

Лекция по дисциплине Психологии общения
Специальность 44 02 02 Преподавание в начальных классах
Группы 5 А, 5 Б, 5 В, 5 Г
Преподаватель: Бабаева Г.А.

Тема 1. Общение как коммуникация

Коммуникативная сторона общения проявляется во взаимном обмене информацией между собеседниками, передаче и приеме знаний, мнений и чувств. Обратите внимание, что информация в общении не просто передается от одного партнера к другому (лицо, передающее информацию, называется коммуникатором, а получающее эту информацию — реципиентом), а именно обменивается. Обмен информацией между участниками общения осуществляется как на вербальном (речевом), так и невербальном (неречевом) уровне.

На вербальном уровне в качестве средства передачи информации используется человеческая речь. Нередко можно слышать мнение, что речь скрывает истинное лицо человека, но вместе с тем, речь может демонстрировать его, вопреки воле говорящего.

Эффективность общения чаще всего связывают с коммуникативной стороной. Основной целью обмена информацией является выработка единой точки зрения между общающимися, установление согласия по поводу ситуаций и проблем, при этом важно, чтобы передаваемая информация была правильно понята. Умение точно выражать свои мысли и умение слушать являются составляющими коммуникативной стороны общения.

На понимание сообщения, которое поступает от коммуникатора к реципиенту, влияют форма и содержание сообщения, зависящие от личностных особенностей говорящего и его отношения к слушающему, а также от ситуации, в которой протекает общение. Например, разговор с другом будет отличаться от вашего разговора с преподавателем или, в будущем, с клиентами. Кроме того, при общении должен учитываться набор ценностей вашего собеседника, поскольку, рассматривая мир через свое «видение», партнер по общению иначе, чем вы, слышит, видит и размышляет. Отсюда непонимание детьми и взрослыми друг

друга, так как окружающим предметам и обстоятельствам они придают разное значение. Помимо этого, посланное сообщение претерпевает изменение под влиянием качеств личности слушающего, а также от его отношения к говорящему, содержанию и ситуации общения.

Информация проходит фильтр «доверия — недоверия», вот почему нередко истинная информация может оказаться неприятной, а ложь — приятной. В большей степени мы доверяем информации, полученной от близких людей, и в меньшей — от незнакомых. Во многих ситуациях общения человек сталкивается с тем, что его слова и побуждения неправильно воспринимаются собеседником, «не доходят» до него, т.е. на пути передачи информации возникают какие-то затруднения и препятствия. В этом случае говорят о коммуникативных барьерах, которые подразделяются на барьеры непонимания, барьеры социально-культурного различия и барьеры отношения.

Барьеры непонимания. В психологии выделяется четыре уровня непонимания. Фонетическое непонимание появляется в результате использования непонятного языка, невыразительной речи, речи-скороговорки или речи с большим количеством звуков-паразитов (гм-м, э-э...). Неполное понимание возникает из-за невнятной речи, плохой дикции и речи с дефектами. Поэтому, чтобы быть правильно понятым, надо учиться говорить внятно, разборчиво, достаточно громко и избегать скороговорки. Например, быстрая или медленная речь людьми воспринимается по-разному: это зависит от возраста, образования, индивидуальных особенностей. Так, пожилые люди поймут хуже быструю речь, а молодые — медленную.

Семантические барьеры непонимания связаны с многозначностью слов любого языка, когда участники общения используют различные значения слов, имеющие иной смысл.

Использование жаргона, «тайного языка» также приводит к возникновению семантического барьера. Кроме этого существует множество специальных профессиональных терминов, которых непрофессионал не поймет.

Так, в книге Ю.С.Крижанской и В.П.Третьякова «Грамматика общения» описывается такой случай:

«Бригадиру строителей надо было поправить балконную стойку, покривившуюся на самом видном месте. Он влез туда с молодым взрослым парнем — новичком на стройке, поддел стойку ломом и приказал:

— Бей по ребру!

Парень удивился и спросил:

— Ты что, с ума сошел?

— Бей по ребру,...! — закричал бригадир и добавил несколько «разъясняющих» слов. Тогда парень размахнулся и ударил бригадира кувалдой по ребрам. Бригадир птицей полетел с третьего этажа, к счастью, в сугроб».

Очевидно, бригадир не представлял, что человек может понимать слово «ребро» только как ребро человека, а молодой специалист, в силу малого профессионального опыта, не имел представления о том, что у балки тоже могут быть ребра.

Стилистический барьер непонимания возникает при несоответствии стиля речи говорящего и ситуации общения или стиля речи и состояния того, кто в данный момент слушает. В этом плане поучительна история с иностранцем, который выучил несколько фраз и применил их, но был избит и изгнан. Произошло это потому, что он перепутал слова, которые выражают соблезнования, со словами, которыми желают счастья на свадьбе.

Логический барьер непонимания возникает в тех случаях, когда логика рассуждения говорящего либо слишком сложна для понимания слушающего, либо кажется ему неверной, либо противоречит присущей ему манере доказательств. Каждый человек живет и действует по своей логике, поэтому при отсутствии представления о логике партнера по общению «срабатывает» барьер непонимания. Ведь не секрет, что существует «детская», «женская», «мужская» логика, влияющая на процесс общения. Преодолеть логические барьеры непонимания можно при помощи правильных аргументов.

Барьеры социально-культурного различия основаны на социальных, политических, религиозных и профессиональных различиях, которые приводят к отличиям в интерпретации тех или иных понятий, употребляемых в процессе общения. Так, например, известная поговорка «сытый голодного не разумеет» характеризует социальное различие. Иногда препятствием в общении может быть профессия, пол и возраст партнера. Психологи доказали, что барьер общения тем меньше, чем выше авторитетность говорящего в глазах слушающего. Иначе говоря, чем выше авторитет, тем легче происходит усвоение предлагаемого сообщения. Пословица «яйца курицу не учат» показывает отношение к партнеру, не имеющему авторитета у собеседника, т. е. он не авторитет, его можно не слушать.

Барьер отношения связан с неприязненным отношением к партнеру, с недоверием к говорящему, которые «переносятся» на получаемую информацию. Невербальные средства общения дополняют речевое общение. Психологами установлено, что от 60 до 80 % информации человек получает за счет невербальных (неречевых) средств общения. Выделяются следующие виды невербальных средств общения:

1. Кинесика изучает внешние проявления человека, включающие в себя: мимику (движение мышц лица), пантомимику (движение тела — осанка, походка, позы), жесты и взгляд.
2. Экстралингвистика исследует речевые паузы, кашель, плач, смех, а паралингвистика — громкость, тембр, ритм, высоту звука.
3. Такесика изучает прикосновения в процессе общения (рукопожатие, поцелуй, дотрагивание и пр.).
4. Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении (расстояние до собеседника, персональное пространство и т.п.).

Количество и качество невербальных сигналов зависит от возраста человека, например, у детей невербальные сигналы читаются легче, чем у взрослых. Кроме того, на них влияет пол, тип темперамента, социальный статус, национальность. Так, по данным английского психолога, на протяжении часового разговора финн

прибегает к жестикуляции один раз, итальянец — 80, француз — 120, мексиканец — 180 раз.

От принадлежности человека к той или иной культуре зависит значение одного и того же жеста. Например, «большой палец правой руки, опущенный вниз» у англичан означает неодобрение, у римлян — наказание, а у русских такой жест отсутствует. Покачивание головой из стороны в сторону у русских означает «нет», у болгар — «да». Для правильной трактовки невербального общения специалисты рекомендуют руководствоваться следующими правилами:

- «читать» следует не отдельные жесты (они, как и некоторые слова, могут иметь несколько значений), а их совокупность;
- жесты следует трактовать в контексте их проявлений («руки скрещены на груди» — при общении этот жест выражает недоверие, закрытость; при холодной морозной погоде человек со скрещенными руками попросту замерз);
- необходимо учитывать национальные особенности;
- при «прочтении» жестов не следует приписывать свой опыт и свое состояние другому человеку;
- необходимо помнить о формально-ролевом общении (см. разд. 2.2), т.е. если человек играет роль высокомерного, то и жесты будет использовать соответствующие;
- нужно учитывать факторы здоровья: к примеру, у близоруких людей зрачки всегда расширены, у дальновзорких — сужены.

Мимика тесно связана с эмоциями и позволяет человеку догадаться о переживаемых собеседником чувствах радости, печали, напряжения или покоя. Мимика помогает человеку передавать настроение, отношение к тому, о чем он говорит; радость, гнев, печаль — самые распространенные эмоциональные состояния лица. При выражении радости мускулы лица приходят в движение, и все черты лица кажутся приподнятыми кверху. Носогубные складки резко изменяют форму, дугообразно расходясь от крыльев носа сначала кверху, а потом вниз. Уголки губ оттягиваются назад и кверху, щеки также поднимаются вверх, образуя под глазами, у наружных углов мелкие морщины. Брови принимают

изогнутый вид. Чувство гнева выражается в мимике нахмуриванием лба, брови сдвигаются. В межбровном пространстве появляются вертикальные складки, губы при этом плотно сжаты.

Выражение лица играет важную роль в общении, обеспечивая эмоциональный контакт между собеседниками. Немецкий писатель, литературный, театральный критик Георг Кристоф Лихтенберг (1742—1799) отмечал, что самая замечательная для нас поверхность на земле, — это человеческое лицо. Выражение лица очень сильно зависит от движения губ. Плотно сжатые губы выдают внутреннее напряжение, расслабленные «говорят» о мягкости и открытости.

Улыбка является универсальным средством невербального общения. Первоначально улыбка была символом угрозы, но в наше время означает потребность в одобрении, доброжелательность. Некоторые психологи придерживаются мнения, что человек улыбается не только потому, что рад чему-либо, но и потому, что улыбка помогает чувствовать уверенность и быть счастливее. Возможно, эта точка зрения спорная, но все же при встрече улыбка снимает настороженность первых минут, способствует спокойному, уверенному общению и создает положительный настрой. Улыбка украшает человека, выражает радость встречи, говорит о расположении и дружелюбии партнера по общению. Психологи рекомендуют слова приветствия и благодарности сопровождать улыбкой.

Люди улыбаются по-разному; существуют дружелюбная, ироничная, заискивающая, презрительная, насмешливая и другие виды улыбок. При общении с собеседником всегда надо помнить, что улыбка должна выражать дружеское расположение. Улыбка, при которой немного обнажается верхний ряд зубов, выражает большее дружеское расположение, чем обычная улыбка. Однако такую открытую улыбку специалисты не рекомендуют использовать при первой встрече, так как она может породить недоверие. Широкая улыбка, когда рот приоткрыт и обнажены оба ряда зубов, не используется при знакомстве, она характерна при шутках между друзьями.

Американцы любят повторять: «улыбайтесь». Однако следуя этому принципу, помните, что улыбка должна соответствовать ситуации и не должна вызывать раздражение собеседника.

Взгляд — это первый шаг на пути к собеседнику. Взгляд очень красноречив и выражает самые различные чувства и состояния. Он может быть жестким, колючим, добрым, радостным, открытым, враждебным, ласковым, вопрошающим, блуждающим, застывшим и т.д.

Взгляд выражает отношение к собеседнику, люди смотрят друг на друга от 30 до 60 % времени беседы. Зрительный контакт помогает регулировать разговор. Когда человек говорит, он обычно реже смотрит на собеседника, чем когда он его слушает. Если говорящий переводит взгляд с партнера на что-то другое и обратно, это означает, что он еще не закончил говорить. Если мысль говорящего закончена, то он, как правило, смотрит в глаза собеседника, как бы сообщая: «Я все сказал, слово за вами». Взгляд в сторону или искоса воспринимается как выражение подозрения и сомнения.

Больше всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Таким способом человек пытается убрать вас из поля своего зрения, потому что вы ему надоели, стали неинтересными, или он выражает чувство превосходства над вами (в сочетании с откинутой назад головой).

Зрительный контакт зависит от дистанции между собеседниками. Мы больше смотрим на говорящего, когда он находится на некотором расстоянии, и избегаем зрительных контактов, когда он находится вблизи. Чем ближе находится собеседник, тем меньше нужно смотреть ему прямо в глаза, чтобы не вызвать у него неприятного чувства.

Статистики подсчитали, что в произведениях Л.Н.Толстого (1828— 1910) описано восемьдесят пять оттенков выражения глаз и девяносто семь оттенков улыбки.

Мимические выражения лица можно сознательно контролировать для того, чтобы «скрыть» информацию о психологическом состоянии. Поэтому в общении

важно знать, какую информацию можно получить, если наблюдать за телом человека, за его движениями.

Жесты. В беседе мы часто сопровождаем слова действиями, в которых главную роль играют руки, причем даже простое рукопожатие несет информацию о собеседнике. Например, рука для рукопожатия, поданная ладонью вниз, как правило, означает превосходство партнера, рука, поданная ладонью вверх, — согласие на подчинение, а рука поданная вертикально, — партнерское рукопожатие. Каждый жест человека подобен слову в языке, он неразрывно связан с ходом мысли и с движением чувств человека.

Для определения понимания информации в психологии используют механизм обратной связи, который проявляется в том, что в процессе обмена информацией она помимо своего первоначального содержания несет сведения о том, как собеседники воспринимают и оценивают поведение друг друга. Обратная связь подразумевает наблюдение за партнером по общению и оценку его реакций, а также последующее изменение в соответствии с этим собственного поведения.

В общении специалиста любого профиля с клиентом или коллегой обратная связь является важным и необходимым условием установления доверительных отношений. Благодаря обратной связи мы можем понять, как встречено то, о чем мы говорим, — с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут. «Бессловесная» обратная связь помогает достичь нужного нам результата.

В общении чаще всего встречаются следующие виды жестов:

- жесты оценки, при которых человек оценивает информацию: почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание;
- жесты самоконтроля: руки сведены за спину, при этом одна сжимает другую или когда человек, сидящий на стуле, вцепился руками в подлокотники;
- жесты доминирования: жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, а также резкие взмахи сверху вниз;

- жесты расположения: прикладывание руки к груди, означающее честность, и прерывистое прикосновение к собеседнику.

Поза — это положение человеческого тела; от умения правильно держаться и двигаться в значительной степени зависит ваш внешний вид. Наша манера стоять, ходить и сидеть является дополнительным источником информации. Очень информативны плечевой пояс и верхняя часть тела человека. Например, высоко поднятые плечи со слегка сутулой спиной и втянутым подбородком свидетельствуют о беспомощности, боязливости и неуверенности, а плечи, спадающие вперед, указывают на чувство подавленности. Свободно опущенные плечи «говорят» о внутренней свободе, уверенности, а отжимание плеч назад указывает на активность, решительность (но нередко — на переоценку собственных возможностей).

Человеческое тело способно принимать около тысячи различных положений, из которых в силу культурной традиции каждого народа одни позы являются запретными, а другие — нормативными. Позы свидетельствуют об уровне культуры общества. Так, сидеть, развалившись на стуле или положив ноги на стол, в присутствии партнера в нашем обществе не принято. Нужно учиться сидеть красиво, удобно и естественно, при этом не следует «плюхаться» на стул — нужно садиться спокойно и красиво. Не следует также разглаживать юбку после того, как усядетесь. Когда собеседник сидит, слегка наклонившись вперед, то он выражает внимание и сосредоточенность; если же он откинулся назад и положил ногу на ногу, то его вид «говорит» о незаинтересованности, «выключении» из разговора.

В ходе общения можно наблюдать наиболее «читаемые» позы:

- открытую, характеризующую искренность и правдивость: открытые ладони рук, развернутых навстречу собеседнику; руки и ноги не скрещены; расстегнутый пиджак;
- закрытую, или защитную, означающую реакцию на возможные угрозы или конфликтные ситуации: скрещенные руки; посадка на стуле верхом, при этом

спинка стула является щитом, защитой; а также когда человек сидит на стуле, закинув ногу на ногу или скрестив их;

- поза готовности, характеризующая желание активных действий, энтузиазм в достижении цели: руки лежат на бедрах; туловище наклонено вперед, руки опираются на колени, а ноги опираются о пол так, что одна нога выступает чуть-чуть вперед, оставляя другую позади.

Важное значение для общения имеет голос, который является выразителем наших чувств. Тихим голосом разговаривают люди робкие и неуверенные в себе; очень громкая, «взвинченная» речь может восприниматься как резкость и агрессия. В обычной обстановке нужно говорить с нормальной громкостью, чтобы вас все хорошо слышали. Каждому человеку необходимо работать над постановкой голоса, особенно это относится к тем, кто постоянно вступает в общение, чья профессия связана со звучащим словом.

Существенное значение имеет гибкость, пластичность голоса, умение легко изменять его в зависимости от содержания речи. Кроме того, очень важен тон речи, т.е. окраска голоса человека, с помощью которой он передает свои чувства и мысли. Ведь тон может изменить содержание речи, придать ей противоположный смысл. Хорошо поставленному голосу свойственно богатство тембральной окраски. Тембр — это окраска звука, яркость, теплота, мягкость и индивидуальность. Не случайно есть голоса, которые привлекают нас и надолго запоминаются.

Одним из важнейших средств может стать умелое использование пауз, которые помогают доносить и воспринимать смысл высказывания. Длительность пауз различна и зависит от причины, которой она вызвана. Голос и жест в сочетании с мимикой помогают человеку создать свой образ.

Проксемика занимается нормами пространственной и временной организации общения. Выделяют четыре пространственные зоны, или дистанции в общении:

- 1) интимная (от 0 до 45 см). Из всех дистанций в общении является самой важной и охраняемой человеком; проникнуть в эту зону позволено самым близким людям;
- 2) личная (от 45 см до 120 см). Это расстояние используется в повседневном общении среди знакомых людей;
- 3) социальная (от 120 см до 400 см). Это дистанция официальных встреч с посторонними людьми, людьми, которых мы не очень хорошо знаем (новичок в группе, новый сотрудник в коллективе);
- 4) общественная, или публичная (от 400 см до 750 см). При общении с большим количеством людей, например лектору, удобнее передавать информацию, а слушателям — воспринимать.

Интересно, что определяющим фактором расстояния между общающимися являются социально-возрастные различия. Исследователи отмечают, что чем больше разница в возрасте у общающихся людей, тем больше расстояние между ними. То же происходит при общении людей с разным социальным статусом.

Исследования также показали, что между ростом собеседника и дистанцией общения существует связь: чем выше мужчина, тем более он старается приблизиться к собеседнику, и наоборот. У женщин прослеживается противоположная зависимость, поэтому специалисты рекомендуют учитывать в общении данную закономерность.

Задавались ли вы вопросом: почему в местах общественного скопления (кинозал, транспорт, эскалатор и т. п.) чаще всего возникают конфликтные ситуации? Это может быть объяснено вторжением людей в интимные зоны друг друга. В книге «Психология общения» Е.И.Рогов* (* Рогов Е.И. Психология общения. — М., 2001. — С. 111.) приводит правила, которые А.Б.Добрович сформулировал как неписанные правила поведения современного человека в условиях скученности людей, например, в автобусе или лифте.

1. Ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми.
2. Не рекомендуется смотреть в упор на других.

3. Лицо должно быть совершенно бесстрастным — никакого проявления эмоций не разрешается.
4. Если у вас в руках книга или газета, вы должны быть полностью погружены в чтение.
5. Чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения.
6. В лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Жан де Лабрюйер (1645—1696), французский писатель, мастер афоризмов, говорил, что в любом самом мелком, самом незначительном, самом неприметном нашем поступке уже сказывается весь наш характер: дурак и входит, и выходит, и садится, и встает с места, и молчит, и двигается иначе, нежели умный человек.

Вопросы для повторения:

1. Почему эффективность общения связывают с коммуникативной стороной?
2. Какие коммуникативные барьеры вам известны? Раскройте сущность каждого барьера и приведите примеры из повседневной жизни.
3. Что означает выражение «читать человека»?
4. Какова роль невербального общения в межличностном взаимодействии?
5. Назовите виды невербальных средств общения.

Тема 2. Общение как взаимодействие.

Интерактивная сторона общения связана с взаимодействием людей, с непосредственной организацией их совместной деятельности, при этом действие является основным содержанием общения. Описывая общение, мы чаще всего используем слова, обозначающие действия. Например: «при решении вопроса мы *топтались* на одном месте» или «он *давил* на меня, но я не *поддался*».

В своем собственном общении мы реагируем на действие партнера, причем в одном случае нам кажется, что партнер нас толкает на что-то, а мы сопротивляемся, в другом, — что наши действия едины, мы «заодно» и т.д. За словами стоят действия, причем за одними и теми же словами могут стоять разные действия. Поэтому, общаясь, мы задаем себе вопрос: «Что собеседник делает?», отвечаем на него и свое поведение строим, исходя из полученного ответа. Что позволяет нам понять смысл действий партнера?

Одним из возможных способов понимания общения является восприятие положения партнеров, а также их позиций относительно друг друга. В любом разговоре, беседе большое значение имеет статус партнера, причем не постоянный статус, а статус «здесь и сейчас», в момент общения. Важно и то, кто в данном общении ведущий, а кто ведомый.

Позиции в общении рассматриваются в русле транзактного анализа. Данное направление в психологии было разработано в 50-е годы XX века американским психологом и психиатром Эриком Берном (1902—1970). Наибольшую популярность и практическое применение получила разработанная им схема, в которой Э. Берн выделяет три способа поведения: Родитель, Ребенок, Взрослый. В любой момент каждый человек может быть в состоянии либо Взрослого, либо Родителя, либо Ребенка, и в зависимости от этого состояния ведется разговор, определяются позиция и статус собеседника.

Каждый тип состояний важен для человека:

Родитель все знает, все понимает, никогда не сомневается, со всех требует и за все отвечает;

Взрослый трезво, реально анализирует, не поддается эмоциям, логически мыслит;

Ребенок эмоциональный, импульсивный и нелогичный.

Общение как взаимодействие можно рассматривать с позиций ориентации его участников на контроль или на понимание.

Ориентация на контроль предполагает стремление контролировать, управлять ситуацией и поведением других, которые обычно сочетаются с желанием доминировать во взаимодействии.

Ориентация на понимание включает в себя стремление понять ситуацию и поведение других. Она связана с желанием лучше взаимодействовать и избегать конфликтов, с представлениями о равенстве партнеров в общении и необходимости достижения взаимной, а не односторонней удовлетворенности.

Анализ взаимодействия при выделении этих двух ориентации позволяет выявить некоторые интересные закономерности общения. Так, "контролеры" и "пониматели" придерживаются совершенно разных стратегий в общении.

Стратегия "контролера" — стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием.

Стратегия "нанимателя" — адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, "контролеры" всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям "вертикального взаимодействия". Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

Следует отметить, что существуют и обратные влияния: например, человек, "попавший" в общении на самую "верхнюю" позицию, обязательно в большей степени будет "контролером", чем если бы он был внизу: положение обязывает. Следовательно, он должен регулировать взаимодействие. Поскольку любое общение осуществляется по поводу того или иного предмета, то характер взаимодействия определяется открытостью или закрытостью предметной позиции.

Открытость общения — это открытость предметной позиции в смысле способности выразить свою точку зрения на предмет и готовности учесть позиции других, и наоборот, закрытость общения означает неспособность или нежелание раскрывать свои позиции.

Помимо открытого и закрытого общения в чистом виде существуют еще и смешанные типы;

□ одна из сторон пытается выяснить позицию другой, в то же время не раскрывая своей. В крайнем варианте это выглядит как "Вопросы задаю я!";

□ общение, при котором один из собеседников открывает партнеру все свои "обязательства", рассчитывая на помощь, не интересуясь намерениями другого.

Оба эти вида взаимодействия асимметричны, поскольку общение осуществляется с неравноправных позиций партнеров. При выборе позиции в общении следует учитывать все обстоятельства: степень доверия к партнеру, возможные последствия открытости общения. И вместе с тем, как показывают социально-психологические исследования, максимальная эффективность делового общения достигается при открытом характере.

Перейдем к более конкретной характеристике взаимодействий в деловом общении. Процесс общения всегда можно рассматривать как локальный акт: разговор с определенным собеседником, обсуждение конкретных вопросов группой людей и т.д.

В развернутом виде в общении можно выделить такие этапы общения:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентация в ситуации (люди, обстоятельства и т.д.);
- 3) обсуждение вопроса, проблемы;
- 4) принятие решения;
- 5) выход из контакта.

В деловом общении эта схема может быть как свернутой, краткой, так и полной, подробной. Именно сознательным вычленением этих этапов и их регуляцией определяется во многом эффективность делового общения.

Всякое общение начинается с **контакта**. Довольно часто неуспех делового общения предопределен с самого начала: неудавшийся контакт (точнее его отсутствие) ведет к дальнейшей цепочке неправильных действий.

Задача контактной фазы — побудить собеседника к общению и создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решений.

По мнению психологов, существуют защитные психологические механизмы, которые мешают нам сразу принять другого человека, пустить его в зону своего личного. Контактная фаза должна размыть границы этой зоны. При *установлении контакта*, нужно прежде всего продемонстрировать доброжелательность и открытость для общения. Это достигается мягкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз. Не нужно торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу контакта. Надо как бы осмотреться и создать этим доброжелательную атмосферу. Далее — обращение словесное, приветствие. После этого нужно обязательно выдержать паузу. Она необходима, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Довольно часто эту паузу не выдерживают, не дают другому ответить и вслед за приветствием обрушивают всю подготовленную информацию. Особенно заметна эта ошибка в телефонных разговорах, когда обращаются к собеседнику, а его реакцией не интересуются. Выждать паузу необходимо не только для того, чтобы убедиться, что контакт установлен, но и чтобы узнать, как партнер откликнулся на ваше поведение, обращение.

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т.п.), обращаться к собеседнику со слов "Я", "Мне", лучше начать разговор словами "Вы", "Ты" ("Вам не кажется..." "Ты не мог бы..." и т.п.), "наполнять" контакт с первых слов своим эмоциональным состоянием, настроением. Необходимо еще на контактной фазе определить эмоциональное состояние партнера и в зависимости от этого состояния и своих

целей либо самому войти в тот же тон, либо постепенно и ненавязчиво помочь партнеру выйти из нежелательного для вас состояния.

Этап *ориентации* помогает определить стратегию и тактику делового общения, развить интерес к нему и вовлечь партнера в круг совместных интересов. На этом этапе надо сразу выяснить, каким по длительности будет разговор (свернутый, четкий и конкретный или подробный, развернутый), и в зависимости от этого строить свою тактику. Основные задачи этапа ориентации:

- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение основной задачи общения.

Вовлечь собеседника в *активное обсуждение вопроса*, когда у него может быть нет особого желания, создать непринужденную атмосферу общения — это своего рода искусство. Хороша здесь уместная шутка, но, к сожалению, она не всегда приходит на ум. На этом этапе крайне важно определить психологическое состояние собеседника и корректировать его. Если у собеседника плохое настроение, желательно повысить его эмоциональный тонус. Самый эффективный прием — присвоить собеседнику желательное качество: "Зная Вашу старательность...", "Вы такой настойчивый...". Не менее эффективна похвала в адрес собеседника, напоминание о приятных событиях, сообщение интересной информации.

Для создания непринужденной атмосферы общения можно включить человека в выполнение физических действий: "Помогите, пожалуйста", "Вот кстати", "Как хорошо, что Вы рядом" и затем горячо поблагодарить за это. Хорошо действует прием "поделись трудностями" для включения партнера в активное совместное обсуждение.

Выявить самооценку партнера необходимо для того, чтобы впоследствии повысить или понизить ее до желательного уровня. Для этого полезно попытаться перевоплотиться в него, стать его "зеркалом", войти в его образ:

- повторить, воспроизвести его мимику, пластику, позу, тон (но не передразнивая);
- поставить его в роль эксперта: "Ваш опыт крайне интересен при решении этой проблемы" и т.д.

Правильное распределение ролей по принципу доминирования — подчинение также необходимо для обеспечения успешного делового общения. В социальной психологии выделяются три вида распределения ролей: "пристройка сверху", "пристройка снизу" и "пристройка на равных". Практически это градации использования так называемой доминантной техники самопрезентации, а степень доминантности-подчиненности устанавливается с помощью невербальной техники: позы, взгляда, темпа речи.

Выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом (или при полном отсутствии контакта глаз), медленная речь с выдержанными паузами, навязывание собеседнику определенной дистанции служат отличительными признаками классической техники доминирования — "*пристройка сверху*". Противоположные признаки — приниженная поза, постоянное движение глаз снизу вверх, быстрый темп речи, предоставление инициативы партнеру — "*пристройка снизу*". Партнерское взаимодействие — синхронизация темпа речи, уравнивание ее громкости, установление симметричного рисунка обмена взглядами — "*пристройка на равных*".

В том случае, если негласная договоренность о распределении ролей не будет достигнута, конфликт неизбежен. Если, например, собеседник избрал роль "мудрого наставника", то нужно соответственно либо принять роль "почтительного ученика", либо тактично добиваться желательного распределения ролей — два эксперта.

Для этапа *обсуждения проблемы и принятия решения* с социально-психологической точки зрения характерны эффект контраста и эффект асимилиации.

Действие *эффекта контраста* заключается в том, что, указывая на отличие нашей точки зрения на возможную совместную деятельность от точки

зрения партнера, мы психологически удаляемся от него; подчеркивая сходство позиций, мы сближаемся с партнерами, в чем проявляется действие *эффекта ассимиляции*

Вопросы для повторения:

1. Каким образом связаны между собой «действие» и «взаимодействие»?
2. В чем сущность трансактного анализа процесса взаимодействия по Э. Берну?
3. Охарактеризуйте взаимодействие с позиций ориентации на контроль и понимание.
4. Какие формы взаимодействия являются наиболее распространенными?
5. По-вашему мнению, какой тип межличностного общения характерен для «контролера» и какой тип для «понимателя».

Тема 3. Деловое общение.

Как уже отмечалось, общение не всегда протекает гладко и удачно. В процессе общения мы сталкиваемся с различными преградами, которые связаны с непониманием собеседника. Преграды возникают за счет смысловых барьеров, неодинакового прочтения невербальных символов разными людьми, отсутствия внимания и интереса со стороны партнера по общению, а также плохой обратной связи, которая не позволяет определить, действительно ли ваше сообщение истолковано в том смысле, который вы в него вкладывали.

Успешность делового общения во многом зависит от умения слушать собеседника. Слушая, люди, к сожалению, часто не слышат друг друга. Древнегреческий писатель и историк Плутарх отмечал, что нужно научиться слушать и тогда можно извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо. При кажущейся простоте (многие думают «слушай — знай помалкивай») слушание — это сложный процесс, требующий навыков культуры общения. Специалисты говорят об эффективном и неэффективном слушании. Неэффективное слушание не обеспечивает правильного понимания слов, чувств собеседника и обсуждаемой проблемы, а также не способствует установлению доверительных отношений между партнерами по общению.

Эффективное слушание, наоборот, способствует пониманию обсуждаемой проблемы и приводит к ее решению. Выделяются два вида эффективного слушания: нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание — это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями и комментариями. Внимательное молчание подразумевает слушание с использованием невербальных средств — кивков, мимических реакций и контакта взглядами. Помимо этого используются речевые приемы: «Угу», «Да-да», «Да — я согласен», «Да — я понимаю» и т. п. Слушание этого вида полезно тогда, когда ваш собеседник проявляет какие-то чувства (например, гнев), хочет обсудить волнующий его вопрос или желает высказать свою точку зрения.

Рефлексивное слушание — это процесс расшифровки смысла сообщений и установления активной обратной связи с говорящим. Оно позволяет устранить преграды, искажения в процессе общения и помогает понять смысл и содержание высказываний собеседника.

В психологии выделяются четыре основных приема рефлексивного слушания.

1. *Выяснение*. Представляет собой прямое обращение к говорящему за уточнениями при помощи фраз: «Я не понял», «Пожалуйста, уточните это» и т.п., способствующее лучшему пониманию.

2. *Отражение чувств*. В этом случае особое внимание обращается на отражение слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вы немного расстроены», «Очевидно, Вы чувствуете...» и т.п. Отражая чувства собеседника, мы показываем ему, что понимаем его состояние. Данный прием предполагает использование механизма восприятия — эмпатии.

3. *Перепhrазирование*, т.е. собственная формулировка сообщения говорящего для проверки точности понимания. При этом используются фразы: «Если я Вас правильно понял...», «Другими словами, Вы считаете...», «По Вашему мнению...» и т.п., которые показывают говорящему, что его слушают и понимают. В случае неправильного понимания этот прием помогает вовремя исправить непонимание.

4. *Резюмирование*, т.е. подытоживание основных идей, чувств говорящего. Этот прием уместен при длительных беседах, при завершении разговора. Используются фразы типа: «Итак, Вы считаете, что...», «Если подвести итог сказанному, то...» и т.п.

Кроме того, всегда необходимо помнить об ошибках, которые подстерегают нас на пути слушания, и стараться избегать их. Поэтому нельзя:

- перебивать собеседника;
- заострять внимание на разговорных особенностях партнера по общению;
- делать поспешные выводы и тем самым возводить преграды для общения;
- поспешно возражать, не дослушав собеседника до конца;

· давать непрошенные советы.

В психологии существует множество приемов повышения эффективности общения, которые принято называть техниками общения. Рассмотрим некоторые из них.

1. Прием *«имя собственное»* основан на частом произнесении вслух имени-отчества партнера по общению. Этот прием вызывает положительные эмоции, снимает сопротивление с собеседника и демонстрирует расположение работника к клиенту или партнеру.

2. Прием *«золотые слова»*, или искусство подачи комплиментов, что позволяет настроить собеседника на сотрудничество, вызвать положительные эмоции и создать атмосферу доверия и взаимоуважения.

3. Прием *«зеркало отношений»* включает в себя улыбку и доброжелательное выражение лица, что способствует положительному настрою, демонстрирует уважение к клиенту или партнеру по общению и создает у него чувство уверенности.

4. Прием *«терпеливый слушатель»* означает терпеливое и внимательное выслушивание проблем клиента. В результате удовлетворяется важнейшая потребность в самоутверждении, что ведет к образованию положительных эмоций и создает доверительное расположение клиента.

Успех в деловом общении, по мнению специалистов, во многом зависит от того, как мы умеем учитывать интересы людей, с которыми сталкиваемся в повседневной жизни, и, прежде всего, коллег по учебе или работе. Мы приходим на службу или учебу, и нас окружают люди, у которых масса проблем: кто-то озабочен своим здоровьем или здоровьем близкого человека, другого волнует ссора с близким, кого-то разволновал результат хоккейного (футбольного) матча, а автолюбителя раздосадовало отсутствие необходимых запчастей. Иными словами, у каждого человека своя неформальная, личностная тема. Надо ее только нащупать, и человек откликнется теплотой отношения к вам. Д. Карнеги отмечал, что необходимо говорить о том, что интересует вашего собеседника. Однако мало просто говорить о том, что интересует партнера по общению. По

мнению того же Д. Карнеги, существует важнейший закон человеческого поведения, суть которого в следующем: всегда внушайте собеседнику сознание его значимости. При этом, показывая собеседнику свое отношение к нему как к уважаемому человеку, не следует льстить, тем более за счет унижения собственного достоинства. Вековой опыт психологии и педагогики говорит о том, что нужно опираться на положительное в человеке, тогда в ответ ты получишь человеческое отношение.

Необходимо помнить, что в процессе общения не следует монополизировать разговор, т.е. превращать беседу в монолог. Ж. де Лабрюйер отмечал, что талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие; если после беседы с вами человек доволен собой, значит, он вполне доволен и вами.

На эффективность общения также влияет выбор языковых средств общения. При этом необходимо ориентироваться на собеседника, на ситуацию, на официальность или неофициальность обстановки. Говорите с партнером на его языке — тогда вы поймете друг друга.

Постарайтесь подчеркнуть, что у вас с собеседником есть нечто общее, — это сделает ваши отношения более теплыми и доверительными. Общие интересы, позиции, даже общие проблемы и трудности помогают расположить к себе партнера по общению. Подчеркивание общности является древним приемом общения. Джозеф Редьярд Киплинг (1865—1936), английский писатель, в романе «Маугли» сформулировал правило общности: «Мы с тобой одной крови, ты и я». При общении в центре внимания не должно находиться ваше «Я». Специалисты рекомендуют быть скромным в самооценках и не навязывать собеседнику в категоричной форме свою позицию. Необходимо научиться вставать на точку зрения партнера.

Помните, что в деловом общении важно все: что мы говорим и как. От того, как мы формулируем свое «видение», зависит эффективность общения. Например, вместо формулировки: «Мне это представляется интересным», используйте:

«Вас могло бы это заинтересовать». Вместо: «Сейчас я вам докажу» — «Сейчас вы сможете убедиться, что...» и т.п.

Кроме того, не следует забывать, что никакие советы и правила не помогут, если вы не будете проявлять искренность и доброжелательность в общении.

Вопросы для повторения:

1. Русская поэтесса Марина Цветаева (1892-1941) говорила: «Одно дело слушать, а другое — слышать». Что вы понимаете под этим высказыванием?
2. Раскройте сущность рефлексивного слушания.
3. Как часто в разговоре с друзьями вы используете приемы рефлексивного слушания? Раскройте содержание каждого приема.
4. Для чего нужны «техники общения»?

Тема 4. Межличностные отношения и взаимодействия.

Основа успеха любой современной коллективной деятельности – отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации. Поведение, ориентирующееся на совместную деятельность, предполагает наличие определенных предпосылок. В качестве предпосылок взаимозависимости выделяют:

- свободу и открытость информационного обмена;
- взаимную поддержку действий, убеждение в их оправданности;
- доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

В свою очередь, взаимному доверию сторон способствуют: наличие нейтральных лиц, облегчающее взаимные успехи; возможность получить предварительную информацию о действиях другого; личностные особенности участников взаимодействия.

Рабочая группа

Рабочая группа (коллектив) – это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. С другими социальными группами рабочую группу *сближает* постоянное общение и взаимодействие членов друг с другом, чувство принадлежности к данной группе, наличие общих потребностей, интересов и мотивов. *Отличает* рабочую группу общественно значимая деятельность и наличие органов управления и руководства.

Рабочие группы разделяются:

- по формам собственности (государственные, смешанные);
- характеру деятельности (производственные, торговые, научные, учебные);
- формам связи (контактные, неконтактные);
- численности (первичные, вторичные);
- времени действия (постоянные, временные);

□ степени формализованности (жесткая, гибкая организация).

В рабочей группе определяются два компонента

Сферы отношений членов рабочей группы: профессиональная, ценностно-мировоззренческая, межличностная .

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач:

- субординационные отношения между руководителями и подчиненными;
- отношения, связанные с координацией совместной деятельности;
- отношения в системе “человек – компьютер”.

Ценностно-мировоззренческая сфера – взаимоотношения между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками. Данное соотношение может варьироваться от полной поддержки до глубокого несогласия и конфронтации.

Сфера межличностных отношений связана с удовлетворением потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, с удовлетворением своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Качественной характеристикой рабочей группы является ее *зрелость*. При этом возникают прочные связи между членами группы, личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции.

Факторы, определяющие степень зрелости группы [2]:

- технологические (особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т. д.);
- экономические (формы оплаты труда, особенности формы собственности и т. д.);
- организационные (стиль руководства);
- ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость работы.

Ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива

1. Непригодность руководителя – его неспособность по своим личным качествам использовать коллективный подход, сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы.
2. Неквалифицированные сотрудники. Типичный недостаток – несбалансированность функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств. Можно предложить следующее распределение служебных ролей в группе: “поставщики идей”, “аналитики”, “направляющие”, “планирующие”, выполняющие роль “сдерживающего фактора” и несколько “исполнителей”. Комбинация ролей зависит от специфики коллектива, один сотрудник может совмещать несколько из перечисленных ролей.
3. Неконструктивный климат (отсутствие преданности задачам команды и взаимной поддержки).
4. Нечеткость целей – недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и членов коллектива к компромиссу. Цели необходимо периодически корректировать, иначе теряется представление о перспективах деятельности, ожидаемых результатах.
5. Низкие результаты работы. Коллектив не должен самоуспокаиваться на достигнутом.
6. Неэффективность методов работы. Важны правильная организация сбора и предоставления информации, принятие правильных и своевременных решений.
7. Нехватка открытости и наличие конфронтации. Необходима свободная критика, обсуждение сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий.
8. Недостаточные профессионализм и культура сотрудников.
9. Низкие творческие способности персонала.
10. Неконструктивное отношение с другими коллективами.

Типы взаимоотношений в рабочей группе

Любая рабочая группа – это сложный социальный и профессиональный организм, которому свойственны саморегуляция, обратные вертикальные и горизонтальные связи, но вместе с тем ряд черт, характерных для организации:

- разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, порядок подчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;
- система позитивных и негативных санкций (отсюда – особая роль руководителя в рабочей группе).

Классификация типов взаимоотношений в рабочей группе, предложенная американскими исследователями Блейком и Мутоном, основана на комбинации двух главных параметров: внимания к человеку и внимания к производству. Выделяются следующие типы взаимоотношений:

- а) невмешательство: низкий уровень заботы руководителя о производстве и людях; главное – сохранить должность;
- б) теплая компания: хорошо общаться, но не в интересах дела;
- в) задача: руководитель полностью сосредоточен на решении производственных задач, человеческий фактор либо недооценивается, либо не учитывается;
- г) золотая середина: руководитель стремится сочетать интересы производства и персонала;
- д) команда – лучший стиль руководства. Руководитель стремится к оптимальному соединению интересов производства и коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Интересно исследование динамики межличностных отношений в системе “руководитель – подчиненный” с точки зрения американских исследователей Херси и Блангарда. В рамках этого подхода предполагается, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки тесно связана с уровнем его профессиональной зрелости, т. е. по мере роста профессионализма руководитель все меньше управляет сотрудником и все больше поддерживает его, вселяя уверенность в собственных силах. С достижением среднего уровня и

выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше поддерживает, поскольку такой сотрудник уже в состоянии сам контролировать себя; и здесь сокращение опеки – это доверие. Данный подход позволяет использовать четыре типа отношений: приказание, внушение, участие, делегирование.

Приказание_оптимально в случае низкого профессионализма подчиненного, неготовности брать на себе ответственность. Доминирует руководство при минимуме поддержки.

Внушение_рекомендуется использовать на уровне зрелости сотрудника от низкого до среднего. Подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Важны руководство и поддержка.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник способен к выполнению задания, но психологически не готов к ответственности. Здесь больше поддержки, совместного обсуждения проблемы и принятия решения.

Делегирование – высокий уровень профессиональной зрелости. Передача полномочий сотруднику, малая степень руководства и малая степень поддержки. ***Типичные ситуации, когда у подчиненных возникает чувство досады, недовольства из-за неадекватного поведения руководителя:***

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудников;
- разнос, разборательство устраивается при постороннем или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновных в коллективе;
- высококвалифицированный работник не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненных вышестоящему начальству;
- поощрение за труд одного работника достается другому;
- уровень требовательности неодинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные.

Перечисленные ситуации могут быть связаны не только с ошибочными действиями руководителя, но и с морально-психологическим климатом в коллективе, который возникает не сразу.

Стадии развития коллектива

На *первой стадии* преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными, поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу. Подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

На *второй стадии* происходит переоценка лидерских и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения в коллективе.

На *третьей стадии* заканчивается притирка, четко прослеживается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов. Возникающая при этом групповая сплоченность может иметь позитивную, негативную, либо конформистскую направленность. В первом случае группа воспроизводит лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески. Во втором случае большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, на выяснение отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план.

Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью сотрудников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне коллектива (семья, общественно-политическая деятельность, личные проблемы и т. д.).

Структура коллектива

Социально-психологический климат рабочей группы существенно зависит от ее структуры. *Структура коллектива* – реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникающая в процессе совместной деятельности. Структура исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. *Формальная* структура связана с должностным статусом членов группы, упорядоченными служебными отношениями. *Неформальная* структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими особенностями членов группы. Зависит от объективных и субъективных факторов. Объективные – характер и график работы, возможность контактов между членами группы, оптимальный по количеству и возрасту состав группы, позволяющий удовлетворить потребность в межличностном общении.

Субъективные факторы зависят от личности руководителя, индивидуальных особенностей сотрудников.

Неформальная структура складывается под воздействием *психологических механизмов регуляции коллективной деятельности* – адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Социально-психологическая адаптация предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций поведения главной социальной группы.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется формирование ценностных ориентаций и установок.

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения группы. Процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном (способность сопереживания), ценностно-мировоззренческом (способность встать на точку зрения другого человека); поведенческом (воспроизводство образцов поведения). В основе идентификации лежат механизмы подражания, сличения и увлечения.

Интеграция приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулируемый социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности.

Вопросы для повторения:

1. Каковы особенности рабочей группы как социально-психологической общности людей? В чем ее отличие от других социальных групп?
2. Как вы можете объяснить суть проблемы зрелости рабочей группы? Каковы факторы ее формирования?
3. Какие препятствия возникают на пути эффективного функционирования рабочей группы?
4. Что вы знаете о морально-психологическом климате, признаках его незрелости?
5. Какова неформальная структура рабочей группы? В чем особенности ее формирования?

Тема 5. Личность и группа.

Помимо воли администрации в каждом коллективе складываются малые *неформальные группы* из трех — семи человек. Если такая группа оказывает существенное влияние на общественное мнение коллектива, то ее называют *референтной*, или эталонной. Референтная группа может включать людей разных возрастов и не обязательно работающих, например, в одном отделе, т.е. она может быть "сквозной". Главная психологическая предпосылка образования подобной группы — потребность в неформальном общении, взаимодействии с другими людьми. Взаимодействие и взаимозависимость служат удовлетворению частных (ситуативных), а также общих потребностей, например, в уважении, престиже, принадлежности к группе, власти. Кроме того, деятельность в составе группы приводит к возникновению новых потребностей, например, к сохранению стабильности группы.

Важнейшим признаком неформальной группы является наличие общей цели, которая, во-первых, не всегда осознается членами группы и, во-вторых не обязательно связана с решением производственных задач. Потребность в общении может возникнуть в связи с совместной учебой, общим хобби и т.д. Цели малой группы могут быть позитивными, т.е. способствовать сплоченности коллектива, нейтральными либо негативными.

Потребность в целеполагании, формулировке цели и организации деятельности по ее достижению приводит к появлению *лидеров*. Этот феномен просматривается во всех неформальных группах, насчитывающих более трех человек.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме. Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер.

Вожак — самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом, жестом, взглядом. Греки во времена Гомера считали, что вожак должен обладать мудростью

Нестора, справедливостью Агамемнона, хитростью Одиссея и энергичностью Ахиллеса. На протяжении XX в. проводились многочисленные исследования индивидуальных качеств преуспевающих руководителей. Так, американский исследователь Р. Стогдилл предложил следующий перечень качеств руководителя — вожака:

- 1) физические качества — активный, энергичный, здоровый, сильный;
- 2) личностные качества — приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- 3) интеллектуальные качества - ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- 4) способности — контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Безусловно, всем перечисленным требованиям удовлетворяет крайне малое число людей. Последнее, однако, не означает, что "руководителями рождаются" и что хорошо руководить практически нельзя научить. Действительно, исследования показали наличие прямой связи между сочетанием пяти факторов — ума, авторитетности, уверенности в себе, энергичности и знаний, с одной стороны, и способностью к руководству, с другой. Однако это сочетание еще не гарантирует успех, так как зависимость составляет лишь 25—35%. В остальных случаях решающую роль в эффективном руководстве играют не личностные качества, а стиль поведения руководителя.

Лидер гораздо менее авторитетен, чем вожак. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером ("делай, как я"). Как правило, его влияние распространяется только на часть членов неформальной группы.

Ситуативный лидер обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т.д.

Лидеры есть в любом коллективе и заслуживают особого внимания, так как именно они активно влияют на морально-психологический климат в коллективе,

могут стать источником конфликтов, но именно они же составляют резерв на выдвижение кадров. Среди неформальных лидеров можно выделить деловых, эмоциональных, авторитарных, демократических и, наконец, самое важное, позитивных и негативных лидеров. Руководитель в качестве формального лидера обязан иметь достаточно полное представление о неформальной структуре своего коллектива с тем, чтобы своевременно предотвратить конфликтные ситуации, четко представлять, кто формирует общественное мнение в данной рабочей группе, иметь представление о степени авторитетности своего заместителя и других сотрудников.

Методика измерения неформальной структуры группы, иначе именуемая *социометрической процедурой*, в наши дни разработана достаточно подробно.

Роль руководителя в становлении коллектива

Итак, эффективность работы коллектива, его способность решать поставленные задачи во многом зависит от морально-психологического климата, а также от господствующего в группе "настроя" сотрудников, который, при прочих равных условиях, обусловлен, во-первых, качественным составом персонала и, во-вторых, особенностями неформальных отношений между руководителем и подчиненным.

Остановимся на этих проблемах более подробно. Научные исследования и обобщение опыта практической работы свидетельствуют о том, что наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента. Молодые работники лучше воспринимают новое, более энергичны, но порою самонадеянны, не склонны к компромиссам. Пожилые, напротив, достаточно консервативны, но обладают жизненным опытом, не склонны к авантюрам, способны принимать более взвешенные решения, как правило, избегают конфликтных ситуаций. Далее, чисто женские и чисто мужские коллективы обладают специфическими недостатками: в женских коллективах чаще случаются мелочные склоки, больше потерь рабочего времени в связи с систематическим обсуждением житейских проблем и т.д., в то время как

в некоторых мужских коллективах в рабочее время процветают сквернословие и "дурные привычки". Иными словами, совместная работа лиц разного пола как бы подтягивает работников, повышает самодисциплину, требовательность к себе. Не менее важно иметь в группе индивидов с разным темпераментом, поскольку каждый из них, как мы уже выяснили, имеет свои достоинства и недостатки.

Неформальные отношения между руководителем и подчиненными заслуживают самого серьезного внимания. Наряду с умением выбрать оптимальный в данной ситуации стиль руководства, менеджер должен прежде всего знать типичные ошибки, присущие людям его статуса, и правильно строить межличностные отношения с персоналом.

К *типичным ошибкам* относятся случаи, когда:

- руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждают подчиненных большим количеством вопросов общего характера;
- "заиклен" на одной теме в общении с персоналом, например, трудовой дисциплине;
- ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
- постоянно проповедует свои замыслы;
- не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- увлекается бумаготворчеством;
- малодоступен территориально и во времени;
- не имеет готовых решений производственных задач, предлагаемых персоналу.

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно формирование чувства уважения к своему руководителю, зависит от соблюдения целого ряда *принципов и правил делового общения*.

Основополагающее значение имеет *уважение чужого достоинства*. Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой *ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки*. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность,

проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области. Желательно всегда помнить, что "сильный никогда не унижает" и, следовательно, недопустимо повышать голос на своего сотрудника, навешивать ярлыки типа "лентяй", "бездельник", "тупица" и т.д.

Если подчиненный ошибся или допустил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого. Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят при всех, а выговаривают с глаза на глаз; никогда не жалуются на своих сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки.

Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относиться ровно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.

Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.

Типичная ошибка молодых руководителей — стремление стать "своим" среди подчиненных. Лучше все же сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективен.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

Любой начальник сталкивается с жалобами со стороны своих сотрудников по поводу условий работы, отношений внутри коллектива или с другими

подразделениями. Даже если руководитель не в состоянии сам решить проблему, он обязан внимательно выслушать подчиненного. Недопустимо игнорировать обращения подчиненных, поскольку, как верно подметила американский социолог Диана Трейси, жалобщики — не предатели. Очень может статься, что жалобщик оказывает вам большую услугу, сообщая о ситуации, от которой страдают другие, но молчат. В этом смысле жалобы заслуживают вашей благодарности, а не наказания.

Составляющие лидерства

Лидерство начинается с себя. Чтобы иметь более четкое представление о своих возможностях, начните с самоанализа. *Самоанализ* — своего рода внутренний компас. Четкое определение собственных ценностей помогает добиваться поставленной задачи несмотря на возникающие трудности. Слово не должно расходиться с делом. Необходимо уметь быстро принимать решения.

Лидерство подразумевает *участие всех членов* организации. Другими словами, необходимо знать и понимать членов коллектива, привлекать их к работе по постановке целей, планированию проектов и распределению объема работы.

Лидерство предполагает *позитивное взаимодействие*. Атмосфера в вашей организации зависит от уровня ваших отношений, от того, насколько хорошо вы относитесь друг к другу. Чем выше оценка, которую вы даете друг другу, тем выше ваши шансы добиться успеха в группе.

Лидерство опирается на *организацию*. Именно хорошая организация производства поддерживает активное позитивное взаимодействие всех членов группы и позволяет им решать поставленные задачи.

Лидерство обращено в *будущее*. Можно сделать гораздо больше, когда вместе работают люди, объединенные общими целями. Все члены организации должны четко представлять будущее своей организации.

Лидерство — это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой.

Существуют три основные *теории лидерства*:

1. Подход с позиции личностных качеств. Лучшие из руководителей обладают набором общих для всех личностных качеств (уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социально-экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Но в различных ситуациях эффективные руководители обнаруживают разные личные качества.
2. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства, или стилей поведения (авторитарный, демократический, либеральный).
3. Ситуационный подход изучает потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Стили лидерства

Коллективистский. Кредо его таково: “Давайте все будем делать сообща”. Лидеры ценят гармонию и целостность группы и стараются, чтобы дела шли гладко. Они гибкие и легко адаптируются к обстановке, всегда ориентированы на других людей. На таких лидеров можно положиться в поиске компромиссов. Они предпочитают работу в группе, восприимчивы к новым идеям, им не свойственно традиционное мышление.

Деятельный. Кредо: “Если это нужно сделать, то делать надо прямо сейчас”. Для лидеров важен результат, они ориентированы на решение задач, а не на людей. Предпочитают обстановку соревнований. Для таких лидеров важен контроль.

Рассудительный. Кредо: “Не будем спешить, чтобы быть уверенными, что мы поступаем правильно”. Ценят точность и соблюдение формальностей. Задают много вопросов, чаще: “Как?”, “Сколько?”.

Качественный. Кредо: “Если это стоит делать, то делать надо как следует”. А если невозможно сделать хорошо, то лучше не браться за это вообще. Лидеры стремятся к совершенству во всем. Они заботливы, склонны к сотрудничеству и

восприимчивы к новому; идеалисты, фантазеры, мечтатели. Типичны вопросы: “Почему?”, “Какой лучший способ?”.

Итак, работоспособность “команды”, ее способность успешно решать поставленные задачи существенно зависит от морально-психологического климата и от настроения работников, господствующего в группе, который определяется: а) качественным составом персонала; б) особенностями отношений между руководителем и подчиненными. Наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента.

Необходимо учитывать неформальные отношения между руководителем и подчиненными. Руководитель должен знать типичные ошибки, присущие людям его статуса; правильно строить отношения с персоналом.

Типичные ошибки руководителя:

- руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждаёт подчиненным большим количеством вопросов общего характера;
- “заиклен” на одной теме в общении с персоналом, например на трудовой дисциплине;
- ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
- постоянно проповедует свои замыслы;
- не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- увлекается бумаготворчеством;
- малодоступен территориально и во времени;
- не имеет готовых решений, предлагаемых персоналу задач.

Успех неформальных отношений с подчиненными, а без этого невозможно уважение к руководителю, зависит от целого ряда ***принципов и правил делового общения***.

1. Уважать чужое достоинство.

2. Хвалить при всех, а выговаривать наедине; не жаловаться на подчиненных. Брать их вину на себя, если надо; своевременно и открыто признавать свои ошибки.
3. Предъявлять ко всем одинаковые требования, воспитывать только личным примером, т. е. выполнять все требования самому.
4. Сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. Не скрывать от подчиненных важную информацию, пресекая сплетни и доносы.
5. При столкновении с жалобой внимательно выслушать и по возможности принять меры. Жалобщик не доносчик, не предатель.

Несколько шагов формирования уверенности в себе

Самооценка – это сравнение, поэтому важно, с кем человек соотносит себя, кто его идеал. Следует отметить, что не все подходят для сравнения, так как от природы наделены талантом или выдающимися данными. Нельзя одновременно мыслить, как Эйнштейн; писать, как Достоевский; говорить, как Цицерон; выглядеть, как Шварценеггер. Идеалами можно восхищаться, но не стоит превращать их в мерило успеха. *В качестве мерила лучше иметь кого-то, идущего на шаг впереди!*

Вам может быть неизвестна цена, которую надо заплатить за вожаделенный успех. Эта цена, возможно, для вас неприемлема. Так, деловому человеку не хватает времени на общение с детьми, хорошая хозяйка не успевает читать и т. д. Может быть, вы не расположены к тому, чтобы платить такую цену?

Для нормализации заниженной самооценки полезно научиться:

- почаще думать о себе хорошо;
- поощрять себя за малейшие достижения;
- не говорить о себе плохо (люди, осознающие собственную значимость, распространяют вокруг себя ореол удовлетворенности);
- прощать себе прошлые ошибки и грехи, хоронить тяжелые воспоминания;

□ искать причины неудач вне себя – в ситуации, а не в недостатках своей личности. Если источник проблем вне вас, то проще найти способы справиться с ними и легче примириться с неудачами;

□ рассматривать причины отказа как следствие того, что следовало бы приложить больше усилий, но не идти напролом; просьба была чрезмерна, несвоевременна, и вообще отказавший страдает от каких-то проблем и нуждается в сочувствии и понимании. Причины отказа не в вас, а вне вас! Их надо проанализировать и предпринять новые попытки;

□ сужать зону неуспеха. Не повторяйте непрерывно: “Я человек застенчивый”. Ограничьте свои трудности: “Я волнуюсь, когда выступаю публично”. Локальные проблемы есть у всех преуспевающих людей. Принимайте комплименты с благодарностью.

Вопросы для повторения:

1. Покажите, как связаны темперамент и деловые качества индивидов.
2. Поясните проблему лидерства, расскажите о типах лидеров.
3. Какую структуру рабочей группы можно считать оптимальной?
4. Раскройте роль руководителя в становлении неформальных отношений в "команде".

Тема 6. Внутриличностные конфликты.

Личность является предельным субъектом (оппонентом) конфликта. В этом качестве она образует одну из его сторон. Но кроме этого каждый человек является самостоятельным генератором конфликта, внутри которого он и разворачивается.

Другими словами — личность постоянно производит и воспроизводит конфликты внутри себя — *внутриличностные конфликты*, носителем которых она и является. И можно без преувеличения сказать, что вся жизнь нормального человека — это конфликт, и прежде всего конфликт не внешний, а внутренний, от которого нам никуда не деться.

Каждый человек постоянно существует в конфликтной ситуации не только с окружающей социальной средой, но прежде всего с самим собой. И этого не следует опасаться — Для психически здорового индивида не выходящая за рамки нормы внутренняя конфликтная ситуация вполне естественна. Человек, который считает себя всегда правым и у которого всегда “спокойная совесть”, такой человек, по мнению И. Канта, не может быть моральным человеком, который “никогда не свободен от вины”. А с точки зрения другого великого философа — В. Соловьева в этом проявляется сама сущность человека, его отличие от животных. Не случайно, рационалистическому антропологизму западноевропейской традиции, тезису Р. Декарта: “мыслю, следовательно, существую”, он противопоставляет свой тезис: “стыжусь, следовательно, существую”.

Ситуация внутриличностного напряжения и противоречивости в известных рамках и степени не только естественна, но и *необходима* для развития и совершенствования самой личности. Любое развитие не может осуществляться без внутренних противоречий, а там, где есть противоречия, есть и основа конфликта. И если внутриличностный конфликт протекает в рамках меры, он действительно необходим, ибо недовольство собой, критическое отношение к собственному “Я”, как мощный внутренний двигатель, заставляет человека идти

по пути самосовершенствования и самоактуализации, тем самым наполняя смыслом не только свою собственную жизнь, но и совершенствуя мир.

Понятие внутриличностного конфликта

Задолго до научного объяснения внутриличностного конфликта большой вклад в его описание и понимание внесла философская и художественная литературы.

Вспомним *Ф. М. Достоевского* — гениального представителя и философского и художественного творчества. Каждый, кто знаком с его произведениями, неоднократно сопереживал страданиям их героев, разрывающихся в самоанализе между различными сторонами своих чувств и сознания, и не раз “примерял” на себя тяжкую ситуацию выбора, который стоял перед ними. Да и самому автору постоянно приходилось разгадывать эту “загадку” вечного противоборства двух сущностей одного и того же человека, дуализма мотивов добра и зла. Понятно, что поставив себе цель изобразить “все глубины души человеческой”, “найти в человеке человека”, автор не мог не заметить и не описать проявления внутриличностного конфликта, который, как оказалось, свойственен любой личности — от “униженных и оскорбленных” до Алеши Карамазова. Великий писатель дает нам ярчайшие картины высшего выражения внутриличностного конфликта вплоть до раздвоения личности; конфликта, пожирающего саму личность и обрекающего ее на невыносимые страдания.

Сущность внутриличностного конфликта по Фрейд

Научное изучение внутриличностного конфликта началось в конце XIX в. и было связано в первую очередь с именем основателя психоанализа — австрийского ученого *Зигмунда Фрейда* (1856 — 1939), раскрывшего биопсихологический и биосоциальный характер внутриличностного конфликта. Он показал, что человеческое существование связано с постоянным *напряжением и преодолением* *противоречия* между биологическими влечениями и желаниями человека (прежде всего сексуальными) и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием. В этом противоречии и постоянном противоборстве названных сторон и состоит,

по Фрейд, сущность внутриличностного конфликта. В рамках психоанализа теорию внутриличностного конфликта разрабатывали также К. Юнг, К. Хорни и др.

Три типа конфликтной ситуации К. Левина

Большой вклад в изучение проблемы внутриличностного конфликта внес немецкий психолог *Курт Левин* (1890—1947), который определил его как ситуацию, в которой на индивида *одновременно действуют противоположно-направленные силы равной величины*. В этой связи он выделил *три* типа конфликтной ситуации.

1 Человек находится между двумя *положительными силами* примерно равной величины. Это случай буриданова осла, находящегося между двумя равными стогами сена и умирающего от голода. Схематично эту конфликтную ситуацию можно представить на следующем рисунке:

где Л — личность,  — сила 1,  — сила 2.

2 Человек находится между двумя *приблизительно равными отрицательными силами*. Характерный пример — ситуация наказания. Так, с одной стороны, ребенок должен выполнять непривлекательное школьное задание, а с другой — ему грозит наказание, если он его не сделает. Эту ситуацию можно представить таким образом:

3 На человека *одновременно действуют две разнонаправленные силы* примерно равной величины и в одном том же месте. Например, ребенок хочет погладить собаку, но он ее боится, или хочет

Буриданов осел — парадокс абсолютного детерминизма (причиной обусловленности всех явлений) в учении о воле: осел, помещенный на равном расстоянии от двух равных по величине и качеству связок сена, будто бы должен умереть от голода, ибо его воля не получит импульса, побуждающую его избрать ту или иную связку. Этот парадокс приписывался французскому философу XIV в. Ж. Буридану, хотя в его сочинениях этот образ не встречается.

съесть торт, а ему запретили. Эту конфликтную ситуацию можно представить так:

“Я-концепция” К. Роджерса

Дальнейшее развитие теория внутриличностного конфликта получила в трудах представителей гуманистической психологии. Один из лидеров этого направления — американский психолог *Карл Роджерс* (1902—1987). Фундаментальным компонентом структуры личности, считает он, является “Я-концепция” — представление личности о самой себе, образ собственного “Я”, формирующийся в процессе взаимодействия личности с окружающей средой. На основе “Я-концепции” происходит саморегуляция поведения человека.

Но “Я-концепция” часто не совпадает с представлением об *идеальном “Я”*. Между ними может происходить рассогласование. Этот диссонанс между “Я-концепцией”, с одной стороны, и идеальным “Я” — с другой, и выступает как *внутриличностный конфликт*, который может привести к тяжелому психическому заболеванию.

Теории потребностей А. Маслоу

Широкую известность получила концепция внутриличностного конфликта одного из ведущих представителей гуманистической психологии американского психолога *Абрахама Маслоу* (1908—1968). Согласно Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) потребность в любви;
- 4) потребность в уважении;
- 5) потребность в самоактуализации.

Самая высшая – потребность в самоактуализации, то есть в реализации потенций, способностей и талантов человека. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему не всегда удается. Самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у меньшинства она является свершившейся, реализованной. *Этот разрыв между стремлением к самоактуализации и реальным результатом* и лежит в основе внутриличностного конфликта.

Теория В. Франкла

Еще одна весьма популярная сегодня теория внутриличностного конфликта разработана австрийским психологом и психиатром *Виктором Франклом* (р. 1905), создавшим новое направление в психотерапии — *логотерапию* (от гр. *logos* — мысль, разум и гр. *therapeia* — лечение). По его определению, логотерапия “занимается смыслом человеческого существования и поиском этого смысла”.

Согласно концепции Франкла, главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Но осуществить смысл жизни удастся лишь немногим. Отсутствие же его порождает у человека состояние, которое он называет экзистенциальным вакуумом, или чувством бесцельности и пустоты. Именно экзистенциальный вакуум и порождает в широких масштабах внутриличностные конфликты, выражающиеся с наибольшей силой в “ноогенных (нусогенных) неврозах” (от гр. *noos* — смысл). По мнению автора теории, внутриличностный конфликт в виде ноогенного невроза возникает из-за духовных проблем и связан с расстройством “духовного ядра личности”, в котором локализованы смыслы и ценности человеческого существования, играющие определяющую роль в поведении личности. Таким образом, ноогенный невроз – это расстройство внутренней структуры личности, вызванное экзистенциальным вакуумом, отсутствием у человека смысла жизни.

Именно экзистенциальный вакуум, чувство бесцельности и пустоты существования порождает на каждом шагу экзистенциальную фрустрацию личности, чаще всего проявляющуюся в скуке и апатии. При этом важно отметить, что скука ставит перед психиатром гораздо больше проблем, чем нужда. Здесь дело заключается в том, что от нужды избавиться гораздо легче, чем от скуки и апатии. Скука — свидетельство отсутствия смысла жизни, смыслообразующих ценностей, а это уже серьезно. Потому что смысл жизни обрести гораздо труднее и важнее, чем богатство. Кроме того, нужда толкает человека к действию и способствует избавлению от неврозов, а скука, связанная с экзистенциальным вакуумом, напротив, обрекает его на бездеятельность и тем самым способствует развитию психологического расстройства.

Экзистенциальный (от лат. *existentia* — существование) — относящийся к человеческому существованию.

Теория А.Н. Леонтьева

Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, следует назвать А. Р. Лурию, В. Н. Мясишева, В. С. Мерлина и других. Но прежде всего мы хотели бы обратить внимание на деятельностный подход *А. Н. Леонтьева* (1903—1979), который своей теорией *о роли предметной деятельности* в становлении личности многое сделал и для понимания внутриличностного конфликта.

Согласно его теории, содержание и сущность внутриличностного конфликта обусловлены характером структуры самой личности. Эта структура в свою очередь детерминирована объективно противоречивыми отношениями, в которые вступает человек, осуществляя разнообразные виды своей деятельности. Одна из важнейших характеристик внутренней структуры личности состоит в том, что любой человек, даже имеющий ведущий мотив поведения и основную цель в жизни, не может жить только одной какой-либо целью или мотивом. Мотивационная сфера человека, по мнению А. Н. Леонтьева, даже в наивысшем ее развитии никогда не напоминает застывшую пирамиду.

В различные периоды жизни, в различных сферах человеческого бытия и в разных ситуациях у личности возникает множество других, кроме ведущего, мотивов, образующих мотивационную сферу или, как сегодня принято говорить, мотивационное поле.

«Структура личности,— писал он,— представляет собой относительно устойчивую конфигурацию главных, внутри себя иерархизированных, мотивационных линий. Речь идет о том, что неполно описывается как “направленность личности”, неполно потому, что даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной. Служение избранной цели, идеалу вовсе не исключает и не поглощает других жизненных отношений человека, которые, в свою очередь, формируют

смыслообразующие мотивы. Образно говоря, мотивационная сфера личности всегда является многовершинной».

Противоречивое взаимодействие этих “вершин” мотивационной сферы, различных мотивов личности и образует внутриличностный конфликт. *Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975. — С. 221.*

Таким образом, внутриличностный конфликт, имманентно присущий внутренней структуре личности,— нормальное явление. Структура любой личности характеризуется внутренними противоречиями и борьбой между различными мотивами. Обычно эта борьба проходит в заурядных формах и не нарушает гармоничности личности. “Ведь гармоническая личность вовсе не есть личность, не знающая никакой внутренней борьбы”. Но иногда эта борьба становится главным, что определяет поведение человека и весь его облик. Именно такова структура трагической личности.

Внутриличностный конфликт: понятие и характеристики

Таковы основания внутриличностного конфликта. Теперь дадим определение внутриличностному конфликту: *внутриличностный конфликт — это состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т.е. выработать приоритеты поведения, основанные на них.*

Можно сказать и по-другому: *внутриличностный конфликт — это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов.*

Таким образом, можно выделить следующие характеристики внутриличностного конфликта:

- 1) внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;
- 2) сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;

3) внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими. В противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ — большее, а наказанию предпочитает награду;

4) любой внутренний конфликт сопровождается негативными эмоциями;

5) основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся:

□ противоречивыми позициями сторон;

□ противоположными мотивами, целями и интересами сторон;

□ противоположными средствами достижения целей в данных условиях (например, преследуется цель — победить в битве, но вместе с тем необходимо христианские заповеди соблюсти, в том числе — “не убий”);

□ отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Следует также добавить, что, как показал З. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только осознанным, но и *неосознанным*, что не делает его менее значимым.

Вопросы для повторения:

1. Опишите внутриличностный конфликт?

2. Какие характеристики внутриличностного конфликта Вы знаете?

3. Перечислите теории внутриличностных конфликтов.

Тема 7. Межличностные конфликты.

Под межличностным конфликтом понимают открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации.

Межличностный конфликт проявляется во взаимодействии между двумя и более лицами. В межличностных конфликтах субъекты противостоят друг другу и выясняют свои отношения непосредственно, лицом к лицу. Это один из самых распространенных типов конфликтов. Они могут происходить как между сослуживцами, так и между самыми близкими людьми.

В межличностном конфликте каждая сторона стремится отстоять свое мнение, доказать другой ее неправоту, люди прибегают к взаимным обвинениям, нападкам друг на друга, словесным оскорблениям и унижениям и т.п. Такое поведение вызывает у субъектов конфликта острые негативные эмоциональные переживания, которые обостряют взаимодействие участников и провоцируют их на экстремальные поступки. В условиях конфликта становится трудно управлять своими эмоциями. Многие его участники после разрешения конфликта еще долго испытывают негативное самочувствие.

Любое урегулирование конфликта или его предупреждение направлены на сохранение существующей системы межличностного взаимодействия. Однако источником конфликта могут оказаться такие причины, которые ведут к разрушению сложившейся системы взаимодействия. В связи с этим выделяют различные функции конфликта: конструктивные и деструктивные.

Функции межличностного конфликта

К конструктивным функциям относят:

- а) познавательную (появление конфликта выступает как симптом неблагоприятных отношений и проявления возникших противоречий);
- б) функцию развития (конфликт является важным источником развития его участников и совершенствования процесса взаимодействия);

в) инструментальную (конфликт выступает как инструмент разрешения противоречий);

г) перестроечную (конфликт снимает факторы, подтачивающие существующие межличностные взаимодействия, способствует развитию взаимопонимания между участниками).

Деструктивные функции конфликта связаны с:

а) разрушением существующей совместной деятельности;

б) ухудшением или развалом отношений;

в) негативным самочувствием участников;

г) низкой эффективностью дальнейшего взаимодействия и др.

При системном изучении конфликтов в них выделяют структуру и элементы. Элементами в межличностном конфликте являются: субъекты конфликта, их личностные характеристики, цели и мотивы, сторонники, причина конфликта. Структура конфликта - это взаимосвязи между его элементами. Конфликт всегда находится в развитии, поэтому его элементы и структура постоянно изменяются.

К субъектам межличностного конфликта относят тех участников, которые отстаивают свои собственные интересы, стремятся к достижению своей цели. Они всегда выступают от своего лица.

Объектом межличностного конфликта считают то, на что претендуют его участники. Это та цель, к достижению которой стремится каждый из противоборствующих субъектов.

Предметом конфликта служат противоречия, в которых проявляются противоположные интересы объектов.

Отличительные особенности межличностного конфликта:

1. Противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.
2. Проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным полигоном проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей
4. Отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами
5. Затрагивают интересы окружения.

Виды межличностных конфликтов:

1. По направленности:

- горизонтальные – участники не подчиняются друг другу
- вертикальные – участники находятся в подчинении друг с другом
- смешанные – где есть обе составляющие (организация)

2. По значению:

- конструктивные (созидательные) - оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений, разумных аргументов, приводит к развитию отношений между людьми;
- деструктивные (разрушительные) - одна из сторон жёстко настаивает на своей позиции и игнорирует вторую, одна из сторон прибегает к осуждаемым методам борьбы

3. По характеру причин:

- объективные
- субъективные (плохое настроение, самочувствие)

4. По сфере разрешения:

- деловые
- лично-эмоциональные

5. По форме проявления:

- скрытые (плохо осознаются людьми)
- открытые (осознаются)

6. По времени протекания:

- ситуативные
- пролонгированные (длительные).

Функционирование той или иной организации, как целостной системы осуществляется в соответствии с заранее и четко определенными задачами и целями, которые определяют направление деятельности, ее специфику. Вместе с тем, персонал организации имеет собственные индивидуальные цели и задачи, которые в процессе трудовой деятельности соотносятся, или же противоречат целям организации в целом.

Сам термин «организация» может быть истолкован с позиции разных направлений:

- о специфике строения организации, которая лежит в основе упорядоченного и согласованного взаимодействия ее составляющих;
- о разнообразных целенаправленных процессах, которые способствуют совершенствованию взаимодействия между элементами системы и укреплению связей между ними;
- о фактора, способствующего объединению людей для совместной реализации целей.
- о сегмента в структуре общества, деятельность которого направлена на реализацию определенных задач и выполнение заданных функций;
- о эффективно функционирующей системы, учитывающей условия внешней и внутренней среды;
- о совокупности форм (юридических, правовых и организационных).

Учитывая такое многообразие связей в организации, между людьми могут возникать конфликты, которые естественным образом оказывают влияние на эффективность функционирования, текучку персонала, снижение объема производства и другие параметры.

В основе организационных конфликтов могут лежать противоречия в оценке целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, ее результатов и социальных последствий. Естественно, что у организационных конфликтов имеют черты, свойственные и другим видам

социальных конфликтов (референтность, субъективность и т.д.) Вместе с тем у данных конфликтов можно выделить и характерные.

Среди существенных особенностей организационных конфликтов можно выделить высокую прогнозируемость. Поскольку функционирование организации осуществляется в соответствии с определенными стандартами, способствующими координированию поведения сотрудников, можно легко отслеживать ситуации, которые в дальнейшем могут перерасти в конфликты.

Специфика организационных конфликтов во многом определяется особенностями ролевой структуры организации, которая подразумевает выполнение сотрудниками профессиональной деятельности в соответствии с существующими поведенческими стереотипами. Роли накладывают существенный отпечаток на личность каждого человека и зависят от социальных позиций и конкретного трудового поведения. Необходимо подчеркнуть, что роли очень быстро закрепляются, могут иногда противоречить друг другу и со своей стороны также оказывать влияние на оценку социальной позиции и трудовое поведение.

На протекание конфликта в организации существенное влияние оказывает сама ее структура, управление которой осуществляется посредством целенаправленной координации деятельности сотрудников и материальных ресурсов. Именно поэтому в ней присутствует разделение трудового процесса на элементы в целях полноценного контроля. Структура любой организации включает горизонтальную и вертикальную дифференциацию.

Разделение по горизонтали осуществляется в соответствии со способами группировки и распределения функциональных обязанностей (по выполняемой работе, по производимому продукту, по потребительским группам, по месту расположения). Такое разделение по горизонтали может спровоцировать возникновение конфликтов интересов, так как возможна ориентация на различные цели в группах, распределенных по различным критериям.

Вертикальная дифференциация затрагивает управленческий аппарат и определяется количеством уровней власти, а также распределением властных полномочий.

Таким образом, специфика конфликтного взаимодействия в рамках организации обусловлена сложностью возникающих взаимосвязей, затрагивающих различные сферы жизнедеятельности. У данных конфликтов можно выделить следующие характерные черты: высокая прогнозируемость, особенности ролевой структуры организации, общая структура и разделение по горизонтали и вертикали и др.

Причины возникновения конфликтов в организации

В основе возникновения любого конфликтного взаимодействия лежит та, или иная причина, выявление и устранение которой способствует разрешению конфликта и сглаживанию ситуации. Именно поэтому вопрос выявления причин конфликтов привлекает внимание исследователей.

Традиционно выделяют объективные и субъективные причины, способствующие возникновению конфликта. К числу объективных факторов можно отнести характеристики, не зависящие от человека, в то время как субъективные факторы - личностные характеристики (особенности характера, стремление к первенству, доминированию и т.д.). Вместе с тем, необходимо отметить, что в реальной конфликтной ситуации практически всегда имеются и объективные, и субъективные причины.

Среди объективных причин возникновения конфликтного взаимодействия можно выделить факторы, затрагивающие процесс управления, организацию деятельности, уровень профессионализма, нарушения санитарно-гигиенических норм, недостаточность материально-технической базы, экономические причины.

К числу управленческих причин принято относить недостатки организационной структуры, нечеткие должностные инструкции и как следствие непродуманное распределение прав и обязанностей, несоразмерность прав и ответственности за результаты деятельности, расплывчатость требований к сотруднику и их не соответствие с должностными инструкциями.

К организационным факторам относят: отсутствие условий для труда, нарушения режима труда и отдыха, перегрузки, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины и т.д.

Профессиональные факторы включают оценку уровня профессионализма, грамотную систему подбора и расстановки кадров, четкость перспектив дальнейшего профессионального и карьерного роста.

К числу санитарно-гигиенических факторов можно отнести неблагоприятные условия труда и различные нарушения, касающиеся режима профессиональной деятельности.

Среди материально - технических факторов, способствующих возникновению конфликтов, исследователи отмечают устаревшее оборудование и техническое обеспечение, а также их недостаточность.

Помимо вышеуказанных причин, можно отметить экономические: задержки в оплате, отсутствие грамотно спланированной системы поощрений.

Субъективные причины возникновения конфликта включают личностные особенности, как подчиненных, так и руководителей. Наиболее распространенными ошибками в профессиональной деятельности руководителя, способными стимулировать возникновение конфликтных ситуаций являются нарушения служебной этики (грубость, нетерпимость, высокомерие, неуважительное отношение и т.д.); трудового законодательства (сверхурочная неоплачиваемая работа, запрет на больничные и отпуска и т.д.); неумение справедливо оценивать результаты деятельности подчиненных и мотивировать их на достижение успеха, а также отсутствие или недостаточность внимания со стороны руководителя к социально-психологическому климату в коллективе, возможностям учета совместимости работников.

Помимо вышеуказанной классификации причин, способствующих возникновению конфликтных взаимоотношений, существуют и другие (У.Ф. Линкольн, Б. Майерс, К. Томас). По мнению Н.В. Гришиной к числу причин возникновения конфликтных ситуаций в организации относятся:

- Недостатки в организации производственных процессов, неблагоприятные условия труда, несовершенство форм его стимуляции.
- Отсутствие опыта у руководителя, вследствие чего он предпринимает неправильные действия (неумело распределяет задания, неправильно использует систему стимулирования труда, не способен понять психологию сотрудника).
- Недостатки профессионального стиля работы руководителя и его неправильное поведение.
- Расхождение мнений работников в оценке явлений производственной жизни.
- Нарушение внутригрупповых норм поведения, распад коллектива на различные группировки, возникновение разногласий между разными категориями работников.
- Противоречия интересов людей, их функций в трудовой деятельности.
- Несовместимость в силу личностных, социально-демографических (пол, возраст, социальное происхождение) различий.
- Личностные характеристики отдельных людей - специфические особенности поведения, отношения к труду и коллективу, черты характера. [6]

В работах Р. Л. Кричевского причины возникновения конфликтных отношений разделяются на три группы: обусловленные трудовым процессом, психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, личностным своеобразием членов группы.

В целом, перечислить все причины, из-за которых возможно развитие конфликта практически невозможно. Вместе с тем, следует подчеркнуть следующие области организационного взаимодействия, в которых возникновение конфликтов особенно часто: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и в жизненном опыте, а также неудовлетворительные коммуникации.

Необходимо отметить, что своевременное выявление и устранение вышеуказанных причин возможно только при совершенствовании системы управления организации в целом.

Таким образом, среди причин, способствующих возникновению конфликтных отношений в коллективе можно выделить объективные и субъективные. Своевременное выявление и устранение вышеуказанных причин способствует налаживанию конструктивных отношений в организации и улучшает общие показатели работы.

Мотивы возникновения конфликтов

При исследовании конфликта помимо выяснения внешних причин возникновения конфликтной ситуации необходимо раскрыть его внутреннее содержание, которое определяется мотивами конфликтующих сторон. В данном случае мотивы выступают в качестве внутренних побудительных сил, подталкивающих субъектов конфликтного взаимодействия к открытому противостоянию. Именно мотивы вступления в конфликт наполняют его эмоциями. Как правило, в процессе конфликта у оппонентов могут возникать чувства зависимости, ущемленности, чувства вины и т.д.

В качестве мотивов возникновения конфликта могут выступать:

- потребности - состояния, создаваемые дефицитом материальных или идеальных объектов, которые стимулируют активность субъекта. Классификация потребностей включает: потребности в безопасности, признании, социальной принадлежности, познавательные потребности, эстетические потребности и т.п. Необходимо отметить, что данные потребности могут возникать не только у отдельных личностей, но и свойственны социальным группам, целым обществам и государствам.
- интересы - представляют собой осознанные потребности, обеспечивающие направленность оппонентов на объект конфликта и способствующие проявлению его конфликтного поведения.
- ценности - совокупность качеств внутренней структуры личности, выступающих для нее особо значимыми и определяющих основу сознания и поведения. Ценности можно разделить на общечеловеческие, культурные, личностные и т.д.

- цели - это осознание возможного результата, к которому должны привести предпринимаемые действия. В рамках конфликтного взаимодействия целью выступает конечный результат, который оценивается с позиции полезности (для личности, референтной группы или коллектива в целом). Принято выделять тактические (ориентированные на овладение объектом конфликта) и стратегические цели (определяющие порядок достижения, средства воздействия и т.д.).

- идеалы - некие обобщенные образы, характеризующие наилучшее состояние объекта, сформированные каждым конкретным человеком на основании обобщения социального и личного опыта и определяющие жизненную позицию.

- убеждения - система ценностей личности, которая определяет выбор стратегии поведения в соответствии с персональными взглядами, интересами и потребностями.

Мотивы поведения конкретного человека или группы определяются не только внутренними составляющими. Они также возникают исходя из конкретной социальной ситуации, имеющихся социальных условий. Это обусловлено тем, что реформы общества закономерно сказываются на трансформации общественного сознания, что в свою очередь способствует изменению потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов и убеждений конкретных людей, а следовательно и мотивации в целом. Вместе с тем, необходимо отметить, что в процессе конфликтного взаимодействия установить истинные мотивы оппонентов весьма затруднительно. Дело в том, что участники конфликта зачастую декларируют в качестве мотивов вступления в конфликт одни причины, когда в реальной ситуации мотивами служат совершенно другие факторы.

Таким образом, мотивы вступления в конфликтное взаимодействие представляют собой внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов конфликтного взаимодействия к открытому противостоянию. В качестве мотивов возникновения конфликта могут выступать: потребности, интересы, ценности, цели, идеалы, убеждения и т.д. Помимо этого на мотивацию

участников конфликта оказывает влияние конкретная социальная ситуация, имеющиеся социальные условия.

Вопросы для повторения:

1. Назовите мотивы возникновения конфликтов в организации.
2. Какие причины, традиционно, вызывают конфликты?
3. Назовите виды межличностных конфликтов.

Тема 8. Способы предупреждения и разрешения конфликтов.

Рассмотрим особенности поведения человека в конфликтной ситуации прежде всего в процессе общения. В процессе человеческих взаимоотношений, как вы уже знаете из предыдущих разделов, процесс общения предполагает наличие следующих трех факторов: восприятия, эмоций и обмена информацией. В конфликтных ситуациях легко забыть об этом. Поэтому кратко рассмотрим, что же может создавать почву для их возникновения.

Социально-психологические предпосылки

Первая трудность — это разногласия из-за несовпадения ваших рассуждений с рассуждениями другой стороны. Ведь то, какой вы видите проблему, зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, смотрите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы фактов мы изымаем те, которые подтверждают наши взгляды, представления и убеждения, и не обращаем внимания или ошибочно интерпретируем те из них, которые ставят под вопрос наши представления. Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого — это еще не значит согласиться с ней. Это может помочь лишь сузить область конфликта.

Также не следует интерпретировать высказывания или действия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение и у нас возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с "запасом". Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т.п. — все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Даже если вы говорите ясно и прямо, вас

могут не услышать. Как часто вам кажется, что люди не обращают внимание на ваши слова. Столь же часто и вы не в состоянии повторить то, что они сказали, так как в этот момент можете быть заняты обдумыванием контраргумента и т.п. Кроме того то, что говорит один, другой может не так понять. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

Учитывая трудности в процессе общения, Е. Мелибрудой, В. Зигертом и Л. Ланге, была разработана модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответствия психологическим стандартам. Считается, что конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

□ адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

□ открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

• создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Для руководителя также полезно знать, *какие индивидуальные особенности личности* (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:

□ неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих — и почва для конфликта готова;

□ стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;

□ консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

□ излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;

- критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный;
- определенный набор эмоциональных качеств личности — тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Но конфликт возникает, если личностные особенности человека или группы приходят в столкновение с вышеназванными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, т.е. при наличии межличностной или социально-психологической несовместимости.

В качестве примера рассмотрим несовместимые типы темперамента при определенных условиях. В нормальной спокойной обстановке холерик и флегматик успешно справляются с порученной им работой. В аварийной ситуации медлительность флегматика, желание обдумать ход деятельности и вспыльчивость, неуравновешенность и суетливость холерика могут стать причиной конфликтных отношений между ними.

Еще более часто основой для межличностной несовместимости становятся различия в потребностях, интересах, целях различных людей, вступающих во взаимодействие. Основной интерес, например у руководителя образованной фирмы или предприятия — расширить дело, а у сотрудников — как можно больше средств было выделено на зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляет личности требования, которые расходятся с теми, на которые ориентирован этот человек.

Стратегия поведения в конфликтной ситуации

Поскольку в реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения, то целесообразно ознакомиться с разработанной *К.У. Томасом* и *Р.Х. Килменном* стратегией поведения в конфликтной ситуации и осознанно выбрать определенную стратегию поведения в зависимости от обстоятельств. Исследователи указывают на *пять основных стилей поведения при конфликте*:

- конкуренция или соперничество;

- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование или уклонение.

Стиль поведения в конкретном конфликте, замечают они, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения. Она в свою очередь позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

Стиль конкуренции или соперничества. Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% всех случаев в конфликте — это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

- обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение — наилучшее;
- чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Известно, что брак, в котором одна сторона подавляет другую, приводит к неразрешимым противоречиям или даже полному разрыву. Не следует использовать этот стиль и в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Сотрудничество — наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем он наиболее эффективен при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Он означает поиск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведет к успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: "Я хочу справедливого исхода для нас обоих", "Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим", "Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему". Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

- если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;
- основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Стиль компромисса находится в середине сетки Томаса-Килменна. Суть его заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: "Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться". Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый участник их чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены.

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации возможно ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

В конечном счете стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- ^ возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
- компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

Стиль уклонения реализуется обычно, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон и у нее нет нужды отстаивать свои права, или же сторона ни с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что неправа, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью.

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

- считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;
- считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

- подчиненные сами могут урегулировать конфликт;
- решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;
- когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди — грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. Томас и Килменн считают, что иногда это — единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, чем ваши, или его переживания — более сильными. В таком случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Но это не означает, что вы должны отказаться от своих интересов. Вы просто должны как бы отставить их на некоторое время, а потом в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- вы осознаете, что правда на вашей стороне;

□ вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно также, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Для этого желательно определить наиболее характерный для вас стиль разрешения конфликтов на основе теста К. Томаса "Ваш способ реагирования в конфликте".

Правила поведения в условиях конфликта

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, *то при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил.*

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки.
2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: "Разве я никогда не ошибаюсь?" Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.
3. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: "Что будет, если выход не будет найден?" Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.
4. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, "выпустить пар". Но разрядиться на окружающих — это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

5. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке. Тогда вы обязываете и его быть лучше.

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите:

"Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?" Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

7. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

8. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

9. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

Надеемся, что данные советы помогут в вашей практической деятельности по продуктивному и творческому разрешению конфликтных ситуаций.

Вопросы для повторения

1. В чем причины возникновения конфликтов? Дайте их типологию.

2. Основные стадии протекания конфликта.

3. Охарактеризуйте основные стили поведения руководителя в конфликтной ситуации. Какой стиль поведения характерен для вас?

4. Что собой представляет карта конфликта?

5. Расскажите об основных чертах поведения и типах конфликтной личности и путях разрешения конфликтов с ней.

Тема 9. Этика профессионального и делового общения.

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы, в которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И общаясь в деловом сотрудничестве со своим подчиненными, начальником или коллегами, каждый так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. Но в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным. Хочется надеяться, что настоящий раздел в определенной степени поможет читателю не только осознать те, часто скрытые от первого взгляда, проблемы, которые возникают в процессе делового общения и служат ему препятствием, но и успешно справиться с ними.

Этика (от греч. *ethos* — обычай, нрав) — учение о морали, нравственности. Термин "этика" впервые употребил Аристотель (384-322 до н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, нравственные поступки.

Мораль (от лат. *moralis* — нравственный) — это система этических ценностей, которые признаются человеком. Мораль — важнейший способ нормативной регуляции общественных отношений, общения и поведения людей в самых различных сферах общественной жизни — семье, быту, политике, науке, труде и т.д.

Важнейшими категориями этики являются : "добро", "зло", "справедливость", "благо", "ответственность", "долг", "совесть" и т.д. Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Мораль всегда предполагает наличие

определенного нравственного идеала, образца для подражания, содержание и смысл которого меняются в историческом времени и социальном пространстве, т.е. в различные исторические эпохи и у разных народов. Однако в морали должное далеко не всегда совпадает с с у щ и м , с реально существующей нравственной реальностью, фактическими нормами поведения людей. Более того, на всем протяжении развития морального сознания внутренним стержнем и структурой его изменения является" противоречиво-напряженное соотношение понятий сущего и должного».

В этом противоречии между должным и сущим заключена и *противоречивая сущность мотивации общения*(в том числе и делового общения и поведения человека). С одной стороны, он стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой, — ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения*, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

Общение — процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация. По мнению Аристотеля, способность вступать в общение отличает человека от "недоразвитых в нравственном смысле существ" и от "сверхчеловека". Поэтому "тот, кто не способен вступать в общение или, считая себя существом самодовлеющим, не чувствует потребности ни в чем, уже не составляет элемента государства, становясь либо животным, либо божеством".

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта. При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это прежде всего получение максимальной прибыли.

С учетом всего сказанного *этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности*. Она представляет собой частный случай этики вообще и содержит в себе ее основные характеристики.

Этика делового общения традиционного общества

В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе (обществе "механической солидарности" по Эмилю Дюркгейму), основанном на общности социальной жизни, коллективных представлениях, мифологическом сознании и межличностных отношениях, основным механизмом делового общения являются *ритуал, традиция и обычай*. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.

Отличительной особенностью этого типа общности является то, что здесь еще нет того разрыва между этическими нормами делового общения и общими представлениями о нравственной жизни, который появится в обществе с развитыми рыночными отношениями. Общие нормы морали являются здесь и

нормами делового общения. По большей части они еще не отделяются друг от друга и не противопоставляются друг другу, подобно тому, как деловая жизнь не противопоставляется личной жизни. Но и тогда, когда в рамках традиционного общества возникают частные и корпоративные интересы, общие нормы нравственности все еще продолжают играть главную роль.

В условиях отсутствия товарного фетишизма и всеобщего отчуждения хорошее выполнение самого дела рассматривается как нравственный долг и служит основным способом самоутверждения личности. Человек традиционного общества еще не выработал в себе холуйскую психологию и не гнет спину, стараясь во всем угодить своему начальнику, ибо этические ценности имеют здесь самодовлеющее значение.

Такие понятия, как справедливость, честь, достоинство, свобода, ответственность имеют здесь экзистенциальный жизненно важный для человеческого существования смысл и наполнены не абстрактным, а реальным жизненным содержанием. За утверждение этих ценностей люди часто жертвовали своей жизнью. Пафосом этого типа общения могут служить слова Мартина Лютера: "На том стою и не могу иначе".

Такой характер этики делового общения мы обнаруживаем уже в Древней Индии. Все человеческое поведение и общение, в том числе и в деловой сфере, подчинено здесь высшим (религиозным) ценностям. Человек этого общества должен "не обращать внимания на то, что другие люди скажут или подумают о нас, или сделают; идти на работу так же, как солдаты идут на сражение, не заботясь о последствиях; расценивать хорошую репутацию, честь, имя, удобные обстоятельства, комфорт, людские привязанности как ничто, если религиозное обязательство потребует пожертвовать ими".

Современные взгляды на место этики в деловом общении

Это противоречие между этикой и бизнесом, должным и сущим весьма остро проявляется и сегодня в деловом общении, причем на самых разных его уровнях: как между организацией и социальной средой, так и внутри самой организации. Между управляющими, предпринимателями и вообще деловыми

людьми по отношению к указанному противоречию существуют две основные позиции.

1. Считающие себя прагматиками полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе *не нужна*. Единственная обязанность управляющего корпорацией, работающего по найму у владельца бизнеса, — любыми доступными средствами максимизировать прибыль, "делать как можно больше денег", всячески приспособиваясь к нормам общества, воплощенным в законах и этических традициях.

С этой позиции, которую можно назвать "деловой макиавеллизм", этические нормы и сам язык этики рассматриваются как помеха в деловом общении. В нем стараются избегать разговоров о морали, этических идеалах, долге и социальных обязанностях, поскольку в результате появляются "излишние", "не относящиеся к делу" проблемы, касающиеся моральной и социальной ответственности.

Крайним случаем неэтичного поведения бизнесменов, руководителей предприятий является нарушение закона. Но неэтичным поведением следует также считать различного рода действия компаний, не предпринимающих надлежащих мер для устранения дефектов в своей продукции, которые могут привести к вредным последствиям для населения. Поэтому в понятие этики делового общения входит и забота руководителей предприятий о качестве своей продукции, ответственность за тот вред, который она может нанести населению.

Примером неэтичного поведения, ставшим почти классическим, является действие фирмы "Форд Мотор", которая возражала против изъятия модели "Пинто" из производства или 'перепроектирования ее топливной системы с целью ликвидации возможных опасностей, связанных с бензобаком.

Суть дела состояла в том, что в 1978 г. три женщины сторели заживо, когда "Пинто", в которой они находились, получил удар сзади и бак с бензином взорвался. Между тем компании "Форд" было известно о технических недостатках бензобака и даже то, как избавиться от этого дефекта. Но, как показали расчеты, выплата компенсаций, если произойдут несчастные случаи,

обойдется компании дешевле по сравнению с затратами на то, чтобы сделать надежный бензобак. И компания преступила нормы морали.

Этика делового общения касается, конечно, не только социальной ответственности руководителей предприятий. Она охватывает широкий круг вопросов, относящихся к целям и средствам ведения бизнеса. В этой связи следует отметить, что представители делового прагматизма подчас используют негодные средства для достижения своих целей, такие, как взятки, подкуп и т.д. Но помимо этого и сами цели делового общения могут носить неэтический характер. При этом общение может рассматриваться неэтичным не потому, что оно противозаконно, а вследствие несовместимости целей делового общения моральным ценностям. Примером может служить заключение сделок, контрактов на постройку экологически вредных предприятий.

2. Вторая позиция по отношению к противоречию между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самими собой, но и необходимым для эффективности производства. В этом случае этика рассматривается не только как необходимый нравственный императив поведения, но и как средство (инструмент), помогающее увеличить рентабельность, способствующее укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Думается, что этот подход является более цивилизованным и в конце концов более эффективным, так как предприятие-компонент общества, и утверждая этические нормы общения у себя, оно в то же самое время способствует их распространению и в социуме, окружающей социальной среде. А чем более благополучной становится этическая атмосфера в обществе, тем более благоприятная обстановка создается и для бизнеса. Вместе с тем неэтичное поведение и общение рано или поздно обернется, если и не прямыми экономическими убытками, то во всяком случае социальными и нравственными издержками как для предприятия, так и для социальной среды.

Поэтому, рассмотрев оба взгляда на место этики в деловом общении, следует, по нашему глубокому убеждению, присоединиться не к Николло Маккиавелли, проповедавшему "освобождение" политики от морали, а к Бенджамину Франклину, утверждавшему, что "честность — лучшая политика".

Общие этические принципы и характер делового общения

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия ~ между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Между сторонами того или иного вида делового общения существует своя специфика. Задача и состоит в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые не только соответствовали бы каждому виду делового общения, но и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. Вместе с тем они должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

Общий нравственный принцип человеческого общения содержится в категорическом императиве И. Канта: "Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства". Применительно к деловому общению основной этический принцип можно сформулировать таким образом: в деловом общении при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации, *поступай так, чтобы максима твоей воли была совместима с нравственными ценностями других сторон, участвующих в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.*

Таким образом, в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов. Естественно, если оно осуществляется этическими средствами и во имя морально оправданных целей. Поэтому деловое общение должно постоянно проверяться этической рефлексией, оправдывающей мотивы вступления в него. При этом сделать этически правильный выбор и принять индивидуальное решение часто дело

совсем непростое. Рыночные отношения предоставляют свободу выбора, но вместе с тем увеличивают количество вариантов решений, порождают комплекс моральных дилемм, поджидающих деловых людей на каждом шагу в процессе их деятельности и общения.

Повышение уровня этики делового общения. Существуют различные средства и способы повышения уровня моральности делового общения. В качестве примеров повышения показателей этичности поведения как руководителей, так и рядовых работников можно привести следующие: *разработка этических нормативов на предприятии, создание комитетов и комиссий по этике, проведение социально-этических ревизий, обучение этическому поведению.*

Этические нормативы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила этики, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормативы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания — установление нормальной нравственной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя высшие стандарты этики делового общения, являющейся важнейшим компонентом бизнеса.

Так, при заключении сделок и других видов делового общения этическими нормативами обычно запрещаются взятки, "подмазки", вымогательство, подарки, мошенничество, нарушение законов, незаконные выплаты политическим организациям и т.д. На Западе организации обычно доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов. Некоторые фирмы создают рабочие группы или постоянные комитеты по этике. Другие нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Его роль сводится к выработке суждений по этическим вопросам, в том числе и по этике делового общения. В России, к сожалению, этике делового общения и вообще этике бизнеса не придается пока должного внимания.

Применительно к бизнесу на международном уровне следует иметь в виду, что в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений. По мнению специалистов, видимо, настала пора заняться разработкой этических нормативов, применяемых во всем мире, и обеспечить уход с сомнительного рынка любого субъекта при возникновении крупных не разрешаемых этических проблем.

Задача повышения норм и стандартов этики делового общения, как и вообще этики бизнеса, во многих странах сегодня выдвигается как одна из важнейших. Проблема стоит достаточно остро. Так, согласно опросам общественного мнения, среди широких слоев населения США господствует убеждение, что ценности этического поведения неуклонно снижаются. В России, как это признается повсеместно, положение с этим еще хуже. Поэтому организации, фирмы, руководители и предприниматели всех уровней должны приложить максимум усилий для повышения этичности делового общения, используя для этого различные способы и средства, в том числе и обучение этике делового общения.

Вопросы для повторения:

1. Дайте определение понятий "этика", "общение", "деловое общение", "этика делового общения".
2. Каковы особенности этики делового общения традиционного общества?
3. Назовите основные позиции по вопросу о соотношении этики и бизнеса, которые существуют сегодня.
4. Какова, по вашему мнению, роль этики в деловом общении?

Тема 10. Деловая беседа, совещание, переговоры как формы деловых коммуникаций

I. Деловая беседа

Деловая беседа - устный речевой контакт между взаимозаинтересованными людьми, имеющими необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

Беседы различаются по длительности, форме, целям и содержанию.

Основные функции деловой беседы: совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей; контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий; поддержание деловых контактов; стимулирование деловой активности.

Речевой этикет деловой беседы включает:

правильность - грамотность речи;

точность - соответствие высказываний мыслям говорящего;

краткость - отсутствие ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора;

доступность - простота речи, соответствие ее содержания уровню подготовленности партнеров по коммуникации;

использование приемов обратной связи («Правильно ли я понял, что Вы имели в виду следующее ...»).

Беседа является строго регламентированным видом общения, содержащим определенные этапы реализации:

1. Начало;
2. Основная часть беседы (взаимное информирование и обсуждение проблемы, варианты принятия решения);
3. Завершение беседы.

(1.) Начало беседы. Выделяют несколько вариантов начала беседы:

Снятие напряженности. Достаточно сказать несколько теплых слов, пошутить.

Использование «зацепки». Чтобы «зацепить» собеседника можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, анекдотичный случай или необычный вопрос. Рассказ связывается с содержанием беседы и дальше кратко излагается ситуация или проблема.

Непосредственный переход к делу, без какого бы то ни было вступления. Подходит для кратковременных и не очень важных деловых контактов.

(2.) Основная часть беседы включает передачу и получение информации, обсуждение проблемы.

На стадии обсуждения проблемы нужно вовлекать собеседника в совместную выработку решения, которая поможет успешно завершить беседу.

(3.) Завершение беседы. Завершает беседу - принятие решений.

Основная задача, решаемая в конце беседы — это достижение основной, или, в неблагоприятном случае, запасной (альтернативной) цели.

На завершающей стадии беседы необходимо сделать резюме, понятное для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

II. Совещание

Деловое совещание — это форма делового общения коллектива (группы) с целью обмена информацией и принятия коллективного решения по актуальным проблемам.

Это способ открытого обсуждения тех или иных вопросов.

Виды совещаний.

инструктивные совещания - доведение информации;

оперативные совещания - оценка текущего состояния дел;

совещания, на которых происходит выработка и принятие решений;

совещания, на которых происходит планирование, распределение ресурсов для реализации выработанных решений;

итоговые - подведение итогов, презентация и оценка решений.

Совещание выполняет следующие функции:

информирование участников совещания,

оценка ситуации,

выявление отношения коллег к сложившейся или предстоящей ситуации

определение совместных действий и решений.

Минусы проведения совещаний:

высокая временная затратность;

коллективные решения не сохраняют авторства, а соответственно размывается ответственность за возникающие последствия;

формируются конфликты интересов внутри участников совещания;

в силу представительности собрания есть вероятность не принять решение или принимается излишне компромиссное решение.

Начинают подготовку совещания с разработки его цели и повестки.

Повестка дня — это строгий план серий социального взаимодействия участников совещания с целью выработки коллективного решения.

Повестка дня - письменный документ, который рассылается заблаговременно.

Повестка дня включает:

название, место и время проведения совещания;

тему, цель и задачи совещания;

перечень обсуждаемых вопросов в порядке очередности их рассмотрения;

время начала и окончания работы, регламент выступлений/сообщений;

состав участников, с указанием места работы, должности;

место, контакты, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу или задать интересующие вопросы.

Разработав повестку дня необходимо приступить к подготовке сценария реализации совещания.

Образцы сценариев реализации совещания

Сценарий 1. «Доклад». Определяется ключевой докладчик или два докладчика, которые выступают по объявленной теме не более 7 минут, далее участникам предлагается обменяться мнениями, где каждый высказывает свое представление по теме совещания и отмечает степень согласия с выступающим докладчиком. Такая реализация совещания позволяет максимально точно

сформировать целостную картину восприятия проблемы, а руководителю быстро подвести итог и принять решение.

Сценарий 2. «Обсуждение». Ведущий предлагает высказаться по имеющейся проблеме, каждый из участников совещания может взять слово, высказать свою позицию.

Обсуждение продолжается до тех пор, пока не будут повторяться приемы, методы решения проблем. В конце отводится время для вопросов и только потом ведущий подводит итог.

Сценарий 3. «Мозговой штурм». Назначается ведущий совещания, который за 5–7 минут обозначает проблему и хаотично задает вопросы участникам совещания, которые должны генерировать как можно больше идей, позволяющих её разрешить. Здесь важно создать соответствующую непринужденную атмосферу, позволяющую раскрепоститься участникам, не бояться оценивания и критики.

Сценарий 4. «По кругу». Сценарий схож с «Мозговым штурмом», однако требуют круговой рассадки участников совещания, и далее каждый по очереди высказывает свою позицию.

Сценарий 5. «Номинальная группа». Является разновидностью мозгового штурма для генерирования идей в группе, но требует от ведущего определенной подготовленности и 2-3 часа времени.

На первом этапе «Вводная часть» (5—10 минут) ведущий ставит цели и задачи, этапы проведения совещания, обозначает правила взаимодействия (активность, этичность). Все участники делятся на две группы, отбираются ответственные в рамках каждой номинальной группы.

Второй этап «Молчаливое генерирование» (10 минут): каждый участник в письменном виде, в полной тишине записывает все свои идеи, даже необычные и спорные, работа длится до тех пор, пока последний участник не закончит работу.

Третий этап «Неупорядоченное перечисление идей» (40— 50 минут).

Предлагается по очереди называть идеи. Координатор при этом подчеркивает, что процесс генерирования можно не приостанавливать. Участники группы зачитывают свои идеи, помощник фиксирует их на доске или при помощи электронного проектора и компьютера, при этом оценка идей не допускается.

Четвертый этап «Уяснение идей» (30–40 минут).

Координатор зачитывает каждую идею из списка, чтобы убедиться, что все участники их поняли в том виде, как они записаны. В процессе проведения такой процедуры любой участник может предложить разъяснение и толкование идей, а также их комбинирование.

Отдельные идеи могут быть отклонены, уточнены или объединены.

Каждый участник имеет право «вето» на любую идею, т. е. если хотя бы один из участников группы не согласен с выдвинутым предложением, оно не принимается.

На этом этапе каждая из номинальных групп может работать над определенным аспектом решения проблемы.

Пятый этап «Выбор и ранжирование» (10–15 минут).

Из составленного перечня участникам необходимо выбрать несколько предложений (идей), которые потом ранжируются по значимости.

Проводится подсчет голосов.

Заключительная часть (5–10 минут): обсуждаются итоги голосования, причем координатор подчеркивает те моменты, по которым существует высокая степень согласования.

Сценарий «Номинальная группа» полезен в тех случаях, когда необходимо получить решение, к которому невозможно прийти в течение короткого времени одному человеку.

В то же время метод номинальной группы имеет недостатки:

1. исключается принятие решений по неотложным вопросам;
2. зависимость от квалификации ведущего.

Тема 11. Типология психосоциотипов

Психосоциотип личности является врожденной психической структурой, определяющей конкретный вид информационного обмена личности со средой в зависимости от уровня развития таких психических функций, как эмоции, ощущения, интуиция и мышление, и специфики предпочтений: экстраверсии или интроверсии.

В основе выделения психосоциотипов лежит типология личности, разработанная Юнгом.

Юнг утверждал, что очевидная разница в поведении людей определяется разными предпочтениями, которые выявляются очень рано, формируя основу нашей особой индивидуальности.

Существуют четыре основных предпочтения:

- первое имеет отношение к тому, откуда вы черпаете свою энергию — из внешнего мира (экстравертный) или внутри себя (интровертный);

- второе связано с тем, как вы собираете информацию о мире — дословно и последовательно, опираясь на текущие реальные ощущения (сенсорно-ощущающий) или более произвольно» доверяя своей интуиции (интуитивный);

- третье относится к тому, как вы принимаете решения — объективно и беспристрастно, тщательно все продумывая, анализируя и планируя (мыслительно-логический) или субъективно и межличностно, по велению чувств (эмоционально-чувствующий);

- четвертое имеет отношение к вашему образу жизни — способны ли вы быть решительным и методичным (решающий, рациональный тип) или вы уступчивый, гибкий, непосредственный, несколько стихийный (воспринимающий, эмоциональный тип).

Согласно типологии Юнга, людей можно разделить на типы по следующим характеристикам:

1) экстраверсия — интроверсия;

2) рациональный — иррациональный;

- 3) мыслительный тип (логик) — эмоциональный тип (этик);
- 4) осязающий тип (сенсорик) — интуитивный тип (интуит).

Экстраверт заряжается энергией от людей и действий, поэтому направлен к внешнему миру, к общению.

Интроверт черпает энергию внутри себя, направлен внутрь себя, сконцентрирован на своем внутреннем мире, малообщителен (после разговора с собеседником ему хочется остаться наедине с самим собой и своими мыслями, как бы «перезарядиться»).

Оба типа поведения абсолютно нормальны, они просто по-своему черпают силу и энергию. Они не должны надолго выходить за рамки своих предпочтений, хотя и в школе, и на работе поощряют экстравертов, заявляя: «Ваша оценка будет зависеть от того, как вы работаете в классе». Следует помнить, что интроверту необходимо предоставлять личное время для размышлений — это объективно необходимо для них. Экстравертов мы видим выплескивающими свои мысли и чувства, а интроверты внешне проявляют себя лишь частично, они начинают раскрываться не сразу, а лишь при доверии к окружающим или в исключительных обстоятельствах.

Для мыслительного, логического типа характерно стремление понять, объяснить существенные черты, закономерности событий, жизни.

Для эмоционального типа — главное выражение отношения к событию, оценка события, «принятие или непринятие события», принятие решения в соответствии с чувствами, учитывая, как это решение повлияет на других, на межличностные отношения.

Сенсорному (осязающему) типу присуще обыкновение принимать события как реальность, как факт, как чувственный опыт (ощущения, восприятие), присуще умение воспринимать реальность. Сенсорники предпочитают конкретную информацию, то, что можно увидеть, услышать, потрогать, фокусируя внимание на фактах и деталях; критерием для принятия решения им служит здравый смысл и опыт окружающих, им чуждо фантазерство, они предпочитают «синицу в руках журавлю в небе».

Интуитивному типу свойственна способность прогнозировать будущее развитие событий, присуще воображение, склонность собирать информацию произвольным путем, иногда «скачками», ища в ней свой смысл и взаимосвязи между различными явлениями, доверяя интуиции и предчувствиям; при принятии решений они опираются на внутренний голос, собственную интуицию вне зависимости от того, как поступают в подобных ситуациях окружающие люди.

Рациональный тип — это человек решительный, способный принимать решение с минимальным напряжением, четко понимая, почему именно такое решение принято, последовательно и настойчиво осуществляющий свое решение, не меняя его, склонный четко планировать и контролировать свою жизнь и даже жизнь окружающих. Люди решающего типа имеют тенденцию к тому, чтобы быстро выносить решение, вместо того чтобы учесть новую информацию, даже если эта информация говорит, что следует изменить их решение.

Иррациональный, или воспринимающий тип склонен накапливать информацию вместо того, чтобы торопиться с решением, принятое решение может неоднократно меняться в зависимости от различных обстоятельств причем часто человек сам не может объяснить, почему изменил решение. Такая гибкость, спонтанность, некоторая стихийность жизни и поведения не всегда понимается адекватно окружающими людьми.

Одной из наиболее известных классификаций является типология характеров, предложенная немецким ученым К. Ленгардом. Эта классификация основана на оценке стиля общения человека с окружающими людьми и представляет как самостоятельные следующие типы характеров

1. Гипертимный тип. Его характеризует чрезвычайная контактность, словоохотливость, выраженность жестов, мимики, пантомимики. Он часто спонтанно отклоняется от первоначальной темы разговора. У такого человека возникают эпизодические конфликты с окружающими людьми из-за недостаточно серьезного отношения к своим служебным и семейным обязанностям. Люди по-

добного типа нередко сами бывают инициаторами конфликтов. Из положительных черт, привлекательных для партнеров по общению, людей данного типа характеризует энергичность, жажда деятельности, оптимизм, инициативность. Вместе с тем они обладают и некоторыми отталкивающими чертами: легкомыслием, склонностью к аморальным поступкам, повышенной раздражительностью, недостаточно серьезным отношением к своим обязанностям.

2. *Дистимный тип*. Его характеризует низкая контактность, немногословие, доминирующее пессимистическое настроение. Такие люди являются обычно домоседами, тяготеют к шумному обществу, редко вступают в конфликты с окружающими, ведут замкнутый образ жизни. Они высоко ценят тех, кто с ними дружит, и готовы им подчиниться. Они располагают следующими чертами личности, привлекательными для партнеров по общению: серьёзностью, добросовестностью, обостренным чувством справедливости. Есть у них и отталкивающие черты: пассивность, замедленность мышления, неповоротливость, индивидуализм.

3. *Циклоидный тип*. Ему свойственны довольно частые периодические смены настроения, в результате чего также часто меняется их манера общения с окружающими людьми. В период повышенного настроения они являются общительными, а в период подавленного - замкнутыми. Во время душевного подъема ведут себя как люди с гипертимной акцентуацией характера, а в период спада - с дистимной.

4. *Возбудимый тип*. Данному типу присуща низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций. Нередко они занудливы и угрюмы, склонны к хамству и брани, к конфликтам, в которых являются активной, провоцирующей стороной. Они неуживчивы в коллективе, властны в семье. В эмоционально спокойном состоянии люди данного типа часто добросовестные, аккуратные, любят животных и маленьких детей. Однако в состоянии эмоционального возбуждения они бывают раздражительными, вспыльчивыми, плохо контролируют своё поведение.

5. *Застревающий тип*. Его характеризует умеренная общительность, занудливость, склонность к нравоучениям, неразговорчивость. В конфликтах обычно выступает инициатором, активной стороной. Стремится добиться высоких показателей в любом деле за которое берется, предъявляет повышенные требования к себе. Особенно чувствителен к социальной справедливости, вместе с тем обидчив, уязвим, подозрителен, мстителен. Иногда чрезмерно самонадеян, честолюбив, ревнив, предъявляет непомерные требования к близким и к подчиненным на работе.

6. *Педантичный тип*. В конфликты вступает редко, вступая ведет себя пассивно. На службе себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований. Вместе с тем с охотой уступает лидерство другим людям. Иногда изводит домашних чрезмерными требованиями аккуратности. Его привлекательные черты: добросовестность, аккуратность, серьезность, надежность в делах, а отталкивающие - формализм, занудливость, брюзжание.

7. *Тревожный тип*. Людям данного типа свойственна низкая контактность, робость, неуверенность в себе, минорное настроение. Они редко вступают в конфликты с окружающими, играя в них в основном пассивную роль. Нередко располагают следующими привлекательными чертами: дружелюбием, самокритичностью, исполнительностью. Вследствие своей беззащитности также нередко служат «козлами отпущения», мишенями для шуток.

8. *Эмотивный тип*. Эти люди предпочитают общение в узком кругу избранных. Редко сами вступают в конфликты, играя в них пассивную роль. Обиды носят в себе. Привлекательные черты: доброта, сострадание, сорадование чужим успехам, обостренное чувство долга. Отталкивающие черты: чрезмерная чувствительность, слезливость.

9. *Демонстративный тип*. Этот тип людей характеризуется легкостью установления контактов, стремлением к лидерству, жадной власти и похвалы. Он демонстрирует высокую приспособляемость к людям и вместе с тем склонность к интригам. Такие люди раздражают окружающих самоуверенностью и высокими притязаниями, систематически сами провоцируют конфликты, но при

этом активно защищаются. Привлекательные черты личности: обходительность, артистичность, способность увлечь других, неординарность мышления и поступков. Отталкивающие черты: эгоизм, лицемерие, хвастовство, отлынивание от работы.

10. *Экзальтированный тип*. Ему свойственны высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость. Такие люди часто спорят, но не доводят дело до открытых конфликтов. Вместе с тем привязаны и внимательны к друзьям.. Они альтруистичны, сострадательны, имеют хороший вкус, проявляют яркость и искренность чувств. Отталкивающие черты: паникерство, приверженность сиюминутным настроениям.

11. *Экстравертированный тип*. Отличается высокой контактностью, у таких людей масса друзей, знакомых, они словоохотливы, открыты для любой информации. Привлекательные черты: готовность внимательно выслушать другого, исполнительность. Отталкивающие особенности: приверженность к влиянию, легкомыслие, необдуманность поступков, страсть к развлечениям, к участию в распространении слухов.

12. *Интровертированный тип*. Его характеризует низкая контактность, замкнутость, оторванность от реальности, любовь к одиночеству. Привлекательные черты: сдержанность, наличие твердых убеждений, принципиальность. Отталкивающие черты: упрямство, ригидность мышления, упорное отстаивание своих идей.

Данная классификация относится в основном к взрослым людям и представляет типологию характеров преимущественно с точки зрения отношения к людям.

Истоки характера человека и первые признаки его стабилизации следует искать в самом начале жизни. Основную роль в формировании и развитии характера ребенка играет его общение с окружающими людьми. В характерных для него поступках и формах поведения ребенок прежде всего подражает взрослым близким людям. При помощи прямого научения через подражание и эмоциональное подкрепление он усваивает формы поведения взрослых.

Сензитивным периодом для становления характера можно считать возраст от 2-3 лет до 9-10 лет, когда дети много и активно общаются как с окружающими взрослыми людьми, так и со своими сверстниками, открыты для воздействий со стороны, с готовностью их принимают, подражая всем и во всём. Взрослые люди в это время пользуются безграничным доверием ребенка, имеют возможность воздействовать на него словом, поступком и действием, что создает благоприятные условия для подкрепления нужных форм поведения.

Стили общения взрослых с друг другом, способ обращения с ним мамим весьма важны для становления характера. Особенно это относится к обращению родителей с ребенком, в первую очередь матери. То, как действует мать и отец в отношении ребенка, много лет спустя становится способом обращения его со своими детьми.