самостоятельный вид устной деловой коммуникации. Хотя в распоряжении собеседников имеется ряд невербальных средств общения, таких как паузы, интонация, скорость снятия трубки, параллельный разговор, однако именно владение определенным набором речевых формул позволяет расположить к себе собеседника, тактично регулировать длительность разговора, реализовать сценарий его ведения.

**Глоссарий**

*Деловая документация* – официально-деловые документы, регламентирующие деятельность организаций, учреждений, предприятий, фирм.

*Деловой телефонный разговор* – форма устного дистанционного делового диалога, осуществляемого при помощи технических средств.

*Деловые письма* – важнейший вид деловой документации, одно из средств обмена информацией с целью установления официальных, служебных контактов между предприятиями, организациями, учреждениями, фирмами, прекращения или поддержания деловых отношений с партнерами, поставщиками, клиентами, сотрудниками.

**Вопросы для самопроверки**

1. Каковы важнейшие характеристики письменной официально-дело-вой речи?
2. В чем состоит функциональное назначение организационно-распоря-дительной документации?
3. К какому виду деловой документации относятся служебные и докладные записки?
4. Какие коммуникативные следствия нужно учитывать, выбирая стиль делового письма и тон обращения к адресату?
5. Одинаковы ли правила ведения телефонного разговора для его инициатора и для отвечающего на звонок?
6. Как тактично завершить кажущийся вам бесполезным телефонный разговор?

**Практические задания**

1.Представьте, что вы открыли небольшой магазин. Какие организационно-правовые документы вам следует подготовить? Составьте и обсудите один из документов.

2. В каких случаях следует писать служебные записки на имя руководителя предприятия?

3. Подготовьте деловое письмо с целью узнать о ходе исполнения вашим бизнес-партнером условий сделки, по которой партнер обязан раз в месяц рекламировать оборудование, производимое вашей компанией.

4. Вам предстоит от лица всего коллектива составить официальное поздравление с юбилеем коллеге по работе. Какие фразы и обороты уместны для такого повода, какие недопустимы?

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Понимание особенностей деловой коммуникации полезно в жизни, практично и технологично. Коммуникативные знания и умения помогают нам конструктивно преодолевать проблемы и добиваться успеха.

Коммуникация – это сотрудничество:

* 1. Каждый из участников коммуникации несет определенную долю ответственности за происходящее: за свой выбор вариантов поведения и за последствия своего выбора.
  2. Ни одно коммуникативное событие не является результатом действий одного человека.
  3. При коммуникативных неудачах, когда между партнерами возникло непонимание и его не удалось преодолеть, не следует обвинять своего партнера: возложение вины за неудачу и обвинение другого лишь усиливает проблему между партнерами, но вопрос не решает ее. Более эффективен не вопрос «Кто виноват?», но вопрос «Что каждому из нас можно сделать, чтобы избежать нежелательного результата или преодолеть его?».

**Список рекомендуемой литературы**

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

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

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

Кравченко А. И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. М.: Наука, 1990.

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

Лидерство. Harvard Business Review: 10 лучших статей. М.: Альпина-Паблишер, 2017.

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

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

Мунин А. Н. Деловое общение: Курс лекций. М.: Флинта, 2008.

Николс М. Искусство слушать: почему мы разучились слышать друг друга? Харьков: Гуманитарный центр, 2016.

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

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

Сатир В. Коммуникация в психотерапии. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2008.

Соколов А. В. Метатеория социальной коммуникации. СПб.: Изд-во Российской национальной библиотеки, 2001.

Толкачев А. Н. Эффект звонка: как договориться по телефону? СПб.: Питер, 2017.

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

Шибутани Т. Социальная психология. М.: Феникс, 1999.

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

**Оглавление**

ВВЕДЕНИЕ 3

1. БАЗОВЫЕ КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ 5

* 1. Коммуникативные стили и приемы самопрезентации 5
     1. Понятие коммуникативного стиля 5
     2. Самопрезентация как коммуникативное действие 9
  2. Эффективное слушание как инструмент управления разговором 17
     1. Виды слушания 17
     2. Приемы эффективного слушания 20
  3. Эмоциональное саморегулирование в деловой среде 31
     1. Понятие эмоциональной компетенции 31
     2. Приемы эмоционального саморегулирования 35

2. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ: ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ 42

2.1. Социально-психологические характеристики группового поведения 42

2.1.1. Преимущества и ограничения участия индивида в работе группы 42

2.1.2. Групповая динамика и групповая сплоченность 43

2.2. Социометрический анализ групповой структуры 47

2.2.1. Групповая структура и групповые роли 47

2.2.2. Социометрический метод измерения групповой структуры 49

2.3. Особенности принятия решений группой 53

2.3.1. Методы принятия группового решения 53

2.3.2. Социально-психологические эффекты принятия решений в группе 56

3. ДЕЛОВАЯ РЕЧЬ 61

3.1. Деловые беседы и деловые совещания 61

3.1.1. Нормы деловой речи 61

3.1.2. Цели и виды деловых бесед и деловых совещаний 62

3.2. Основы письменной деловой коммуникации: виды и структура дело-

вых писем 67

3.3. Правила делового телефонного общения 70

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 74

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 75