1. **КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ: ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ**

По данным различных исследований, до 80% времени руководителей всех уровней расходуется на те или иные виды общения. Поэтому, компетентность в общении, или коммуникативная компетентность, играет столь важную роль в осуществлении руководителем его профессиональной роли. Через общение руководитель реализует свое влияние, и качество общения, как уже отмечалось ранее, является важной составляющей этого процесса. Однако для того чтобы осмысленно и целенаправленно использовать общение как средство влияния, необходимы соответствующие знания о процессах, составляющих психологическое содержание этой важнейшей сферы человеческой деятельности. Поэтому, прежде всего, рассмотрим некоторые общие проблемы психологии общения, знание которых может быть положено в основу специальной компетентности в области управленческого общения.

3.1 **ВИДЫ ОБЩЕНИЯ. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ**

Общение – это сложный многофункциональный процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и состоящий в обмене между ними результатами их психической деятельности. Сложность и многоплановость понятия общения до некоторой степени раскрывается при выделении видов общения и анализе его психологической структуры. Из классификаций видов общения практический интерес представляют следующие:

Во-первых, общение подразделяется на непосредственное (лицом к лицу) и опосредованное (например, посредством переписки, с помощью различных средств связи и т.п.). Предметом нашего рассмотрения будет непосредственное общение.

Во-вторых, с учетом каналов, по которым осуществляется обмен информацией, различают общение вербальное (речевое), невербальное (с помощью мимики и пантомимики и других неречевых средств) и комбинированное (каким, преимущественно, бывает непосредственное общение: с использованием и речевых, и неречевых средств).

И еще одно, практически важное разделение общения – на ролевое (формальное) и личностное (неформальное). В ролевом общении его участники выступают как носители определенных ролей (руководитель – подчиненный, предприниматель – клиент), их индивидуальность подчинена ролевым предписаниям. В личностном общении его участниками являются конкретные личности, обладающие уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются в процессе общения. Практически, в общении ролевые и личностные компоненты смешиваются в разных пропорциях, но полноценный контакт между участниками общения возможен лишь при личностном общении.

Содержание и функции общения чрезвычайно многообразны. В обобщенном виде они достаточно полно представлены в разработанной Г.М.Андреевой структуре общения. Автор выделяет в общении три стороны. Перцептивная сторона (от слова перцепция – восприятие) – это процессы, которые определяют восприятие партнерами по общению друг друга и установление на этой основе взаимопонимания между ними. Коммуникативная сторона выделяет в общении процессы обмена информации и условия, обеспечивающие эффективный обмен. Интерактивная сторона (интеракция – взаимодействие) рассматривает общение с точки зрения организации взаимодействия его участников. В дальнейшем проблемы общения будут излагаться соответственно приведенной его структуре.

* 1. **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ МЕЖЛИЧНОСТНОГО ВОСПРИЯТИЯ**

***3.2.1 Факторы межличностного восприятия***

Понятие межличностное восприятие предполагает формирование образа партнера по общению и его интерпретацию, направленную на обобщенную оценку его личности, состояния, в котором он находится в каждый момент общения, его возможных намерений и подлинных позиций и т.п. Хотя способность к межличностному восприятию зависит от индивидуальных особенностей воспринимающего, однако, имеется ряд условий, которые способствуют повышению точности оценки партнера. А точность межличностного восприятия – важнейшее условие успешного общения. Только правильно оценив партнера по общению, можно выбрать адекватные способы общения с ним, а, своевременно реагируя на происходящие по ходу контакта изменения в нем, оперативно перестраивать свое поведение. К основным условиям (факторам) межличностного восприятия относятся следующие.

*Способность поставить себя на место партнера*. Такая подстановка, в основе которой лежит механизм идентификации, мы интуитивно совершаем всегда, однако при этом часто производим подмену: приписываем партнеру свое видение ситуации, вместо того, чтобы попытаться взглянуть на неё как бы его глазами, смоделировать его видение, его субъективную реальность. Эту способность можно развивать, сознательно ставя себе такую задачу при общении, и максимально расширяя свой опыт общения.

О*пыт самопознания.* Существует связь: чем лучше человек знает и понимает себя, тем более он способен понимать другого. Конечно, для руководителя задача самопознания важна и сама по себе - как условие самоуправления, и как предпосылка нормального развития и личностного роста. Это самопознание должно быть направлено на более полное и, главное, более объективное видение себя, включая собственные недостатки и психологические защиты.

*Гуманитарная образованность.* Всё, что человек знает о людях вообще, помогает пониманию данного конкретного человека. Поэтому любые гуманитарные знания положительно влияют на межличностное восприятие. Источниками таких знаний являются художественная литература, театральное искусство и кино, специальная и популярная литература по психологии, любые сведения по истории человеческой культуры.

*Способность к эмпатии.* Эмпатия – постижение эмоционального состояния, проникновение-вчувствование в переживания другого человека. Эмпатия порождает неравнодушное отношение к партнеру по общению, она позволяет воспринимать его наиболее полно, не только рационально, но и эмоционально. Установлено, что отсутствие эмпатии коррелирует с такими личностными особенности, как эгоизм, сосредоточенность на самих себе, равнодушное отношение к людям, чрезмерная требовательность. Считается, что способность к эмпатии является врожденной, но поддается воспитанию. И главным условием её развития является заинтересованное, внимательное отношение к партнеру по общению, общая установка на эмпатийное восприятие.

***3.2.2 Источники ошибок в межличностном восприятии***

При восприятии другого человека возникает сложная задача: по наблюдаемым внешним характеристикам и сведениям об этом человеке мысленно смоделировать значимые психологические характеристики его личности. При этом воспринимающий оказывается под влиянием ряда феноменов, которые, с одной стороны, упрощают интерпретацию личности воспринимаемого, а с другой – могут привносить в эту интерпретацию более или менее закономерные ошибки.

Прежде всего, это *эффект стереотипизации* – использование оценочных стереотипов в процессе межличностного восприятия. Оценочные стереотипы – это устойчивые представления о закономерных связях между воспринимаемыми характеристиками человека и его личностными качествами. Наиболее распространены стереотипы внешности, профессиональные и национально-этнические стереотипы. Примерами стереотипов внешности могут служить представления о том, что человек с тонкими губами – злой, а с высоким лбом –умный, и т.п. Профессиональные стереотипы проявляются в приписывании представителям тех или иных профессий определенных качеств: все учителя – моралисты, а все бухгалтеры – скупые педанты, и т.д. Национально-этнические стереотипы побуждают приписывать людям определенной национальности черты «национального характера». Конечно, за всеми этими представлениями имеются реальные связи, однако эти связи относятся только к определенным группам людей, и являются статистическими, т.е. они отражают только повышенную вероятность наличия каких-либо личностных черт у представителя определенной категории, но вовсе не обязательное их наличие. Поэтому на межличностном уровне общения влияние стереотипов нужно сознательно нейтрализовать, например, воспринимая партнера как исключение из правила.

Другим фактором межличностного восприятия может быть установка – предварительная преднастройка по отношению к воспринимаемому субъекту. Ставшие классическими эксперименты А.А. Бодалева показали, например, что одному и тому же человеку, представленному одной аудитории в качестве преступника, а другой – в качестве ученого, приписываются совершенно разные личностные характеристики, укладывающиеся в одном случае в образ ученого, а в другом – в образ преступника. Подобные эксперименты проводились и другими исследователями, и результаты всегда были сходными. Установки по отношению к человеку могут возникать под влиянием разных факторов: внешности, манеры поведения, статуса, личных успехов или неудач, и т.д. Любые установки могут искажать образ воспринимаемого человека, они приводят к «черно-белому» видению людей. Но особенно неблагоприятным бывает влияние негативных установок, которые вообще мешают воспринимать в тех, по отношению к кому они действуют, какие-либо положительные качества. Именно тренировкой способности видеть в негативно оцениваемом в целом человеке положительные качества можно противостоять действию негативных установок.

Еще одна группа источников ошибок в межличностном восприятии связана с интерпретацией причин и мотивов поступков людей. Здесь, например, может действовать схема, которая называется *мотивационной предубежденностью.* Она проявляется в склонности людей причину успеха приписывать себе, а ответственность за неудачу возлагать на других.

Другое явление из этой области получило название *– фундаментальная ошибка атрибуции* (приписывания). Это зависимость межличностного восприятия от позиции человека: если он участник событий, то склонен объяснять происходящее обстоятельствами, а если наблюдатель, то причина приписывается непосредственным участникам происшедшего, их поведению или действиям.

Еще один феномен называется *эффектом ложного согласия.* Он проявляется в склонности считать свое поведение более обычным и распространенным, чем на самом деле. Часто эффект ложного согласия проявляется ссылками на «всех»: «все это знают...», «все так поступают...», и т.п.

Существует определенная зависимость межличностного восприятия от порядка поступления информации о воспринимаемом человеке. Она проявляется в виде двух феноменов. Первый называется *эффект первичности* и проявляется в том, что при восприятии незнакомого человека ранее поступившая информация о нем более значима, чем последующая. Одним из главных проявлений эффекта первичности является *устойчивость первого впечатления*.

*Эффект новизны,* напротив, проявляется в отношение хорошо знакомых людей, при восприятии которых наиболее значимой оказывается последняя, т.е. более новая, информация. Это проявляется, например, в том, что мы способны коренным образом изменить мнение о давно знакомом нам человеке, узнавая компрометирующие его сведения.

В заключение следует упомянуть о возможном искажающем влиянии на восприятие других людей защитных психологических механизмов, прежде всего *проекции* и *рационализации* (см. выше).

Основным средством повышения точности межличностного восприятия является психологический тренинг. Однако при исследовании различных способов тренинга выяснилось, что фиксирование внимания на самом факте зависимости межличностного восприятия на тех искажающих влияниях, которые описаны выше, является эффективным средством развития способности к правильной интерпретации личности партнеров по общению. Кроме того, определенные способы тренировки такой способности можно использовать и в повседневной жизни, специально ставя перед собой задачи по интерпретации поведения партнеров.

Простой способ повышения точности межличностного восприятия предлагают Ю.С.Крижанская и В.П.Третьяков. Это способ мысленного эксперимента, при котором задача «прояснения» образа какого-либо человека достигается путем мысленного изменения различных его внешних характеристик (одежды, способов поведения, отношения и т.п.) на противоположные. Манипулируя в воображении образом этого человека, можно быстро снять влияние всего, привнесенного в межличностное восприятие побочными влияниями.

**3. 3 ПРОБЛЕМЫ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ В ОБЩЕНИИ**

Процессы передачи информации в общении определяют его эффективность. Эффективность общения определяется по степени совпадения того, что передал в своем сообщении один партнер, с тем, что понял из этого сообщения другой. В качестве основных факторов эффективности общения выделяют два: средства передачи информации и их эффективное использование; коммуникативные барьеры. Последовательно рассмотрим оба этих фактора.

***3.3.1 Средства передачи информации в общении***

Практика повседневного общения, в том числе и делового, связана со следующими проблемами. Во-первых, это проблема использования всего арсенала средств передачи информации, многие из которых не осознаются и часто остаются вне сферы внимания участников общения. Во-вторых, это проблема относительной значимости различных средств передачи информации. В-третьих, это проблема сознательного использования средств передачи информации и управления ими в процессе самоподачи в общении.

Арсенал средств передачи информации в общении чрезвычайно богат и, как правило, используется не полностью, т.к. часть этих средств оказывается за пределами сознательного восприятия. Приведем их перечень.

* *Речь –* естественный знаковый язык, средство вербального общения.
* *Паралингвистика –*  ритм, интонация, тембр, высота, громкость и другие характеристики голоса.
* *Экстралингвистика –* различные речевые вкрапления: паузы, покашливания, смех, плачь и т.д.
* *Мимика –* лицевая экспрессия.
* *Жестикуляция –* выразительные движения рук.
* *Пантомимика –* позы, их динамика во время общения.
* *Кинесика –* частота и интенсивность жестикуляции, ритмические движения, движения головы, ног, туловища, походка.
* *Ориентация тела* по отношению к собеседнику.
* *Наблюдаемые вегетативные реакции* – побледнение, покраснение, сужение и расширение зрачков, выделение пота, частота дыхания и т.п.
* *Дистанция общения –* расстояние между участниками общения.
* *Контакт глаз -* взаимодействие взглядов в процессе общения.
* *Такесика –* прикосновения, объятия, рукопожатия и т.п.
* *Ольфакторика –* естественные и искусственные запахи.
* *Дополнительные средства -* признаки пола, возраста, расы, средства преобразования природного телосложения: одежда, косметика, парфюмерия, украшения, прическа, очки, усы и борода, татуировки и т.п.

Приведенный перечень показывает, что доля невербальных средств в нем очень велика. И, действительно, значение невербальных средств в общении часто недооценивается, а вербальных – переоценивается. В то же время, в социальной психологии получены данные, показывающие, в общении значительно более важную роль играют именно невербальные средства передачи информации. Например, А.Меграбян так оценивает соотношение отдельных каналов передачи информации: вербальный канал (семантика) – 7%; мимика и пантомимика – 50%; паралингвистика – 38%. Имеются и другие данные, согласно которым доля информации, передаваемой вербально, редко превышает 30%.

В чем же причина такого соотношения вербальных и невербальных средств? Она заключается в том, что наша речь в наибольшей степени подвержена сознательному контролю, в результате наши высказывания могут совершенно не соответствовать тому, что мы думаем на самом деле, скрывать наши истинные намерения, они могут определяться ролевыми задачами и так называемым ритуальным поведением, и т.д. Кроме того, использование вербальных средств связано с ещё одной проблемой – кодирования речевого высказывания (превращения мысли в речевое высказывание) и его декодирования. Мысль, облаченная в слова, часто теряет свою однозначность, и допускает разные варианты декодирования. В результате может случиться так, что высказанная одним участником общения мысль будет расшифрована партнером совсем иначе.

Напротив, невербальные средства гораздо менее контролируются сознанием, а потому являются более достоверными. Обычно главная роль среди невербальных источников психологической информации отводится лицевой экспрессии, однако и она во многих случаях менее информативна, чем кажется. Причина та же: лицевая мимика довольно хорошо контролируется человеком. И в случаях, когда человек хочет спрятаться «под маской» сознательно изменяемого выражения лица, главным источником информации для партнера становится тело. Специальными исследованиями было доказано, что лицевая экспрессия наиболее информативна при передаче правдивой информации, и наименее информативной при передаче лживой информации. Поэтому, есть смысл в определенных ситуациях переносить внимание с лица человека на его тело и движения. Например, если в ходе общения вы замечаете, что у партнера усилилась жестикуляция, это может быть сигналом того, что он чем-то взволнован; если он постукивает пальцем по столу, – возможно, он торопится или нервничает по каком-либо поводу; если он принял закрытую позу со скрещенными на груди руками – это может быть признаком недоверия, несогласия или даже страха, и т.д. Не будем останавливаться более подробно на значении отдельных телесных проявлений как источников психологической информации, так как они, согласно исследованиям, могут быть восприняты и правильно интерпретированы практически всеми людьми без предварительной подготовки. Вопрос только в том, чтобы начать сознательно использовать эти интуитивные знания в процессе общения.

Таким образом, на передний план выходит еще одна проблема - сознательного самоконтроля процессов передачи информации в общении. У этой проблемы есть две стороны. Одна связана с восприятием всего диапазона сигналов, которые мы получаем от партнера, что требует расширения в процессе общения поля нашего внимания, контролируемого переноса внимания с одних возможных источников информации на другие. Вторая сторона относится к сознательному управлению своими средствами передачи информации с тем, чтобы использовать их для обеспечения оптимальных условий общения в соответствии с его целью. Пути решения последней задачи в рамках управленческого общения будут рассмотрены в следующем разделе.

* + 1. ***Барьеры общения***

Вторым фактором эффективности общения являются барьеры общения, или коммуникативные барьеры. Так называются различные психологические препятствия на пути коммуникативного воздействия. Барьеры общения, как правило, включаются автоматически, поэтому о них нужно знать и уметь их преодолевать. Отсутствие же барьеров способно обеспечить максимальное влияние на партнера. Остановимся на характеристике основных видов барьеров общения.

***Барьеры внимания***обусловлены действием механизмов внимания и его динамических особенностей. И хотя обеспечить абсолютное внимание в течение сколько-нибудь продолжительного времени практически невозможно, однако на него можно воздействовать в плане повышения его эффективности. Например, можно привлекать внимание путем повышения значимости информации, стимулированием интереса, путем использования выразительных речевых средств. Полезно в информационных сообщениях дифференцировать информацию по степени значимости, специально выделяя главные мысли. В ходе диалогического общения можно возвращать и удерживать внимание собеседника, периодически обращаясь к нему с вопросами типы: «Согласны ли вы?», «А что вы думаете по этому поводу?», и т.п.

***Барьеры непонимания*** *–* порождены трудностями восприятия и раскодирования вербальной информации. Во-первых, такие трудности возникают на фонетическом уровне как следствие дефектов речи, невнятного произношения, слишком быстрого темпа речи, недостаточной её громкости и т.п. Иногда такие барьеры могут быть психологической реакцией на субъективную интерпретацию речевого высказывания. Например, чрезмерная громкость речи партнера может истолковываться как психологическое давление, а чрезмерный темп как стремление заговорить. Чтобы фонетические барьеры не возникали, говорящий должен управлять соответствующими характеристиками своей речи, используя механизм обратной связи, т.е. отслеживая возможные признаки непонимания собеседником того, что он говорит, и возможные психологические реакции на речевые сообщения. Кроме того, наиболее важные высказывания полезно повторять, перефразируя их.

Семантический уровень непонимания возникает в результате многозначности слов любого языка, а также различий в реальном словаре, которым пользуются разные люди в процессе речевого общения. Действие семантического уровня непонимания приводит к резкому снижению эффективности общения. Причинами семантических барьеров может быть и разный уровень образования, и различия в его содержании, и принадлежность к разным субкультурам и к разным поколениям, и просто индивидуальные особенности участников общения. Для предупреждения семантических барьеров есть правило: говорить нужно всегда на языке собеседника, т.е. нужно стремиться учитывать все, что определяет его смысловое поле –возраст, образование, профессию, принадлежность к определенной субкультуре и т.д. Нужно помнить: взаимопонимания можно достичь только на уровне партнера. Если же семантические барьеры обнаруживаются в процессе общения, нужно прибегать к упомянутому уже приему перефразирования в форме либо повторного изложения своей мысли другими словами, либо переспрашивания партнера, но с обязательным изменением слов, которыми он пользовался при формулировании высказывания.

Стилистический уровень непонимания бывает следствием нарушения норм грамматики, либо использования стиля изложения, недостаточно доступного слушателю. Например, научный стиль изложения может быть непонятен человеку, далекому от науки, а стиль письменной речи может породить барьер, если он используется при устном выступлении. Поэтому вопрос выбора стиля должен обязательно решаться применительно к конкретным ситуациям общения.

Наконец, последний уровень непонимания – логический. Он вызывается неприятием одним из участников общения логики и аргументов другого. Это происходит, когда логика партнера воспринимается как неправильная, «чужая». Поэтому при построении воздействия необходимо учитывать собственную логику партнера. Безусловно, «своя» логика является функцией от интеллектуального и образовательно-культурного уровня человека. Описывают два способа построения логики аргументирования в зависимости от характеристик слушающих. Если слушатели заинтересованы в информации, высоко образованы и интеллектуальны, то наиболее эффективно такое построение аргументации: она должна быть восходящей (с постепенным возрастанием силы аргументов), двусторонней (приводятся аргументы как за, так и против), а делать выводы предоставляется слушающим. Если же слушатели не очень заинтересованы и уровень их образования невысок, то эффективнее противоположная логическая структура: аргументация должна быть нисходящей (самые сильные аргументы приводятся вначале), односторонней (с доводами только в пользу отстаиваемой позиции), а выводы лучше давать готовыми.

Еще один вид коммуникативных барьеров известен в психологии под наименованием ***фильтров доверия-недоверия****.* Название обусловлено влиянием доверия к партнеру на восприятие исходящей от него информации: недоверие её блокирует, а доверие, наоборот, побуждает считать достоверной даже ложную информацию. Авторитет личности является важнейшим фактором доверия. К другим факторам польский психолог Е.Мелибруда относит следующие:

* *Открытая демонстрация своих намерений* – такое поведение, которое не позволяет думать, что «за спиной» человек может поступать иначе.
* *Теплое и доброжелательное отношение к партнеру.*
* *Демонстрация компетентности –* в обсуждаемом вопросе или проблеме.
* *Умение убедительно излагать –* при необходимости повторить, изложить письменно, согласовывать вербальные и невербальные сигналы.
* *Брать на себя ответственность –* за то, что говорим. Это предполагает, прежде всего, что говорить нужно от своего мнения: «Я думаю, что...», «Я полагаю...», «Мне кажется...», и т.п.

Еще одна группа барьеров – эмоциональные барьеры. В качестве таковых выступают различные негативные эмоции, которые возникают в связи с партнером по общению: возмущение, раздражение, обида и т.п. По большей части эти барьеры сопутствуют конфликтным ситуациям, и поэтому меры их профилактики будут рассмотрены в связи с проблемой профилактики конфликтов.

* 1. **ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ОБЩЕНИИ**

Организация взаимодействия – важная сторона общения. В конечном счете, организация взаимодействия является главной целью общения. Из существующих подходов к организации взаимодействия выделим два.

Первый подход связан с выделением и анализом двух основных типов взаимодействия – конкуренции и кооперации. Уже из описания эффектов групповой деятельности, приведенного в предыдущем разделе, можно сделать вывод, что именно кооперативная организация взаимодействия, обеспечивающая координацию единичных сил участников, их включенность в общий процесс, обеспечивает «прибавку» к сумме индивидуальных вкладов. Действительно, проведенные в социальной психологии исследования, посвященные сравнению эффективности деятельности в условиях конкуренции и кооперации, довольно однозначно показали предпочтительность кооперативного типа взаимодействия. Что касается конкуренции, то наиболее яркой её формой считается *конфликт.* И хотя конфликт, как мы увидим далее, не обязательно разрушает взаимодействие, такое происходит чаще всего. Поэтому можно утверждать, что при организации социально-полезной деятельности кооперация является предпочтительным типом взаимодействия.

Второй подход к структурному анализу взаимодействия связан с трансактным (транзактным) анализом Э.Берна. С точки зрения этого подхода при анализе взаимодействий между участниками общения необходимо учитывать, какие эго-состояния (взрослое, детское или родительское) характеризуют их позиции в каждой ситуации общения, и как эти эго-состояния соотносятся между собой. Рассмотрим это на примерах. Для анализа трансакций используется графический метод их представления. Для обозначения эго-состояний используются прописные буквы Р, В, Д. Взаимодействия отображаются с помощью стрелок. При этом трансакцией считается взаимодействие, включающее один трансактный стимул (обращение к партнеру) и одна ответная реакция (т.е. его реакция на обращение). В результате процесс общения может быть разделен на ряд трансакций, что позволяет проанализировать любую из меняющихся ситуаций общения с точки зрения протекания взаимодействия партнеров. Выделяют три основных вида трансакций: дополнительные, пересекающиеся и скрытые. Примеры трансакций каждого из видов проиллюстрированы на рисунке 2. Пример ***а*** соответствует такому диалогу. Работник (обращаясь к руководителю): « Иван Иванович, я не могу найти всех данных для отчета». Руководитель: «Зайдите ко мне, посмотрим вместе». Здесь работник эмоционально-нейтрально передает руководителю определенную информацию, в ответ руководитель реагирует вполне рационально, предлагая свою помощь. В результате происходит дополнительная трансакция Взрослый-Взрослый. Э.Берн считал, что при дополнительных трансакциях общение может, в принципе, быть сколь угодно долгим.

**Р Р Р Р Р Р**

**В В В В В В**

**Д Д Д Д Д Д**

*а б в*

Рисунок 2 - Виды трансакций

Пример ***б***иллюстрирует ситуацию с пересекающейся трансакцией. Работник: «Иван Иванович, я не могу сейчас заняться этим отчетом» (передача информации). Руководитель: «Ну знаете, Петров! Вам ничего нельзя поручить» (обвинение). Пересекающиеся трансакции, если не приводят к изменению позиции одной из сторон, порождают конфликтные ситуации.

Понятие скрытых трансакций связано с ситуациями, когда партнеры говорят одно (социальный уровень), а подразумевают что-то другое (психологический уровень). Подобную ситуацию иллюстрирует пример ***в***. Работник: «Иван Иванович, у меня сейчас столько работы, что я не смогу закончить отчет в срок». Руководитель: «Да, сейчас у всех очень много работы». На социальном уровне здесь имеет место обмен информацией, но на психологическом уровне в сообщении работника содержится просьба о помощи, а в ответе руководителя – отказ в этой помощи (скрытые трансакции изображены пунктирными стрелками). Скрытые трансакции, по Берну, лежат в основе того, что он назвал психологическими играми. Это – неосознаваемое поведение, целью которого является получение какой-либо выгоды для себя.

В заключение рассмотрим некоторые основные задачи, вытекающие из положений трансактного подхода.

* Хотя все эго-состояния нужны, однако нужно увеличивать в себе долю Взрослого.
* Необходимо учиться распознавать эго-состояния партнера и их изменения в процессе общения.
* Нужно управлять своими эго-состояниями в соответствии с эго-состояниями партнера и целями общения, в том числе используя пересекающиеся трансакции для пресечения нежелательного общения.
* Следует учиться переводить партнера в состояние Взрослого (например, задавая вопросы, требующие анализа или прогноза, предлагая информацию для обдумывания, и т.п.).
* Не следует злоупотреблять позицией родителя в общении с другими людьми.

Таким образом, психологический анализ общения выявляет ряд условий, которые должны быть положены в основу коммуникативной компетентности руководителя. Они являются общим контекстом для организации управленческого общения, которому посвящен следующий раздел.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ**

1. Назовите основные виды общения.
2. Назовите основные компоненты структуры общения.
3. Каковы основные условия точности межличностного восприятия?
4. Что такое эмпатия?
5. Какова роль эмпатии в межличностном восприятии?
6. Как влияет на межличностное восприятие эффект стереотипизации?
7. В чем проявляется влияние установки на межличностное восприятие?
8. Каковы основные факторы формирования установки по отношению к партнеру по общению?
9. Как противостоять влиянию негативных установок на межличностное восприятие?
10. В чем состоит явление мотивационной предубежденности?
11. Что такое фундаментальная ошибка атрибуции и в чем она проявляется?
12. В чем состоит эффект ложного согласия?
13. В чем сущность эффекта первичности?
14. В чем проявляется эффект новизны?
15. Каковы пути повышения точности межличностного восприятия?
16. В чем состоят основные проблемы передачи информации в процессе общения?
17. Назовите основные средства передачи информации в общении.
18. Какие средства передачи информации несут более достоверную информацию о человеке?
19. Каковы задачи самоконтроля в процессе общения?
20. Назовите главные способы преодоления барьеров внимания.
21. Каковы основные причины возникновения барьеров непонимания?
22. В чем сущность приема перефразирования?
23. Как строится аргументация, рассчитанная на аудитории с разными уровнями заинтересованности, образования и интеллекта?
24. Каковы пути обеспечения доверия в общении?
25. Какой тип взаимодействия предпочтителен при организации социально-полезной деятельности?
26. Что такое трансакция? Какими могут быть трансакции?
27. Какие трансакции могут приводить к конфликтам?
28. Какие трансакции лежат в основе психологических игр?
29. Что нужно делать для совершенствования общения с позиций трансактного анализа?