

О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто

ПСИХОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ И ГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Инженерно-технологическая академия

О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто

**ПСИХОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ И ГРУППОВОГО
ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Учебное пособие

Ростов-на-Дону – Таганрог
Издательство Южного федерального университета
2018

УДК 159.9
ББК 88.53я73
И913

*Выпускается по решению кафедры психологии и безопасности жизнедеятельности
Института компьютерных технологий и информационной безопасности Южного
федерального университета (протокол №7 от 20 февраля 2018 г.)*

Рецензенты:

доктор педагогических наук, профессор кафедры общей педагогики Таганрогского
института им. А. П. Чехова (филиал) Ростовского государственного экономического
университета (РИНХ) **И. А. Стеценко;**

доктор психологических наук, профессор кафедры психологии и безопасности жизне-
деятельности Инженерно-технологической академии Южного федерального
университета **И. А. Кибальченко.**

Истратова, О. Н.

И913 Психология эффективного общения и группового взаимодействия
[Электронный ресурс] : учебное пособие / О. Н. Истратова, Т. В. Экса-
кусто. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерально-
го университета, 2018. – Текстовое (символьное) электронное издание
(13,7 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CDR). – Системные требования: процес-
сор с тактовой частотой 1,5 ГГц и выше, 1 Гб оперативной памяти, Windows 7
SP1, Windows 8, 8.1, Windows 10 (32- и 64-разрядные версии), Acrobat Reader
DC, привод DVD-ROM.

ISBN 978-5-9275-2848-6

В пособии рассматриваются вопросы эффективного общения и группового вза-
имодействия, которые являются важнейшими для формирования компетенций Soft
skills. Учебное пособие ориентировано как на получение теоретических знаний, так и
на формирование навыков коммуникативной и социальной компетентности: эффек-
тивного восприятия и понимания в общении, навыков вербальной и невербальной
коммуникации в деловых и межличностных отношениях; развитие речевых навыков
(в частности навыков публичного выступления), навыков группового взаимодействия
и т. п. Особенностью пособия является то, что все его главы сопровождаются схемами
и таблицами. Каждый раздел в главах завершается вопросами для собеседования. От-
дельные параграфы сопровождаются разделом «Психологический практикум».

Работа адресована студентам бакалавриата и специалитета всех направлений под-
готовки ИКТИБ, изучающим курс «Психология профессионального саморазвития», а
также студентам ИТА ЮФУ, изучающим курс МУАМ «Психология эффективного обще-
ния и группового взаимодействия».

ISBN 978-5-9275-2848-6

УДК 159.9

ББК 88.53я73

© Южный федеральный университет, 2018
© Истратова О. Н., Эксакусто Т. В., 2018
© Оформление. Макет. Издательство
Южного федерального университета, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ И МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ	7
1.1. Психология межличностных отношений. Понятие, функции и структура общения.....	7
1.2. Общение как коммуникация: обмен информацией (коммуникативная сторона общения)	15
1.3. Вербальная коммуникация: понятие, модель, правила и принципы.....	20
1.4. Невербальная коммуникация: понятие, каналы.....	32
1.5. Общение как взаимодействие людей друг с другом (интерактивная сторона общения).....	43
1.6. Общение как восприятие и понимание людьми друг друга (перцептивная сторона общения).....	49
ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ.....	55
2.1. Понятие делового общения: особенности, структура и формы	55
2.2. Деловая беседа: подготовка и ведение	57
2.3. Деловые переговоры: организация, ведение, рекомендации.....	68
2.4. Манипулирование в деловом общении	76
2.5. Организация и проведение деловых совещаний	82
2.6. Публичное выступление: структура, принципы, правила. Подготовка выступления, структура речи.....	93
ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ ГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	103
3.1. Понятие малой группы, классификация и структура групп.....	103
3.2. Социально-психологические характеристики малой группы	112

3.3. Групповая динамика: процессы, состояния, эффекты.....	123
3.4. Управление малой группой: лидерство и руководство	133
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	141
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	143
ПРИЛОЖЕНИЯ	147
Приложение 1. Тест «Родитель» – «ребенок» – «взрослый» (Э. Берн)	147
Приложение 2. П. Зюскинд «Сражение» (отрывок)	151
Приложение 3. Правила убеждения	153
Приложение 4. Методика «Тактика ведения переговоров»	160
Приложение 5. Немного о манипуляторах и о том, как им противостоять... ..	162
Приложение 6. Упражнения по ораторскому искусству	168
Приложение 7. Лифтовая речь: подготовка и выступление	169
Приложение 8. Диагностика функционально-ролевых позиций в управленческой команде	173
Приложение 9. Таблица мотиваторов и демотиваторов.....	179
Приложение 10. Г. Х. Андерсон «Новое платье короля» (фрагмент сказки)	181
Отрывок из книги Т. Янссон «В конце ноября».....	183
Приложение 11. Упражнения для развития лидерских качеств.....	186
Приложение 12. Методические рекомендации по прохождению практикума по самодиагностике и оформлению отчета	188

ВВЕДЕНИЕ

Необходимость изучения вопросов эффективного общения и группового взаимодействия обусловлена, прежде всего требованиями современного общества к молодым людям, которые должны обладать развитыми компетенциями Soft skills (в соответствии с современными образовательными стандартами): коммуникативными и социальными навыками, умением устанавливать контакты и разрешать конфликтные ситуации, уверенностью в себе, ответственностью, самостоятельностью в принятии решений, толерантностью в отношениях с другими, умением работать в команде, самопрезентации, публичного выступления и т. п.

Данное учебное пособие ориентировано как на получение знаний в сфере эффективного общения и группового взаимодействия: стратегий взаимодействия, механизмов обмена информацией, восприятия и понимания людьми друг друга, особенностей вербальной и невербальной коммуникации в деловых и межличностных отношениях, так и на развитие коммуникативной и социальной компетентности: осознание своих особенностей и способностей в сфере межличностных отношений и общения, развитие речевых навыков (в частности навыков публичного выступления), навыков распознавания эффективности группового взаимодействия и т. п. Данное учебное пособие предназначено для того, чтобы читатели в теоретико-практической форме могли получить представление об основных закономерностях, механизмах, формах эффективного общения, групповых процессах и групповом взаимодействии.

Структура пособия включает три главы и практико-ориентированные приложения. В первой главе рассматриваются основные понятия психологии общения и межличностных отношений. Уделяется внимание их психологическому содержанию: видам, типам, особенностям; раскрываются вопросы передачи информации (коммуникации), восприятия и понимания людьми друг друга (перцепции), взаимодействия в общении (интеракции). Отдельные параграфы посвящены вербальной

(речевой) и невербальной (неречевой) знаковым системам коммуникации. Во второй главе поднимаются вопросы делового общения, его специфических форм проявления, уделяется внимание различным видам делового общения: деловому совещанию, деловой беседе, деловым переговорам, публичному выступлению. Отдельно рассмотрен вопрос манипулирования в общении и представлены рекомендации по противопоставлению манипуляциям в процессе межличностной и деловой коммуникации. В третьей главе раскрываются вопросы основных характеристик малой группы, групповой динамики (групповые процессы, групповые состояния и групповые эффекты), поднимаются вопросы управления малой группой (рассматриваются феномены лидерства и руководства).

Особенностью данного учебного пособия является его наглядность: теоретическая информация представлена не только в форме традиционного текста, но и в схемах, таблицах, рисунках, что обусловлено инженерно-технической направленностью студентов, изучающих данную дисциплину; склонностью молодых людей к «клиповому» мышлению.

Каждый параграф в главах заканчивается вопросами для собеседования. Большинство параграфов сопровождается практическими рекомендациями и завершается разделом «Психологический практикум», который включает ссылку на приложение, содержащее либо задание для развития навыков эффективного общения и осознания особенностей групповых процессов, либо стандартизированный опросник по теме.

Учебное пособие предназначено для всех направлений подготовки бакалавриата и специалитета ИКТИБ ЮФУ по курсу «Психология профессионального саморазвития» для студентов, изучающих дисциплину МУАМ «Психология эффективного общения и группового взаимодействия», а также для всех, кто заинтересован в знаниях по психологии эффективного общения и группового взаимодействия.

ГЛАВА 1. ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ И МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

1.1. Психология межличностных отношений. Понятие, функции и структура общения



Межличностные отношения – это объективно переживаемые, в разной степени осознаваемые взаимосвязи между людьми, в основе которых лежат разнообразные эмоциональные состояния взаимодействующих людей.

Структура межличностных отношений

В структуре межличностных отношений традиционно выделяют три компонента: когнитивный, эмоциональный и поведенческий.

Когнитивный компонент составляют мнения, суждения, убеждения человека относительно своих взаимоотношений с другими, это осознание своих межличностных отношений.

Эмоциональный компонент проявляется в различных эмоциональных переживаниях людей, связанных с межличностными отношениями: от конъюнктивных (сближающих) через индифферентные (нейтральные) к дизъюнктивным (разделяющим) и наоборот.

Поведенческий компонент реализуется в конкретных действиях, в поведенческих реакциях (например, если один из партнеров вызывает симпатию, поведение будет доброжелательным, направленным на сотрудничество, взаимодействие).

Общение – сложный, опосредованный множеством факторов процесс установления и развития контактов между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга.

Потребность в общении является базовой в мотивационной сфере человека, т. е. определяет его развитие с самого рождения. Подтверждением тому исследователи называют ряд фактов, которые иллюстрируют важность общения для психического и личностного развития человека.

Таблица 1

Факты, подтверждающие базовый характер потребности в общении у человека [17]

Факт	Психологическое содержание
Дети-Маугли	Дети, отлученные от своих родителей до 3 лет и воспитанные животными, даже по возвращении в человеческое общество не могут приобрести человеческие навыки: ходьбы, говорения и т. д. Даже вернувшись в социум, такие дети не становятся полноценными личностями
Детский госпитализм	Во время первой и второй мировых войн при помещении младенцев в сиротские приюты было отмечено, что ребенок начинает отставать в развитии, у него не развивается речь, он не реагирует на окружающую среду. Несмотря на хорошее питание и медицинский уход, ребенок терял в весе и часто умирал. Исследователи (Дж. Боулби и Р. Спитц) объясняли данные симптомы разлукой с матерью. Сегодня явления детского госпитализма (в сглаженной форме) отмечаются даже во внешне благополучных семьях, где члены семьи мало общаются друг с другом, заменяя живое общение виртуальным. Особенно от этого страдают маленькие дети
Формирующие эксперименты	Специально организованные дополнительные сеансы общения с младенцами из детского дома (поглаживания, улыбки, нежные слова) в течение первого года жизни привели к тому, что такие дети «догнали» своих семейных сверстников в психическом развитии. Советские исследователи доказали, что не сама разлука с матерью «убивает» ребенка, а отсутствие общения с близкими взрослыми

Окончание табл. 1

Факт	Психологическое содержание
Акцентуации личности, связанные с дисгармоничностью развития потребности в общении во взрослом возрасте (примеры)	<p><i>Шизоидный тип личности:</i> не развитость потребности в общении, замкнутость, увлеченность абстрактными идеями, «странность» мышления и поведения.</p> <p><i>Демонстративный тип личности:</i> потребность в общении деформирована в стремление привлечь внимание окружающих любой ценой.</p> <p>Главная особенность – социальная дезадаптация таких людей</p>

Особенности общения в современном мире

Общение во все времена и во всех обществах признавалось как особая движущая сила развития как индивидуального, так и общественного. В современных условиях глобализации и информатизации всего мирового пространства можно выделить ряд специфических особенностей общения между людьми:

- формирующееся информационное общество характеризуется не только расширяющимися возможностями накопления и переработки информации, но и новыми формами общения;
- технические средства (телефон, эл. почта, соц. сети и др.), заменили обычную переписку и уменьшили личные визиты и встречи;
- сокращается время передачи информационных потоков, увеличивается их объем и сокращаются расстояния между участниками общения;
- характерной особенностью коммуникации становится постоянная необходимость «достраивания», конструирования как образа партнера по коммуникации, так и правил взаимодействия с ним;
- преобладание виртуального общения. Появление современных средств коммуникации приводит к трудностям понимания эмоций собеседника, а также – других невербальных (неречевых) сигналов.

Спецификой общения в современном мире является также увеличение физического расстояния между общающимися, повышение мо-

бильности коммуникации (можно передавать информацию посредством самых разнообразных средств связи без личного присутствия в ситуации общения). Однако повышается и обезличенность коммуникации (примером может служить общение в социальных сетях людей, лично не знакомых друг с другом). Степень близости в общении представлена по уровням на рис. 1.

10 LEVELS OF INTIMACY IN TODAY'S COMMUNICATION

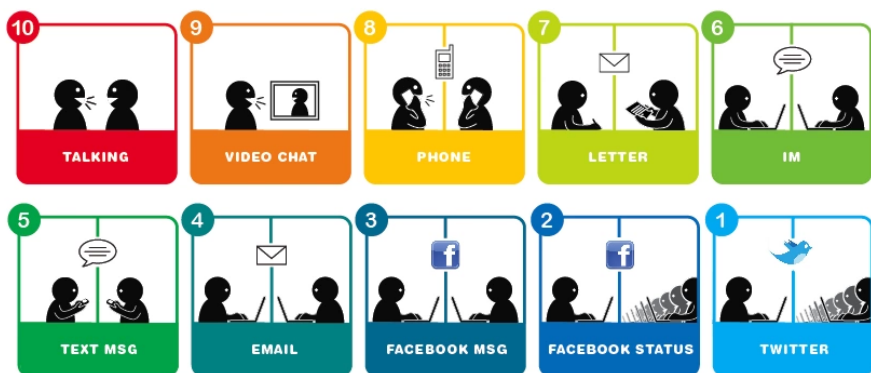


Рис. 1. Десять уровней близости современного общения [41]

Характеристики процесса общения

Общение можно охарактеризовать по его цели, содержанию, средствам, а также субъекту и получателю сообщения.

Субъект общения – это тот, кто является инициатором общения. Субъектом могут выступать как отдельные люди, так и группы, сообщества и человечество в целом.

Цель общения – это то, ради чего у человека возникает необходимость в общении.

Содержание общения – это та информация, которая передается в межличностных контактах от одного человека к другому.

Средства общения – это способы передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения (с помощью органов чувств, текстов, рисунков, схем, видео и радиотехники, Интернета и др.).

Получатель информации – тот, кто принимает сообщение от субъекта общения и, в свою очередь, может стать субъектом, отвечая на полученное сообщение.

Виды общения

В зависимости от содержания, целей и средств общение можно разделить на несколько видов. Рассмотрим некоторые классификации более подробно.

По **содержанию** выделяют следующие виды общения.

Материальное – как обмен предметами и продуктами (например, торговля в древние времена)

Когнитивное – как обмен знаниями (например, выступление на конференции).

Кондиционное – как обмен психическими и психологическими состояниями (например, феномен психического заражения: передача настроения, общего эмоционального подъема на футбольном матче).

Мотивационное – как обмен побуждениями, мотивами, интересами (например, убеждение собеседника сделать что-либо, воодушевить на какое-либо действие).

Деятельностное – как обмен действиями, навыками (например, обучение навыку (вождения автомобиля, катания на коньках и др.)

В зависимости от **цели** общения выделяют биологическое и социальное.

Биологическое общение направлено на поддержание сохранения и развития организма. Например, ребенок голоден и просит маму покормить его.

Социальное общение представляет собой межличностные контакты для личностного роста индивида. Примерами могут служить общение друзей, проведение деловых переговоров и др.

По **количеству участников** общения выделяют следующие его виды.

Межличностное – как общение двух человек друг с другом (например, собеседование при приеме на работу).

Межгрупповое – как общение двух и более групп (например, дебаты, состязание команд КВН).

Личностно-групповое – как общение одного человека с группой (например, чтение лекции преподавателем группе студентов).

Одностороннее – как передача информации человеком аудитории без обратной связи (например, чтение новостей диктором на телевидении).

Важной классификацией является разделение общения на вербальное и невербальное – в зависимости от используемых в общении средств.

Вербальное (от англ. verbal – «словесный») общение реализуется с помощью слов в речевой коммуникации. Такой вид общения, например, представляет телефонный разговор. *Невербальное* – с помощью мимики, жестов, поз, голоса, организации пространства и др. Примером могут служить сигналы регулировщика на перекрестке.

По соотношению цель-средство выделяют деловое общение (например, совещание на производстве, деловые переговоры торговых партнеров и др.), направленное на решение общей задачи, и личностное, основанное на взаимной симпатии/антипатии, общих интересах, ценностях, взглядах (например, дружба, товарищество, любовь, ревность и др.). Деловое и личностное общение имеют ряд различий (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительные характеристики делового и личностного общения

Деловое общение (учитель-ученик, коллеги по работе)	Личностное общение (друзья, враги, знакомые, приятели)
	
<p>Планируется заранее и направлено на реализацию поставленных целей, решение общих задач</p>	<p>Происходит чаще всего стихийно, без заранее сформулированной цели</p>
<p>Количество обсуждаемых тем ограничено поставленной целью</p>	<p>Большое разнообразие обсуждаемых тем (личные, социальные, политические и др.)</p>

Окончание табл. 2

Деловое общение (учитель-ученик, коллеги по работе)	Личностное общение (друзья, враги, знакомые, приятели)
Проводится контроль за применяемыми средствами общения, за их соответствием нормам и правилам этикета	Свободно используются разнообразные вербальные и невербальные средства общения
Носит в основном информативно-эмоциональный характер и не связаны с необходимостью принятия какого-либо решения	Носит деловой характер, предполагают анализ различных позиций, точек зрения и совместный поиск оптимального решения поставленной проблемы
Более свободно и эмоционально	Более регламентировано общественными нормами и рационально

Функции общения

Под функциями общения понимаются те роли или задачи, которые выполняет общение в процессе социального бытия человека.

Наиболее известным подходом в определении функций общения является классификация Б. Ф. Ломова [1]:

- *информационно-коммуникативная* – представляет собой обмен информацией, прием/передачу информации между людьми;
- *регуляторно-коммуникативная* – заключается в регуляции поведения и в организации совместной деятельности людей в ходе их взаимодействия;
- *аффективно-коммуникативная* – способствует выражению эмоций и состояний человека: весь спектр эмоций возникает и развивается в условиях общения людей; т. е. общение связано с регуляцией эмоциональной сферы человека.

Существуют и другие виды функций общения:

- *прагматическая* функция – связана с мотивационно-потребностными причинами вступления людей в общение;
- *функция формирования и развития* – отражает возможность совершенствования личности, познания себя в процессе общения;

- *познавательная функция* – отражает возможность человека (субъекта общения) узнавать и познавать окружающий мир, партнера по коммуникации, социальное пространство;
- *эмотивная функция* – позволяет человеку выразить свои чувства и переживания в процессе общения;
- *функция самовыражения* – способствует проявлению индивидуальности человека, его личностных особенностей;
- *координационная функция* – способствует взаимопониманию партнеров по общению за счет координации их действий в общении и др.

Структура общения

Наиболее распространенной в социальной психологии является структура, включающая три взаимосвязанных стороны общения, предложенная Г. М. Андреевой [1].

Коммуникативная сторона общения – это выявление специфики информационного процесса между людьми как активными субъектами (с учетом отношений между партнерами, их установок и намерений). Интерактивная сторона общения проявляется во взаимодействии партнеров при организации и выполнении совместной деятельности. Перцептивная сторона проявляется в формировании образа другого человека за счет соотнесения физических характеристик с психологическими свойствами и особенностями поведения (рис. 2).

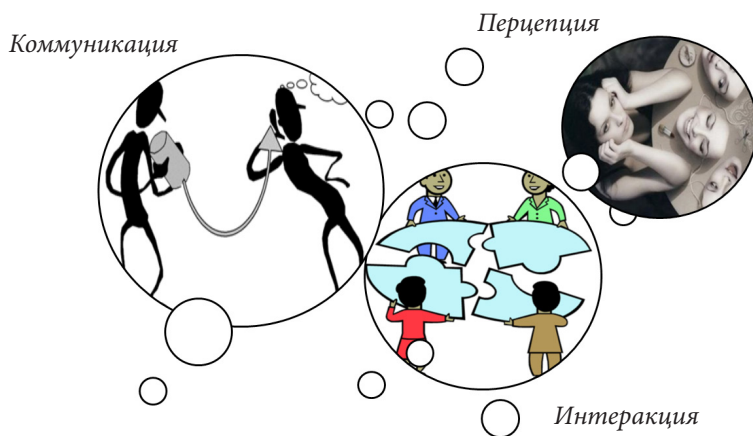


Рис. 2. Структура общения

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение общению, что это за процесс?
2. Опишите основные виды общения.
3. Чем отличается личностное общение от делового?
4. Для чего нужно общение: какие функции оно выполняет?
5. Структура общения: какие компоненты вы знаете?



Психологический практикум

Для определения уровня своей общительности воспользуйтесь тестом «Оценка уровня общительности» (В. Ф. Ряховский) (<http://psytests.org/interpersonal/commr.html>).

1.2. Общение как коммуникация: обмен информацией (коммуникативная сторона общения)

При рассмотрении этимологии (происхождения) слова «коммуникация» анализируют латинские слова: «*communicatio*» – сообщение, передача; либо: «*communico*» – делаю общим, связываю, общаюсь.

Термин «коммуникация» стал использоваться в отечественной научной литературе (в том числе в психологии) в начале XX в. для обозначения средств связи любых объектов материального и духовного мира.

Значение слова определяется К. Э. Шенноном как процесс передачи и приёма информации [16]. Философский энциклопедический словарь трактует данное понятие как обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д.; передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях [36]. В психологии коммуникация понимается как процесс передачи информации от человека к человеку (обмен представлениями, идеями, установками, настроенностями, чувствами и т. п. в человеческом общении), а также передачи и обмена информацией в обществе с целью воздействия на социальные процессы [6].

Понятия общение и коммуникации часто рассматриваются как синонимы. Однако эти процессы имеют как общее, так и различное (табл. 3).

Таблица 3

Общение и коммуникация: общее и различное

Линия сравнения	Общение	Информационная коммуникация
Определение	Сложный процесс взаимодействия между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга	Обмен информацией между системами в живой и неживой природе
1. Общее	Обмен информацией	
2. Различия: А) получатель информации	Получатель информации – человек	Получатель информации – человек, животное, машина
Б) наличие обратной связи	Взаимный обмен при активном участии каждого субъекта	Однонаправленный поток информации при отсутствии обратной связи
В) усиление или обособление участников	Усиление общности участников	Участники остаются обособленными

Общая схема коммуникативного процесса

Коммуникативный процесс имеет определенную структуру, включающую в себя следующие компоненты (рис. 3): отправитель (коммуникатор); получатель (реципиент); сообщение; канал коммуникации; обратная связь; барьеры коммуникации.

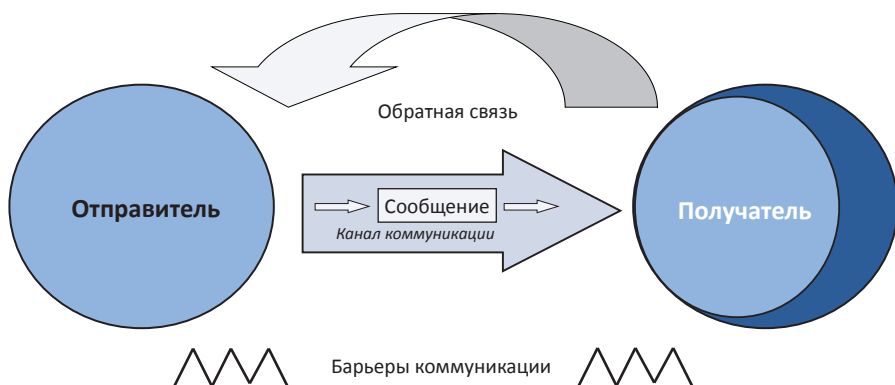


Рис. 3. Схема коммуникативного процесса

Коммуникатор и реципиент – участники коммуникации. Коммуникатор посылает сообщение реципиенту по коммуникативному каналу. Реципиент отвечает на сообщение, то есть дает обратную связь. В это время он становится коммуникатором, т. е. отправляющим сообщение. Иначе говоря, последовательность действий говорящего и слушающего асимметрична, т. е. коммуникатор и реципиент постоянно меняются позициями: после того как сообщение дошло до реципиента, он становится коммуникатором и наоборот (рис. 4).

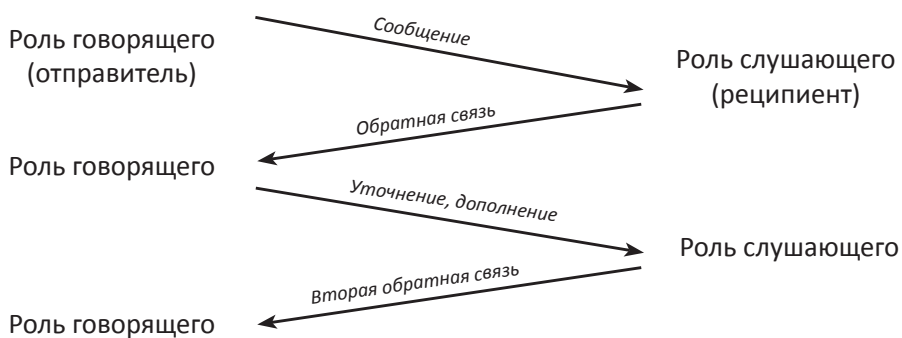


Рис. 4. Схема смены ролей говорящего и слушающего в коммуникативном процессе

Специфика коммуникации в общении людей друг с другом

В процессе человеческого общения коммуникация как обмен информацией между людьми имеет свою специфику, которая проявляется в следующем.

Интерсубъектность (S ↔ S процесс). Каждый участник процесса общения активен и при отправлении сообщения, и при получении его. Поэтому в коммуникативном процессе происходит не простое движение информации, а активный обмен ею с целью выработки общего замысла (понятого обоим партнерам) (А. Н. Леонтьев)

Изменение типа отношений, сложившихся между участниками коммуникации. Посредством передачи информации партнеры, так или иначе, оказывают влияние друг на друга, психологическое воздействие одного собеседника на другого с целью изменения его мнения, поведения и, возможно, социальных установок. Эффективность коммуникации измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие.

Единство систем кодификации и декодификации информации. Процесс коммуникации и взаимного влияния партнеров возможен лишь тогда, когда знаковые системы, которыми владеют участники коммуникации, известны и понятны их партнеру. Только принятие единой системы значений обеспечивает возможность партнеров понимать друг друга.

Наличие специфических коммуникативных барьеров. Характерно наличие психологического дискомфорта, негативных эмоциональных переживаний, сопровождающихся ростом нервно-психической напряженности, изменением коммуникативного поведения, влияющих на успешность общения.



В коммуникативном процессе выделяют два типа информации: побудительную и констатирующую. Каждый тип выполняет свою функцию в общении и имеет свою форму (табл. 4).

Таблица 4

Типы информации в процессе коммуникации

Тип информации	Побудительная	Констатирующая
Функция (для чего?)	Стимуляция к действию в форме: активизации , т. е. побуждения к действию в заданном направлении; интердикции , т. е. побуждение, не допускающее определенных действий, вызывающее запрет нежелательных видов деятельности; дестабилизации – рассогласование или нарушение некоторых автономных форм поведения или деятельности	Информирование, предполагающее непосредственное изменение поведения, хотя косвенно способствующее этому
Форма (в каком виде?)	Приказ Совет Просьба	Сообщение

Любая информация в общении передается посредством двух знаковых систем: *вербальной (с помощью слов) и невербальной с помощью мимики, жестов, поз, взгляда, организации пространства и др.*), каждая из которых придает своеобразие коммуникативному процессу.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое коммуникация в узком смысле слова?
2. Как называются участники коммуникативного процесса? В чем заключается асимметричность их позиций?
3. Какова специфика коммуникации как обмена информацией между людьми?

4. Какие типы информации выделяют в коммуникативном процессе? В чем их функция? Приведите примеры.

5. Какие важнейшие знаковые системы сопровождают человеческую коммуникацию?



Психологический практикум

Согласно модели коммуникативного процесса, представленного на рис. 4, выделите и опишите компоненты коммуникативного процесса (с приведением примеров) относительно следующих ситуаций:

1. Генеральный директор торговой фирмы решил обсудить с менеджерами магазинов вопрос о состоянии и улучшении качества торгового обслуживания населения на совещании.

2. Дочь-подросток сообщает матери по телефону, что задерживается на вечеринке. Мать возражает. Разворачивается напряженная перепалка.

1.3. Вербальная коммуникация: понятие, модель, правила и принципы

Вербальная коммуникация – это процесс общения с помощью речи. Средствами вербальной коммуникации являются слова с закрепленными за ними в общественном опыте значениями. Слова могут быть произнесены вслух, про себя, написаны или же заменены у глухих людей особыми жестами, выступающими носителями значений.

Функции вербальной коммуникации

Передача информации с помощью слов выполняет определенные функции (рис. 5) в коммуникативном процессе, выделенные лингвистом Р. О. Якобсоном [21]).

Речь, как средство вербальной коммуникации, имеет свои формы (рис. 6).

Для обеспечения эффективности вербальной коммуникации важно учитывать основные ее составляющие, представленные в следующей модели (рис. 7).



Рис. 5. Функции вербальной коммуникации

Средства вербальной коммуникации		
При передаче информации	Письменная речь	Устная речь
При приеме информации	Чтение	Слушание
Форма коммуникации	Монолог	Диалог

Рис. 6. Средства вербальной коммуникации

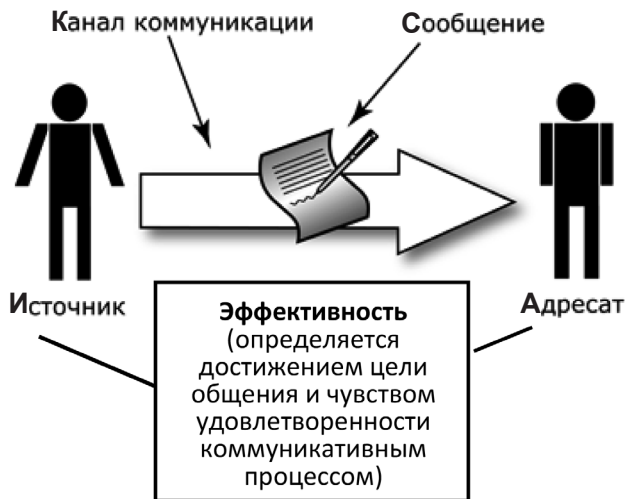


Рис. 7. Модель вербальной коммуникации (Г. Лассуэлла)

В процессе вербальной коммуникации для обеспечения ее эффективности необходимо руководствоваться определенными принципами (табл. 5) и правилами (рис. 8).

Таблица 5

Принципы вербальной коммуникации

Принцип	Содержание принципа
Кооперации (требование к собеседникам действовать совместными усилиями)	Наличие у общающихся общей цели; намерение продолжать общение, пока оба участника не решат его прекратить
Уважения	Тактичность, уважение, великодушие, скромность, благожелательность и др.

В процессе перехода от отправителя к получателю информация теряется: от задуманного отправителем до запоминания получателем процент информации может снизиться до 25–30 % (рис. 9).

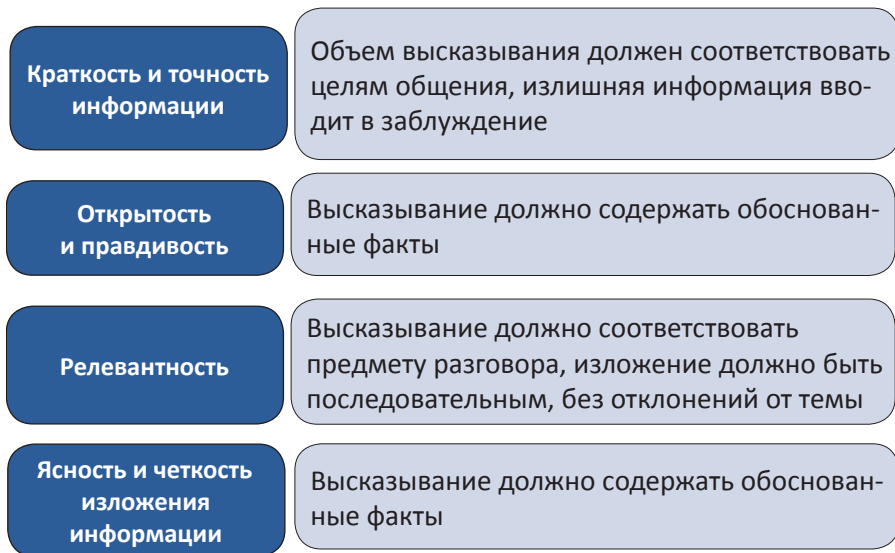


Рис. 8. Правила коммуникации

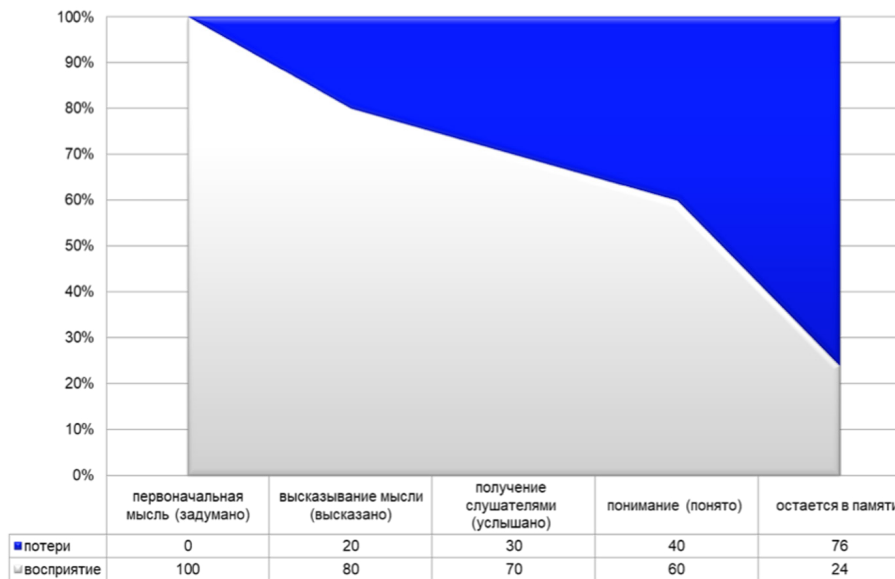
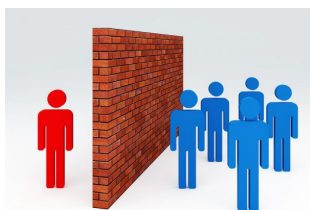


Рис. 9. «Потери» информации в ходе коммуникативного процесса

Коммуникативные барьеры и способы их преодоления



Потере и искажению информации в коммуникативном процессе способствует и такой элемент коммуникативного процесса, как барьеры коммуникации.

Коммуникативный барьер – это совокупность внешних и внутренних причин и явлений, мешающих эффективной коммуникации или полностью блокирующих ее. Непреодоленный коммуникативный барьер может привести к конфликту.

В зависимости от того, по какой причине возник коммуникативный барьер, выделяют различные типы барьеров общения (рис. 10, табл. 6).

Таблица 6

Содержательная характеристика коммуникативных барьеров

Тип барьера	Виды барьеров	Содержание	Как преодолеть
Технические (коммуникационные)	Шумы, Помехи, фильтры	Барьер возникает вследствие технических проблем: обрыва канала коммуникации (обрыв проводов, пропадание радиосигнала, отсутствие интернет-соединения и др.), нечеткость информации вследствие технических помех, необходимость отслеживания сообщения на фоне других (например, слушание собеседника в шумной аудитории)	Поддержание в техническом порядке средств связи. Изоляция источника сообщения (выйти из шумной аудитории и поговорить)
	Социальные. Религиозные.	Все эти барьеры объединяют разногласия между собеседниками вследствие разных причин: социального положения	Повышение толерантности к представителям разных социальных

Продолжение табл. 6

Тип барьера	Виды барьеров	Содержание	Как преодолеть
Социально-культурные	Политические. Профессиональные	(«Сытый голодного не разумеет»), культуры (разные традиции), политических пристрастий (споры оппозиционеров), религиозных ориентаций (хотя истинно религиозные люди толерантны к другим религиям), профессиональных взглядов (научные споры, разные профессиональные точки зрения на один и тот же вопрос)	слоев и культур и др., уточнение обсуждаемых понятий в профессиональных спорах
	Барьер навыков и техник общения	Возникает вследствие неумения общаться: перебивание собеседника, неумение установить контакт и др. Также проявляется тогда, когда препятствием для общения является стремление одного из участников коммуникативного процесса, манипулируя информацией, достигать своих, иногда корыстных целей	Развитие коммуникативных навыков (например, в тренинге). Освоение приемов привлечения и удержания внимания собеседника
Психологические	Барьеры отношения	Возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними отношений. Любая информация несет на себе элемент воздействия на поведение, мнение партнера с целью его частичного или полного изменения. Не всякий человек хочет этих изменений, соответственно, он может противиться	

Продолжение табл. 6

Тип барьера	Виды барьеров	Содержание	Как преодолеть
Психологические		получению нежелательной информации, защищаясь, как от самого источника информации, так и самого сообщения	
	Барьер избегания	Человек избегает неинтересных и тем более эмоционально негативных контактов с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, не использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций	
	Барьер «авторитет»	Разделив всех людей на авторитетных и не авторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим	
Барьеры непонимания	Фонетический, межъязыковой	Участники общения говорят на различных языках и диалектах, имеют дефекты речи и дикции, искажённый грамматический строй речи. Причиной также становится невыразительная речь, речь-скороговорка и речь с большим количеством звуков-паразитов	Внятная, разборчивая и достаточно громкая речь, без скороговорки; учет аудитории и индивидуальных особенностей людей

Окончание табл. 6

Тип барьера	Виды барьеров	Содержание	Как преодолеть
Барьеры непонимания	Стилистический	Возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния получателя и др. Например, стиль может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера	Правильное структурирование передаваемой информации (правило рамки и правило цепи)
	Семантический	Связан с различиями в тезаурусах участников общения: использование малопонятных профессиональных оборотов, жаргонов и слэнгов. Довольно серьезная проблема, проявляющаяся в том числе и в борьбе поколений	Говорить максимально просто; заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий, терминов, если надо разъяснить их в начале разговора
	Логический	Возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, либо слишком сложна для восприятия реципиента, либо кажется ему неверной, противоречит присущей ему манере доказательства (женская/мужская, детская логика)	Учет логики и жизненной позиции собеседника; правильная аргументация

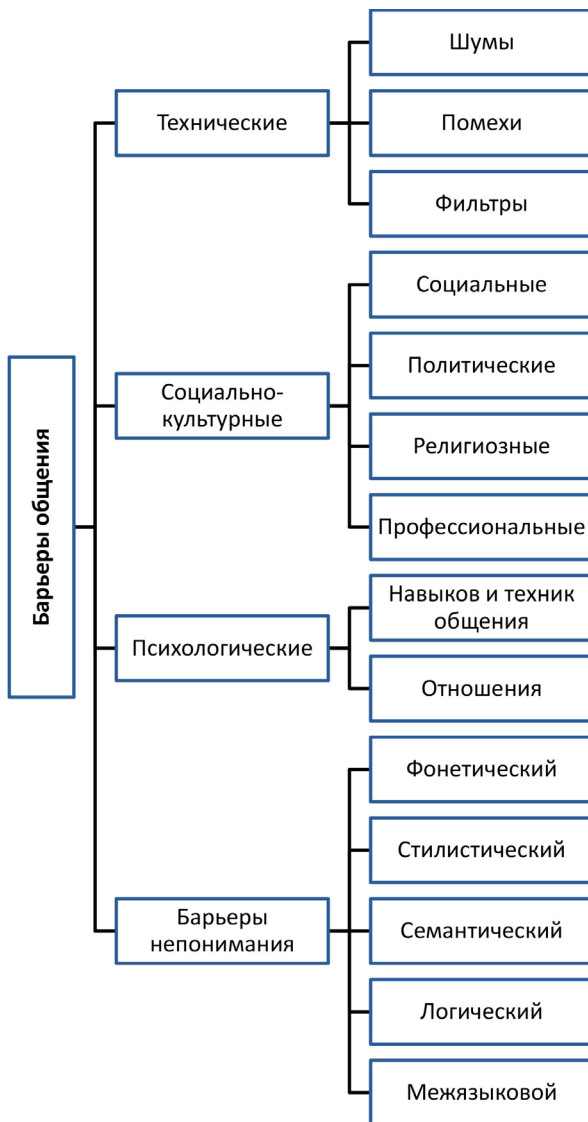


Рис. 10. Типы барьеров общения

Основные приемы искажения информации при общении

Снижение эффективности коммуникации происходит при искажении передаваемой информации (часто применяется при манипули-

ровании информацией для создания у человека ложной модели окружающей действительности). Выделяют следующие приемы искажения информации в процессе общения.

Умолчание (сокрытие) – передача неполной истинной информации, в результате жертва совершает ошибку.

Селекция – избирательный пропуск к жертве только выгодной обманщику информации.

Передергивание – привлечение внимания только к фактам, наиболее выгодным для источника информации.

Искажение – преуменьшение, преувеличение, нарушение пропорций. Типичный пример: сводки с мест боев противоположными сторонами.

Полуправда – смешивание лжи и достоверной информации; говорится правда, но только частично, используется при нехватке аргументов.

Дезориентация – передача не относящейся к делу истинной или ложной информации с целью отвлечь от существа рассматриваемого вопроса.

Фальсификация (подтасовка) – передача заведомо ложной информации по существу рассматриваемого вопроса (лжесвидетельство, фальшивые заявления и опровержения, фабрикация фактов, документов и т. д.).

Переворачивание – перемена местами, замена «черного» на «белое».

Ложная интерпретация – на логическом уровне связана с умением внедрить в сознание некоторые ложные послышки, среди которых только одна истинная.

Правила и технологии эффективной коммуникации

Умение слушать рассматривают в психологии как основу эффективной коммуникации. Типичными ошибками слушания являются:

- перебивание собеседника;
- непрошенные советы;
- поспешные возражения;
- поспешные выводы.

Для повышения эффективности вербальной коммуникации используют приемы рефлексивного слушания.

Рефлексивное (активное) слушание – это слушание собеседника с проявлением эмпатии, готовности его понять как можно точнее. Для этого собеседник использует специальные приемы (рис. 11).



Рис. 11. Приемы активного (рефлексивного) слушания



Для того чтобы повысить эффективность коммуникации, используют также следующие приемы расположения к себе собеседника:

- **«имя собственное»** – основан на произнесении вслух имени – отчества собеседника;

- **«терпеливый слушатель»** – умение терпеливо выслушать собеседника, давая ему высказаться;
- **«зеркало отношения»** – применение улыбки и комплиментов;
- **«личная жизнь»** – проведение разговора в русле личного интереса собеседника.

Эффективность коммуникации зависит не только от взаимоотношений собеседников и их отношения к предмету разговора. Важно и то, как построено сообщение. Для этого существуют правила эффективного структурирования информации: правило рамки и правило цепи (рис. 12).

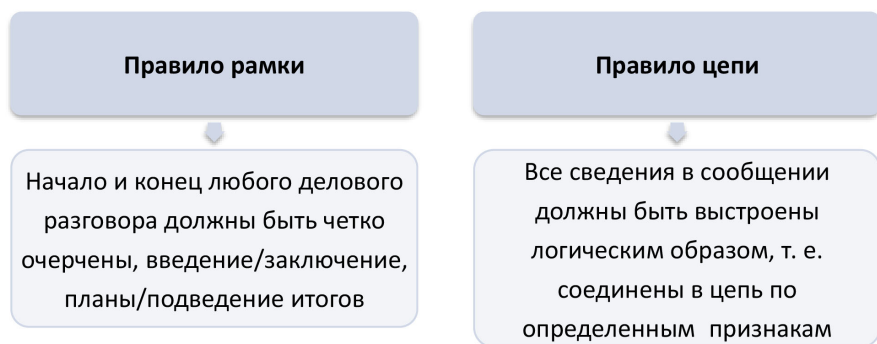


Рис. 12. Правила эффективного построения сообщения

Вопросы для самоконтроля

1. Что использует вербальная коммуникация в виде знаковой системы?
2. Что включает в себя модель вербальной коммуникации?
3. Какие правила вербальной коммуникации вы знаете?
4. Какие существуют негативные и позитивные факторы эффективности коммуникации?
5. Что такое «коммуникативные барьеры»? Приведите примеры и способы преодоления.
6. Какими приемами важно владеть для обеспечения эффективной коммуникации?



Психологический практикум

Для выяснения своего поведения в конфликтной ситуации, используя тест К. Томаса «Стратегии поведения в конфликте» (<http://psytests.org/interpersonal/thomas.html>), выявите свои доминирующие стратегии, на основании полученных результатов сформулируйте себе рекомендации.

1.4. Невербальная коммуникация: понятие, каналы

Невербальная коммуникация – процесс общения без использования слов, т. е. без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме.

Средствами невербальной коммуникации является широкий диапазон проявлений тела человека (мимики, жестов, интонации и прочих неречевых средств общения).

Невербальная коммуникация занимает доминирующее положение в общем коммуникативном процессе: на ее долю приходится до 90 % передаваемой информации (рис. 13).

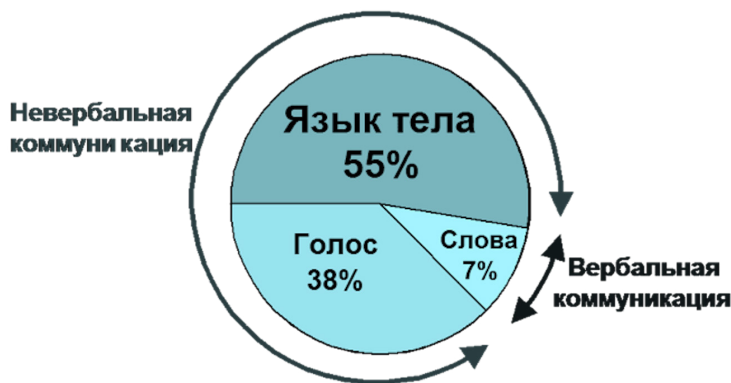


Рис. 13. Соотношение вербальной и невербальной коммуникации

В процессе общения вербальная и невербальная коммуникации реализуются в большинстве случаев совместно. Однако каждая из них имеет свою специфику () и выполняемые функции.

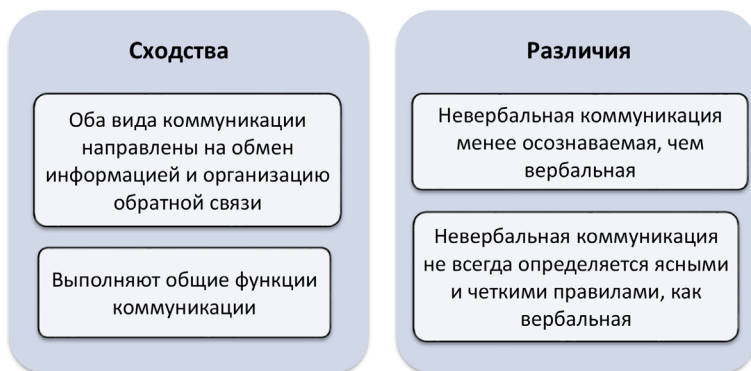


Рис. 14. Вербальная и невербальная коммуникации: сходства и различия

Совместная реализация данных видов коммуникации проявляется в функциях, которые выполняет невербальная коммуникация по отношению к вербальной (табл. 7).

Таблица 7

Функции невербальной коммуникации по отношению к вербальной

Функция	Содержание	Пример
Функция дополнения	Невербальные сообщения делают речь более выразительной, уточняют и проясняют ее содержание	Выступающий жестикулирует сопровождает свои слова, показывая слушателям размер обсуждаемой детали
Функция опровержения	Невербальное сообщение противоречит вербальному	Собеседник говорит: «Я так рад встрече с вами», а голос тихий, взгляд печальный, руки скрещены на груди (поза закрытости от общения)
Функция регулирования	Использование невербальных знаков для координации взаимодействия между людьми	Учитель говорит: «К доске выходят Мария, Петр и Иван», указывая рукой на самих учеников. При этом, если в классе есть еще ученики с такими же именами, они знают, что их не вызывают к доске

Функция	Содержание	Пример
Функция замещения	Использование невербального сообщения вместо вербального	На вопрос «Как дела?» человек не отвечает словами, а показывает большой палец, вытянутый вверх



С помощью невербальной коммуникации можно получить информацию разных типов (рис. 15) [39].



Рис. 15. Типы информации, получаемой с помощью невербальной коммуникации

Каналы невербальной коммуникации



Вступая во взаимодействие с собеседником, человек задействует различные системы органов чувств: зрение, слух, осязание и др.

Коммуникативный канал – это набор средств передачи и получения информации в процессе общения. В невербальной коммуникации выделяют акустический, оптико-кинестический, тактильно-кинестезический, проксемический каналы.



Акустический канал включает звуковое оформление речи (вздохи, паузы, смех, а также темп, тембр, громкость и т. п.). Выделяют источники и типы акустической информации (табл. 8).

Таблица 8

Типы информации акустического канала

Тип	Характеристика	Информация
Просодика	Ритмико-интонационные характеристики речи: высота, громкость, тембр, ритмичность голоса, мелодика и скорость речи	Возраст и пол собеседника, его личностные особенности (уверенный, капризный, авторитарный и др.), его эмоциональное состояние, отношение к ситуации общения
Экстралингвистика	Паузы и психофизиологические проявления человека: плачь, кашель, смех, вздох, шепот, т. е. все то, что входит в понятие «интонация»	Интонационный характер высказывания

Оптико-кинестический канал (кинестика) включает выразительные движения тела человека (контакт глаз, мимика, жесты, позы, походка). Выделяют типы оптико-кинестического канала (табл. 9).

Таблица 9

Типы оптико-кинестического канала

Тип	Характеристика	Информация
Мимика	Выразительные движения мышц лица (движения мускулатуры)	Чувства и переживания человека
Контакт глаз	Поддержание зрительного контакта между собеседниками	Отношение к разговору (степень включенности), эмоциональность собеседника (радостный, потухший, презрительный и др.), отношение к партнеру (дружеский-враждебный, искренний-неискренний и др.), экспрессивный стиль взгляда («стрелять глазами», «взглянуть свысока», «смотреть краем глаза» и др.)
Поза	Положение человеческого тела в пространстве ситуации общения	Готовность к общению (открытые/закрытые позы), статус и уверенность в себе (позы доминирования/подчинения), степень включенности в общение (гармоничные/ дисгармоничные)
Походка	Привычный способ и стиль ходьбы	Возраст (старческая походка, например), пол (женская /мужская), профессия (походка моряка, балерины, топ-модели), статус (походка «начальника», «поступь богини»), психофизиологическое состояние (быстрая/медленная, уставшая), личностные особенности (уверенная, виноватая, ленивая, трусливая и др.)

Окончание табл. 9

Тип	Характеристика	Информация
Жесты	Движения рук от плеча, предплечья до кистей рук	Выразительность вербальной информации (описательно-изобразительные и выразительные), жесты с определенным самостоятельным значением (конвенциональные: приветствие, прощание, угроза, приглашение, запрет и др.), эмоциональное отношение к партнеру и ситуации общения (модальные: одобрение, радости, удивления, разочарования и др.), исполнение ритуалов (ритуальные: воинское приветствие, религиозные жесты и др.)

Тактильно-кинестезический канал (такесика) – прикосновения, которыми обмениваются партнеры в процессе общения (рукопожатия, похлопывания, поглаживания и т. п.). Выделяют типы тактильно-кинестезического канала (табл. 10).

Таблица 10

Типы тактильно-кинестезического канала

Тип	Информация
Объятия	Символизируют эмоциональную связь между собеседниками
Поцелуи	Играют ту же роль, что и объятия, но носят более интимный, близкий характер. Поцелуи имеют исторические, гендерные и культурные особенности
Рукопожатие	Символ делового общения и мужской дружбы. Демонстрация мирных намерений при встрече. Тип рукопожатия говорит об отношении собеседника к партнеру, ситуации общения, его качествах (доминантность, подчинение, власть и др.)

Окончание табл. 10

Тип	Информация
Похлопывания, поглаживания	Призваны выражать поддержку, одобрение, сочувствие
Хождение за руку, под руку, в обнимку	Несет сообщение о близких отношениях. «Этот человек – мой», – говорится в нем. А вот кто «мой», – друг, возлюбленный, родственник, – зависит уже от самого способа совместного хождения



Рукопожатие активно используется в дружеском и деловом общении. По виду рукопожатия можно узнать о настрое собеседника и о его некоторых личностных чертах. Существуют различные виды рукопожатий [39].

Доминантное рукопожатие (одна рука сверху на руке партнера) характерно для людей агрессивных и властных. Такое рукопожатие не оставляет собеседнику право на установление отношений равного партнерства.

Крепкое рукопожатие также достаточно агрессивное (и даже болезненное, вплоть до хруста пальцев) – является отличительной чертой агрессивного, жесткого и даже жестокого человека.

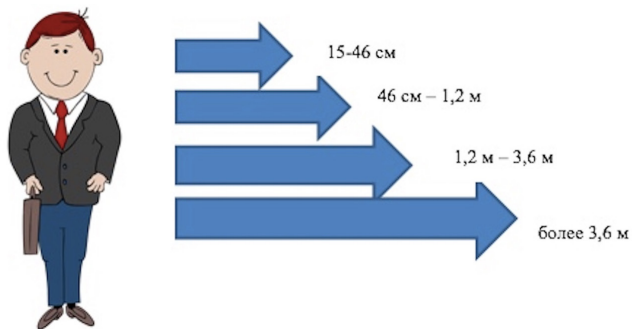
Рукопожатие «перчатка» – жест трактуется как жест честного человека, которому можно доверять (когда рука собеседника обхватывается двумя руками). Может применяться только по отношению к хорошо знакомым людям, так как при рукопожатии с незнакомым человеком воспринимается как попытка вторжения в личное пространство.

Пожатие несогнутой, прямой рукой – главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и не допустить человека в свою интимную зону. Это рукопожатие используется с целью защиты своей личной территории.

Пожатие кончиков пальцев – признак того, что партнер не уверен в себе, робок и воспринимает собеседника как более высокостатусного; цель этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнера на «безопасном» для себя расстоянии.

Рукопожатие «тянущее» – признак неуверенного в себе человека, чувствующего себя в безопасности только внутри своей собственной личной зоны. Исключение: культурные традиции этнической группы, к которой принадлежит человек.

Проксемический канал (проксемика) – ориентация и дистанция между общающимися. Расстояние между общающимися организуется в зоны (рис. 16).



15 - 46 см

Интимная зона – подразумевает общение тесное и близкое, хотя не обязательно позитивно окрашенное

46 см - 1,2 м

Личная зона – оптимальное расстояние для разговора, беседы друзей

1,2 - 3,6 м

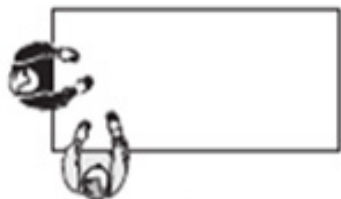
Социальная зона – дистанция предназначена для официального, формального общения (например с вышестоящими)

более 3,6 м

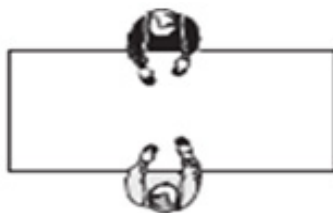
Публичная зона – дистанция предназначена для общения докладчика с аудиторией

Рис. 16. Зоны общения

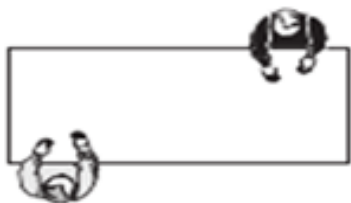
Помимо расстояния между общающимися, их взаимное расположение в пространстве оказывает влияние на эффективность общения как личного, так и делового. При расположении за прямоугольным столом (наиболее распространенный вариант) выделяют следующие варианты (рис. 17).



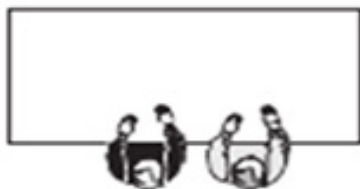
Позиция углового расположения, характерная для людей, занятых дружеской и непринужденной беседой



Конкурирующие собеседники, оборонительная позиция



Независимая позиция: расположение по диагонали



Общение при деловом взаимодействии

Рис. 17. Виды расположения собеседников за столом

Ольфакторный канал – запахи, которыми сопровождается процесс коммуникации. Запахи обладают способностью не только усиливать или ослаблять вербальное воздействие, они могут определять намерения собеседников продолжать или прекратить коммуникацию. Выделяют следующие виды запахов в общении (рис. 18).

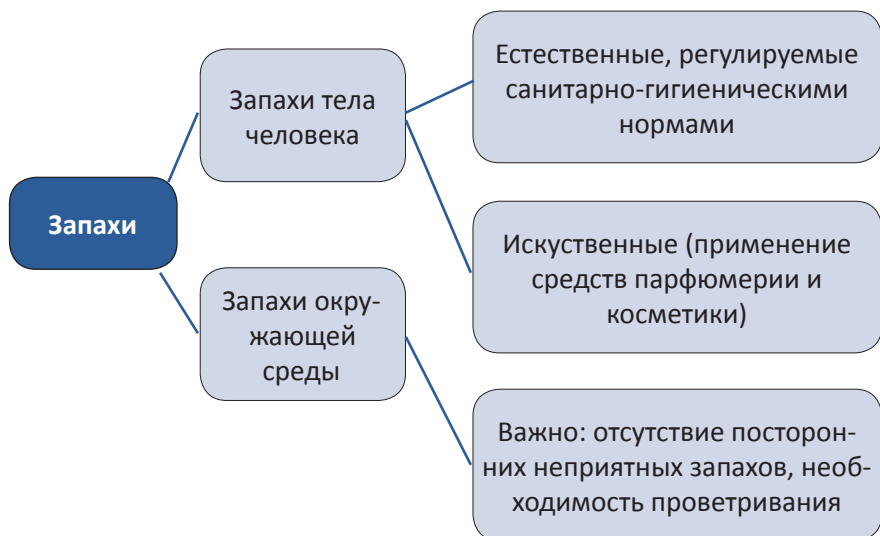


Рис. 18. Виды запахов в общении

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое невербальная коммуникация?
2. Какие функции невербальная коммуникация выполняет при взаимодействии с вербальной?
3. Какие каналы невербальной информации вы знаете?
4. Коротко опишите особенности акустического канала.
5. Что представляет собой оптико-кинестический канал? Какие элементы анализа он включает?
6. Что такое такесика? Какие виды прикосновений вы знаете?
7. Какие параметры коммуникации контролирует проксемика?
8. Какие факторы влияют на проксемическую дистанцию?
9. Что такое ольфакторный канал, какие его особенности вы знаете?



Психологический практикум

1. Для выявления своей невербальной компетентности воспользуйтесь на выбор: опросниками «Определение уровня перцептивно-не-

вербальной компетентности» (Г. Я. Розен) (<https://onlinetestpad.com/ru/test/1364-opredelenie-urovnya-perceptivno-neverbalnoj-kompetentnosti-g-ya-rozen>), «Понимаете ли вы язык мимики и жестов» (<https://onlinetestpad.com/ru/test/16698-ponimaete-li-vy-yazyk-mimiki-i-zhestov>).

2. Поза идеального собеседника (рис. 19): прочитайте ее составляющие и потренируйтесь в ее выполнении.



Рис. 19. Признаки позы идеального собеседника

3. Охарактеризуйте, что хотел сказать в шуточной форме художник (рис. 20)¹. Согласны ли вы с ним?

¹ Оригинал картинка взят с сайта <http://sreedharjokes.blogspot.com/2010/08/unspoken-communication.html>.

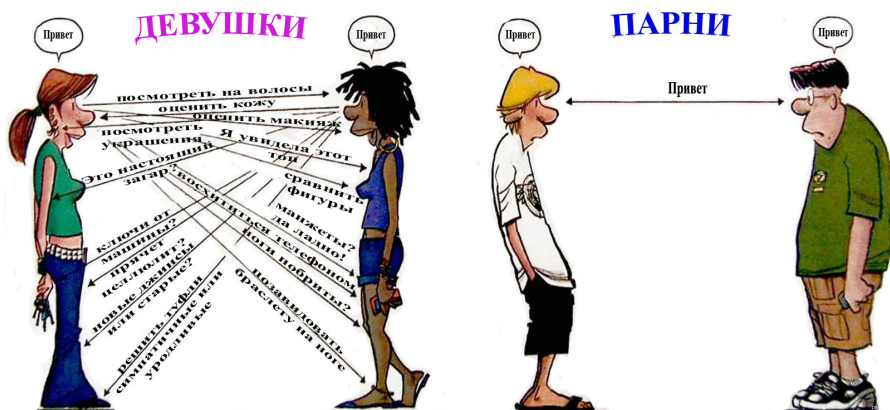


Рис. 20. Невербальная коммуникация: девушки и парни

1.5. Общение как взаимодействие людей друг с другом (интерактивная сторона общения)

В процессе общения происходит не только обмен информацией (реализуется коммуникативная сторона), но и обмен действиями партнеров, что вызывает изменения их поведения, отношений, установок, способствующий взаимодействию и называется *интеракцией*

При рассмотрении этимологии (происхождения) слова «интеракция» анализируют латинские корни: *inter* (между) + *actio* (деятельность) = взаимодействие, взаимное. В психологию термин был введен Дж. Мидом в 20-е гг. XX в. и понимался как обмен символами в процессе межличностной коммуникации.

В словаре иностранных слов интеракция определяется как непосредственная межличностная коммуникация («обмен символами»), важнейшей особенностью которой признается способность человека «принимать роль другого» [11]. В психологическом словаре это понятие определяется как динамическое взаимодействие и соотношение между двумя или более переменными, когда величина одной переменной влияет на величину других переменных [8]; взаимодействие, воздействие, взаимное влияние людей друг на друга [5].

Ситуации и структура взаимодействия

В зависимости от степени личной вовлеченности в ситуацию общения можно выделить три ситуации взаимодействия.

Социально-ролевая ситуация (взаимодействие в транспорте, в магазине, на приеме в официальном учреждении, в системе учитель-ученик и т. п.):

- основной принцип – знание и реализация норм и требований социальной среды участниками взаимодействия;
- контакты ограничиваются ситуативной необходимостью.

Деловая ситуация (взаимодействие в системе начальник-подчиненный, с коллегами по работе):

- основной принцип – рациональность, поиск средств повышения эффективности сотрудничества;
- люди взаимодействуют на основе интересов дела и совместной деятельности, направленной на достижение общих целей.

Интимно-личностная ситуация (взаимодействие в системе семейных отношений, взаимодействие близких, родных людей):

- основной принцип – наличие эмпатии (сочувствие, сопереживание) у партнеров;
- характеризуется особой психологической близостью, сопереживанием, проникновением во внутренний мир партнера.

Любая ситуация взаимодействия включает следующие обязательные элементы, по которым она распознается [15]:

- роли участников взаимодействия, т. е. нормативные предписания того, как человек должен вести себя, если он занял определенную позицию;
- набор и порядок действий;
- правила и нормы, регулирующие взаимодействие и характер отношений участников социальной ситуации.

Любая ситуация взаимодействия предполагает участие нескольких человек (двух и более), соответственно каждый участник вносит свой вклад в организацию данной совместной деятельности. Для того чтобы определить особенности данного взаимодействия важно понять его структуру (из чего «состоит» взаимодействие и на чем оно «строится»).

Примером такой структуры может быть следующая (по Т. Парсонсу) (рис. 21).



Рис. 21. Структура ситуации взаимодействия

Стратегии взаимодействия

Любая ситуация определяет стиль поведения участников, стратегию взаимодействия, распознать которую можно по основным пяти критериям:

- характер активности в позиции партнеров;
- характер выдвигаемых целей;
- характер ответственности;
- характер отношений;
- характер идентификации (отождествления себя с партнером).

Стратегии взаимодействия классифицируются по разным основаниям (табл. 11).

Виды стратегий взаимодействия

Критерий	Виды стратегий
Стиль действия	ритуальная
	манипулятивная
	гуманистическая
Результативная направленность	<i>Кооперация</i> – такое взаимодействие, которое предполагает наличие совместных действий, координацию единичных сил участников для достижения общих целей
	<i>Конкуренция</i> – это соперничество, борьба нескольких субъектов в достижении схожей цели, что зачастую приводит к возникновению конфликта
Стиль выхода из конфликта	<i>Противодействие</i> , предполагающее ориентацию на свои цели без учета целей партнеров по общению (индивидуализм): «Чтобы я победил, ты должен проиграть»
	<i>Компромисс</i> – заключается в частном достижении целей партнеров ради относительного равенства: «Чтобы каждый из нас что-то выиграл, каждый что-то должен проиграть»
	<i>Уступчивость</i> , предполагающая уступку, «жертву» своих интересов для достижения целей партнера: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть»
	<i>Избегание</i> – представляет собой уход от контакта, потерю собственных целей для исключения выигрыша партнера: «Никто не выигрывает в конфликте, поэтому я уйду»
	<i>Сотрудничество</i> – открытый обмен мнениями, заинтересованность в выработке общего решения: «Чтобы выиграл я, ты тоже должен выиграть»

Оценка эффективности взаимодействия осуществляется с опорой на два критерия: совместимость и срабатываемость (рис. 22).

Совместимость	Срабатываемость
	
<p>оптимальное сочетание особенностей участников взаимодействия, обеспечивающее их возможность взаимодействовать бесконфликтно и согласованно, создавая условия для эффективной совместной деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none">• согласованность в работе между участниками совместной деятельности;• согласованность навыков работы на конкретных операциях;• результат – эффективность работы

Рис. 22. Совместимость и срабатываемость

Выделяют несколько уровней совместимости [27]:

- физиологический уровень: сочетание особенностей биоритмов, выносливости, функциональных состояний и т. п.;
- психофизиологический уровень: сочетание особенностей темперамента, основных психических процессов (восприятие, память, мышление, внимание), эмоционально-волевой устойчивостью и т. п.;
- психологический уровень: соответствие характера, мотивов, личностных особенностей;
- социально-психологический уровень: согласование социальных ролей, интересов, ценностных ориентаций, культурного и общеобразовательного уровней развития.

Вопросы для самоконтроля

1. *Что такое интеракция в общении?*
2. *Какие бывают ситуации взаимодействия?*

3. Приведите пример социально-ролевых ситуаций, участником которых вы чаще всего являетесь.
4. Приведите пример деловых ситуаций, участником которых вы являетесь.
5. Перечислите стратегии взаимодействия, исходя из разных оснований.
6. Какие критерии используют для того, чтобы оценить преобладание стратегий взаимодействия в общении?
7. По каким критериям можно оценить/спрогнозировать эффективность взаимодействия?
8. Какие уровни совместимости вы знаете? Приведите примеры.



Психологический практикум

В социальной психологии существует множество подходов к описанию интеракции (взаимодействия) в общении, одним из которых является теория транзактного анализа Э. Берна. С точки зрения транзактного анализа каждый участник взаимодействия может занимать одну из трех позиций: Родитель, Взрослый, Ребенок (рис. 23).

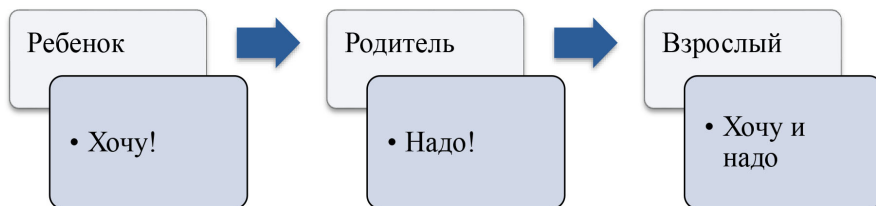


Рис. 23. Позиции в структуре взаимодействия (Э. Берн)

Задание. В зависимости от выбранной позиции, а также с учетом характера ситуаций и стиля взаимодействия меняется характер и эффективность общения партнеров. Определите свою позицию, которую вы выбираете в общении, проанализируйте ее эффективность в различных ситуациях (см. прил. 1).

1.6. Общение как восприятие и понимание людьми друг друга (перцептивная сторона общения)

При рассмотрении этимологии слова «перцепция» анализируется латинское слово «*perceptio*» – *представление, восприятие*. В контексте межличностных отношений и общения используется термин «*социальная перцепция*».

Перцепция (в общепсихологическом смысле) – это:

- процесс непосредственного активного отражения когнитивной (познавательной) сферой человека внешних и внутренних предметов (объектов), ситуаций, событий, явлений и т. п. [30];
- процесс систематизации, интерпретации и осмысления информации, поступающей от сенсорных систем [38];
- сложный процесс приема и преобразования информации, обеспечивающий отражение объективной реальности и ориентировку в окружающем мире [2].

Социальная перцепция понимается как:

- не только как собственно восприятие, но и как совокупность когнитивных (познавательных) процессов: внимания, памяти, мышления, воображения;
- понимание и познание различных социальных объектов – других людей, социальных групп, больших социальных общностей;
- восприятие социальных объектов, неотъемлемой частью которого и его содержательной стороной является эмоциональная составляющая (эмоции, чувства, настроение и т. п.).

В ходе социальной перцепции (восприятия и понимания партнера) человек осуществляет несколько операций: оценивает и анализирует партнера, формирует о нем свое мнение, интерпретирует его поведение (рис. 24).

К особенностям социальной перцепции относят:

- *активность субъекта социальной перцепции*: партнеры воздействуют друг на друга, стремясь трансформировать представления о себе (как правило, в благоприятную сторону);
- *целостность воспринимаемого*: внимание субъекта сосредоточено на смысловой и оценочной интерпретации своего партнера/партнеров;

- *мотивированность субъекта социальной перцепции*: зависимость восприятия от мотивационно-смысловой ориентированности воспринимающего.



Рис. 24. Содержание социально-перцептивного процесса

Точность, глубина, объективность, всесторонность восприятия и понимания собеседниками друг друга зависит от целого ряда факторов [13]:

- *антропологические* (национальность, пол, возраст и т. п.);
- *индивидуально-типологические* (темперамент, психические и психофизиологические состояния и т. п.);
- *личностные* (ценностные и смысловые ориентации, самосознание, социальные установки, уверенность, независимость и т. п.)
- *социально-психологические* (социальный интеллект, эмпатия, лидерство, опыт общения, профессиональная направленность и т. п.)

Механизмы социального восприятия и познания

Для того чтобы понять собеседника, правильно оценить его интересы и мотивы, используются специфические **механизмы социального восприятия и познания**. Данные механизмы опираются на когнитивные (познавательные) и аффективные (эмоциональные) процессы [3]. От того, насколько субъект чувствителен к своему и чужому внутреннему миру, зависит успешность работы этих механизмов (табл. 12) [1, 15].

Механизмы социального восприятия

Механизм социального восприятия и познания	Содержание механизма
Интерпретация	Соотнесение своего личного опыта познания людей с воспринимаемым человеком. Для понимания своего партнера человек опирается на предшествующий опыт, полученный в предыдущих процессах общения
Идентификация	Процесс познания посредством сравнения, сопоставления, отождествления себя, своих характеристик с партнером (например, предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место)
Рефлексия	Осознание субъектом того, как он воспринимается партнером по общению. Рефлексию называют процессом зеркального отражения: «что я думаю, что обо мне думает мой партнер»
Каузальная атрибуция (приписывание причин)	Предполагает приписывание воспринимаемому партнеру определенных мотивов и черт, объясняющих его поступки; возникает тогда, когда у человека недостаточно информации для понимания причин поведения партнера
Аттракция	Особая форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. Межличностная аттракция – привлекательность партнера для субъекта восприятия
Эвристики	Особые приемы образования заключений из единичных, частных суждений или на основе интуиции относительно социальных объектов в условиях недостаточной или неопределенной информации

Восприятие людьми друг друга в процессе межличностной коммуникации – это активный процесс, зависящий не только от самих внешних сигналов, исходящих от собеседника, но и от наших интерпретаций этих сигналов. При этом формирующийся образ партнера по общению может быть искажен в силу проявления определенных эффектов и действия механизмов межличностного восприятия [15] (рис. 25, рис. 26).



Рис. 25. Эффекты и механизмы, искажающие адекватность образа воспринимаемого



Рис. 26. Эффекты и механизмы, искажающие адекватность образа воспринимаемого

Вопросы для самоконтроля

1. Чем перцепция отличается от социальной перцепции?
2. Дайте определение социальной перцепции.

3. Назовите особенности социальной перцепции.
4. Какие факторы оказывают влияние на процесс познания и понимания людьми в общении?
5. Какие механизмы взаимопонимания в процессе общения вы знаете?
6. Что такое каузальная атрибуция?
7. Как аттракция может влиять на процесс восприятия и понимания людьми друг друга?
8. Какой из социально-перцептивных механизмов можно считать самым простым, «примитивным»?
9. Какие механизмы и эффекты, искажающие процесс понимания в общении, вы знаете?
10. Приведите пример ситуации, когда какой-либо из эффектов межличностного восприятия помешал эффективности вашего общения.



Психологический практикум

Прочитайте фрагмент рассказа Патрика Зюскинда «Сражение» (прил. 2). Заполните таблицу, выписав все механизмы и эффекты межличностного восприятия, обнаруженные в тексте.

Табл. для заполнения

№	Фрагмент текста	Механизм/эффект межличностного восприятия
1.		
2.		
...		

ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ: БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ

2.1. Понятие делового общения: особенности, структура и формы

Деловая коммуникация – это особая форма взаимодействия людей в процессе их трудовой деятельности для обмена информацией с целью организации плодотворного сотрудничества, создания оптимальных условий для успешного решения задач, стоящих перед организацией и ее сотрудниками.

Выделяют обязательные характеристики общения: цель, содержание, условия [22].

Целью деловой коммуникации является организация и оптимизация определенного вида предметной деятельности: управленческой, производственной, коммерческой, финансовой и т. д.

Содержанием деловой коммуникации является дело, которым заняты люди в процессе деятельности, а не проблемы, затрагивающие их внутренний мир.

Условиями деловой коммуникации являются:

- общая цель;
- контактирование не учитывает симпатии/антипатии;
- обязательное соблюдение делового этикета.

Деловая коммуникация имеет свою специфику, которая проявляется в следующем [22. С. 18-22].

Регламентированность. Подчинение деловой коммуникации принятым стандартам поведения. Соблюдение делового, в том числе и речевого, этикета. Ограниченность деловой коммуникации определенными временными рамками.

Соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия. Служебная роль в деловой коммуникации выше родственных, дружеских и других неформальных связей между сотрудниками.

Повышенная ответственность участников деловой коммуникации за ее результат. Важность выбранной стратегии и тактики деловой коммуникации, а также деловых качеств каждого участника деловой коммуникации.

Влияние иерархичности организационной структуры. Наличие в деловой коммуникации вертикальных (субординационные отношения) и горизонтальных (партнерские отношений) связей.

Деловая коммуникация (общение) реализуется в следующих формах (рис. 27):

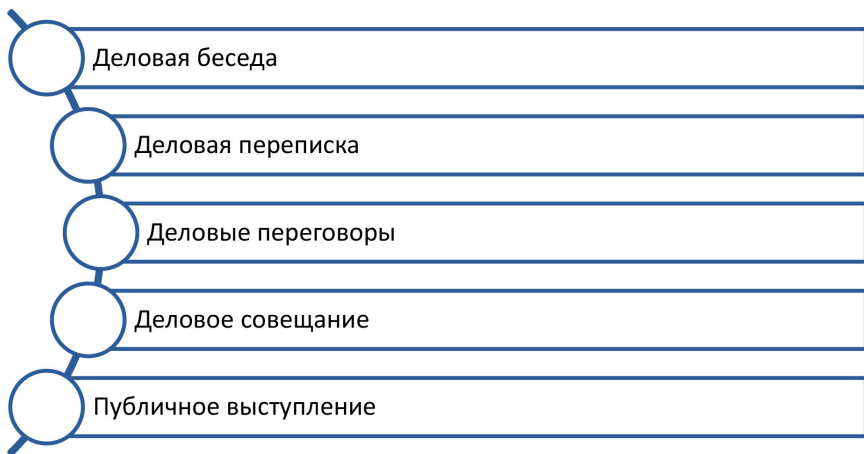


Рис. 27. Основные формы делового общения

Вопросы для самоконтроля

1. Как можно определить деловое общение?
2. Каковы основные характеристики делового общения (цель, содержание, условия)?
3. В чем заключается специфика делового общения?
4. Какие формы делового общения вы знаете? Приведите примеры.



Психологический практикум

Для выявления своих ориентационных стилей профессионально-деятельностного общения воспользуйтесь опросником «Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения» (А.В. Морозов) (<http://psytests.org/profession/ospo.html>).

2.2. Деловая беседа: подготовка и ведение

Деловая беседа – один из основных видов делового общения, представляет собой специально организованный предметный разговор, который служит для решения организационных, управленческих, профессиональных задач.

Деловая беседа как одна из форм делового общения имеет свои специфические цели:

- стремление одного собеседника оказать определенное влияние на другого, вызвать у него желание действовать с целью изменения существующей деловой ситуации, деловых отношений;
- анализ мнений и высказываний сотрудников организации для выработки соответствующих решений.

Беседа в деловом общении имеет разновидности (рис. 28).

Собеседование	Проблемная беседа	Дисциплинарная беседа
		
Беседа при приеме на работу / увольнении с работы	Решение вопросов, связанных с производственными задачами	Решение вопросов, связанных с выполнением норм и распорядка производства

Рис. 28. Виды бесед

По сравнению с другими формами делового общения, беседа имеет ряд преимуществ:

- проводится в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном собеседнике или очень ограниченной по численности группе людей;
- предполагает непрерывное общение, личный контакт;
- создает условия для установления личных взаимоотношений, которые могут стать впоследствии основой неформальных контактов.

Деловая беседа выполняет определенные функции в общении:

Функции деловой беседы	Взаимодействие работников из одной деловой среды.
	Совместный поиск и оперативная разработка идей и замыслов.
	Контроль и координирование деловых мероприятий.
	Поддержка деловых контактов.
	Стимулирование деловой активности.
	Расширение интеллектуальных возможностей сотрудников.

Беседа в деловом общении проходит не спонтанно, а в несколько этапов, каждый из которых направлен на решение определенных задач (табл. 13).

Таблица 13

Этапы деловой беседы

Цель этапа	Содержание
1. Подготовительные мероприятия	Планирование. Сбор, обработка, анализ и редактирование собранного материала
2. Начало беседы	Установление контакта. Создание рабочей атмосферы. Привлечение внимания к предстоящему разговору
3. Информирование присутствующих	Краткость. Специальные вопросы – для уточнений. Паузы

Окончание табл. 13

Цель этапа	Содержание
	Искренность и внимательность к собеседнику
4. Аргументирование выдвигаемых положений	Доказательная аргументация. Контраргументация
5. Завершение беседы	Техники конструктивного разрыва контакта

Начало беседы. Установление психологического контакта с собеседником

После подготовительных мероприятий (**первый этап**) деловая беседа переходит на **второй этап**: установление контакта с собеседником. Контакт с собеседником устанавливается в ряд этапов (рис. 29):

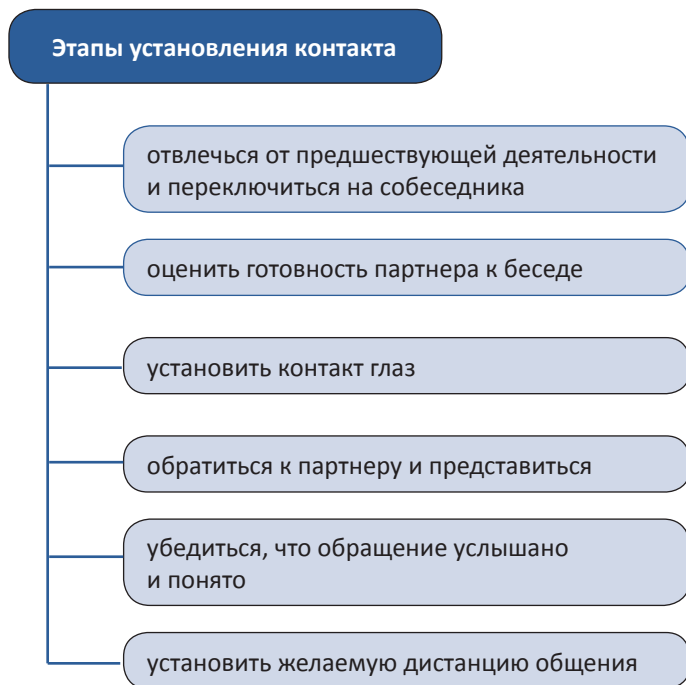


Рис. 29. Этапы установления контакта в деловой беседе

Чтобы понять, установлен ли контакт с собеседником, можно это определить по следующим признакам. Итак, контакт установлен если:

- есть контакт глаз;
- речь собеседников согласована;
- действия собеседников согласованы.

Для создания рабочей атмосферы применяются следующие приемы.

Снятие напряженности – предполагает для установления более тесного контакта с собеседником использование в начале беседы теплых слов, личного обращения, комплиментов, шуток.

«Зацепка» – позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы (можно использовать какой-либо случай, сравнение, личный опыт, необычный вопрос).

Прямой подход – непосредственный переход к делу без какого-либо вступления: коротко сообщаются причины, по которым назначена беседа, быстрый переход от общих вопросов к теме беседы.

Стимулирование воображения – предполагает постановку множества вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться в беседе.

На *третьем этапе* деловой беседы в процессе информирования присутствующих возможны специальные вопросы для уточнений, которые различаются по своим целям (табл. 14).

Таблица 14

Виды вопросов, применяемых в процессе деловой беседы [7]

№	Виды вопросов	Для чего предназначаются
1	Информационные вопросы	Используются для сбора сведений в ходе беседы
2	Контрольные вопросы	Необходимы для контроля за ходом деловой коммуникации
3	Ориентационные вопросы	Используются, чтобы знать, придерживается ли партнер идей, высказанных ранее
4	Подтверждающие вопросы	Необходимы, чтобы добиться взаимопонимания

Окончание табл. 14

№	Виды вопросов	Для чего предназначаются
5	Ознакомительные вопросы	Используются для ознакомления с мнением собеседника
6	Однополюсные вопросы	Повторение вопроса собеседника, в знак того, что понятно, о чем идет речь, и для того, чтобы выиграть время на обдумывание ответа
7	Встречные вопросы	Необходимы для сужения темы разговора
8	Направляющие вопросы	В случае отклонения от темы направляют беседу в нужное русло
9	Альтернативные вопросы	Предоставляют возможность выбора
10	Провокационные вопросы	Используются, чтобы установить, правильно ли партнер понимает ситуацию
11	Вступительные вопросы	Необходимы для формирования у партнера заинтересованности в разговоре
12	Закрывающие вопросы	Необходимы для подведения итогов разговора
13	Закрытые вопросы	Наводящие вопросы, на которые можно коротко ответить (да/нет)
14	Открытые вопросы	Выявляют ключевые моменты беседы, предполагают содержательный ответ

Четвертый этап деловой беседы – применение аргументации для убеждения собеседника. Используя аргументацию в деловой беседе, как и в деловом общении в целом, следует учитывать типы аргументов по уровню и силе.



Аргументы могут быть главные, второстепенные, аргументы-факты.

По силе аргументы бывают сильные, средние, слабые и несостоятельные.

Сильные аргументы:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистами.

Слабые аргументы:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах;
- ссылки на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок;
- выводы из неполных статистических данных.

Несостоятельные аргументы:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

При подборе аргумента следует иметь в виду, что сильный для аргументирующего аргумент может быть не убедителен для собеседника в силу разности ценностей, мотивов беседы и др. Поэтому предварительно следует лучше узнать собеседника: что для него важно, интересно, значимо.

Методы аргументирования в деловой беседе

Как и в деловом общении в целом, в деловой беседе применяют следующие методы аргументирования.

Фундаментальный метод – прямое обращение к собеседнику, которого знакомят с фактами и сведениями, являющимися основой доказательства.

Метод противоречия – основан на выявлении противоречий в аргументации оппонента (метод является «оборонительным»).

Метод сравнения – используется для проведения сравнительных аналогий, призванных усилить интерес собеседника к аргументации.

Метод «ДА – НО» – у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, поэтому метод «да – но» позволяет рассмотреть противоположную сторону предмета обсуждения.

Метод «бумеранга» – дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого.

Метод игнорирования – когда факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, его можно проигнорировать.

Метод опроса – вопросы партнеру задаются заранее, чтобы выявить его позицию.



Метод видимой поддержки – собеседник не возражает и не противоречит партнеру, а наоборот приводит новые доказательства в его пользу. А затем выдвигает контраргумент: «Однако...»

Для эффективной аргументации следует придерживаться определенных правил:

1. Приспосабливайте аргументы к личности своего собеседника.
2. Употребляйте терминологию, которая понятна собеседнику.
3. Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства.
4. Не забывайте, что излишняя убедительность вызывает сопротивление со стороны собеседника.
5. Избегайте простого перечисления фактов: излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов.
6. Приводя убедительные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника.

Формулирование фраз в беседе может быть как конструктивным, так и неконструктивным (табл. 15).

Построение фраз в процессе аргументации

Неконструктивное начало фразы	Конструктивное начало фразы
<i>Я считаю...</i>	Вы не находите, что...
<i>Я могу это доказать...</i>	Сейчас вы сможете убедиться, что...
<i>Вы, конечно, еще об этом не знаете</i>	Вам, конечно известно, что...
<i>Вы поймете позже, что...</i>	Согласны ли вы с тем, что...
<i>Мы вам поможем...</i>	Вы сможете добиться...
<i>Все же вы должны признать, что...</i>	Не думаете ли вы, что...
	

В процессе деловой беседы возможна критика аргументов с обеих сторон. Каждый человек, выражающий свое мнение, должен быть готов к критике. Целью конструктивной критики является стремление помочь собеседнику разобраться с недостатками, «слабыми местами» его позиции. Как правило, мнение, выражающееся в конструктивной критике, объективно (критик не претендует на абсолютную свою правоту, выражая свое мнение), конкретно, аргументированно. Критик хорошо разбирается в обсуждаемом вопросе, приводит примеры из жизни, не переходит на личности. В конструктивной критике обязательно делается акцент на положительных сторонах позиции оппонента. Деструктивная критика, наоборот, направлена на выведение оппонента из равновесия, часто с целью манипулятивного воздействия, подчеркивания собственной важности. В отличие от конструктивной, деструктивная критика необъективна (критик настаивает на 100 % истинности своего мнения), голословна, с придирками к мелочам и переходом на личности.

Для повышения эффективности обсуждения и избегания конфликта следует применять только конструктивную критику, которая реализуется по определенным правилам (рис. 30) [31]:

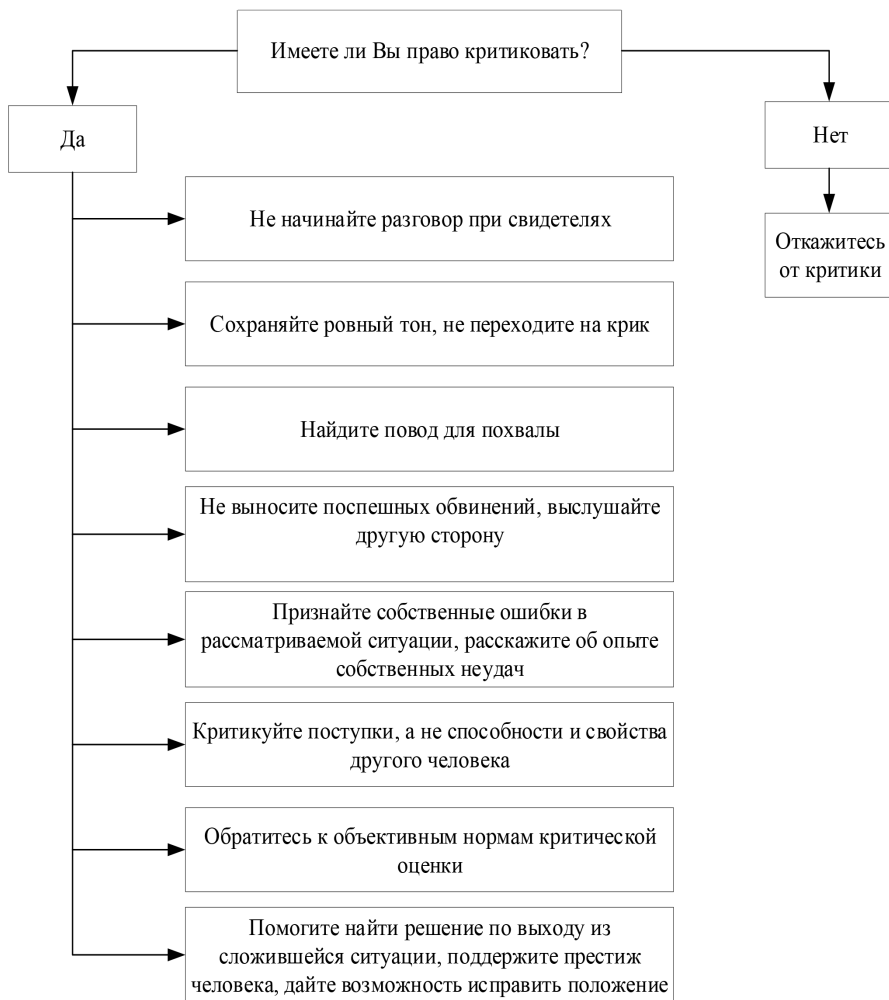


Рис. 30. Правила конструктивной критики [31]

Заключительный (пятый) этап деловой беседы – это ее завершение. Оно не проходит спонтанно, а преследует решение следующих задач с применением определенных приемов (табл. 16).

Задачи и приемы завершения деловой беседы

Задачи	Приемы	
	Прямое ускорение	Косвенное ускорение
<ul style="list-style-type: none"> – достижение основной или альтернативной цели; – обеспечение благоприятной, доброжелательной атмосферы; – стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий; – поддержание в дальнейшем контактов с собеседником; – резюмирование с четко выраженным выводом, понятным всем присутствующим 	<ul style="list-style-type: none"> – прямой вопрос с ожиданием такого же прямого ответа, прибегают, когда сроки принятия решения малы 	<ul style="list-style-type: none"> – постепенное подведение к принимаемому решению с помощью тактик <ul style="list-style-type: none"> • <i>Гипотетический подход</i>: говорят лишь об условном решении, чтобы собеседник привыкал к нему постепенно: «В случае если...», «Предположим, что...» • <i>Поэтапные решения</i>: предположив, что основное решение беседы уже принято, принимаются только частичные решения, т. е. фиксируются отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие • <i>Альтернативные решение</i>: собеседнику предлагаются альтернативные варианты решения вопроса, важно, чтобы эти варианты устраивали всех. • <i>Ключевой вопрос</i>: ответы на вопросы в конце беседы могут помочь собеседнику принять решения: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

Техники разрыва контакта [4, 18]

Когда беседа подходит к концу, можно воспользоваться следующими техниками разрыва контакта:

- увеличение темпа речи;
- «свертывание темы»;
- подведение итогов;
- особое поведение (посмотреть на часы, убрать бумаги со стола);
- возвращение к прерванной деятельности;
- новая деятельность («Извините, мне еще нужно...»).

Запрещенные приемы в деловой беседе

Ни в коем случае не следует:	Перебивать партнера
	Негативно оценивать его личность
	Подчеркивать разницу между собой и партнером
	Резко убыстрять темп беседы
	Избегать пространственной близости и не смотреть на партнера
	Пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимание на то, что партнер возбужден
	Не пытаться понять психологическое состояние партнера

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое деловая беседа?
2. Какие цели можно достичь в процессе деловой беседы?
3. Назовите основные этапы деловой беседы.
4. Что значит установить психологический контакт? Каковы техники разрыва контакта?
5. Назовите приемы начала беседы для создания рабочей атмосферы.
6. Назовите методы аргументирования в беседе.
7. Как завершить беседу?
8. Что такое «конструктивная критика»? Каковы ее правила?

2.3. Деловые переговоры: организация, ведение, рекомендации



Деловые переговоры – это форма делового общения, предназначенная для достижения соглашения, когда стороны имеют либо совпадающие, либо противоположные интересы. В отличие от беседы (обмен взглядами) главная задача переговоров – найти совместное решение проблемы, достичь выгодных для обеих сторон результатов в ее решении.

Этапы проведения деловых переговоров

Для подготовки эффективных переговоров целесообразно сделать несколько шагов (этапы подготовки), обеспечивающих конструктивную коммуникацию в ходе самих переговоров:

- 1) определение целей и типа будущих переговоров;
- 2) составление программы переговоров;
- 3) выбор тактики ведения переговоров;
- 4) подготовка рекомендаций по ведению переговоров для сотрудников, участвующих в переговорах;
- 5) выбор возможных техник и приемов ведения переговоров (в том числе методов убеждения, аргументации и контраргументации);
- 6) выбор метода/стратегии ведения переговоров;
- 7) продумывание/проигрывание сценариев ведения переговоров.

Следуя основным этапам переговоров, начинать подготовку к ним следует с подготовки плана переговоров, включающего основную суть и четко обозначенную цель (в соответствии со своими интересами). Немаловажным является сбор сведений о партнере и краткое описание (не более 20 слов) желаемого результата переговоров. Также важно составить программу/ переговорный план, включающий:

- основные задачи переговоров (в соответствии с поставленной целью);
- общую платформу переговоров;
- описание сильных и слабых сторон (своих);

- описание сильных и слабых сторон (партнеров), возможной позиции другой стороны;
- наличие документации, подтверждающей серьезность намерений переговорщиков.

Следующим шагом в подготовке переговоров является выбор стратегии и тактики ведения переговоров. Для начала нужно понять, что стратегия – это общий план действий проведения переговоров, включающий: цель, аргументацию, знание оппонента, допустимые уступки, время переговоров. В свою очередь, тактика – это конкретные приемы и методы, используемые в ходе переговоров для достижения стратегических целей. Соответственно выделяют две основные стратегии: сотрудничество и соперничество (стратегия борьбы) (рис. 31).

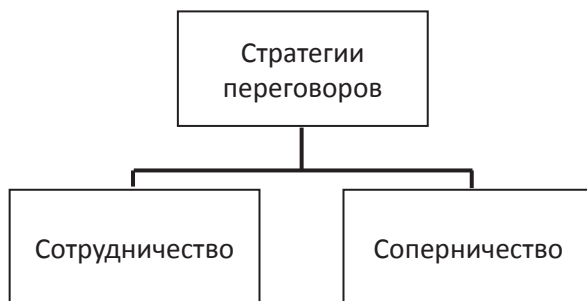


Рис. 31. Виды стратегий переговоров

Стратегия сотрудничества позволяет получить оптимальные для обеих сторон результаты, развить надежные деловые отношения. Для проведения данной стратегии в переговорном процессе важно уважать своего партнера по переговорам, следовать своей цели, но уступать в вопросах, не противоречащих ей. Не менее важным становится умение работать на перспективу взаимодействия в будущем. Такие переговоры будут считаться партнерскими. К особенностям партнерских переговоров относят:

- максимальная ограниченность возможности применения хитростей, уловок, манипуляций и т. п.;
- высокий уровень открытости, доверия и порядочности;

- искренность стремления делать дело, добиваться взаимно выгодных результатов;

- высокий профессиональный уровень переговорщиков.

При *стратегии соперничества* в переговорах преобладает нацеленность на полную победу одной стороны и проигрыш другой. Такая стратегия вынуждает партнеров сопротивляться и также стремиться к выигрышу в переговорах любой ценой. Переговоры, в которых преобладает стратегия соперничества, называют «жесткими» переговорами. К особенностям и соответственно отрицательным моментам стратегии соперничества относят:

- отсутствие возможности добросовестного взаимодействия сторон;
- снижение возможности развития взаимно выгодных отношений в будущем;
- побуждение партнеров по переговорам не только к сопротивлению, но и к ответному нападению;
- цель таких переговоров – победа, а главный инструмент достижения цели – сила;
- своей тактикой и поведением переговорщик добивается упрочения позиции силы (независимо от желания партнера по переговорам).

Основными приемами в такой стратегии будут являться постоянное стремление к победе в каждом вопросе и на каждом этапе переговоров; а также использование «силовых» приемов, например навязывание высоких темпов переговоров и подлежащих обсуждению вопросов и вместе с тем неготовность к уступкам. Противостоять таким приемам можно несколькими способами, например, пропустить начальную фазу переговоров («создание благоприятного психологического контакта»); не поддаваться давлению партнера, противостоять его манипуляциям и влиянию; стараться сохранить спокойствие. Нужно отметить, что стратегия соперничества не является безусловным «злом» для ведения переговоров. Встречаются такие ситуации переговоров (хотя чаще это скорее исключение из правил), которые требуют силового воздействия на партнеров, так как, например, победа в таких переговорах – залог жизни/здоровья других людей.

К *тактикам эффективных переговоров* относят правила убеждения (прил. 3) [37], техники ведения переговоров, приемы эффективной ком-

муникации. Для их освоения необходимо понимать, какие из них вы сможете применять в конкретных переговорах, какие из них для данной ситуации могут быть более эффективными. Применять их стоит как можно чаще, тогда их применение дойдет до автоматизма. В ходе переговоров не рекомендуется применять сразу много правил: 1-2 – активных (№№ 1, 2, 4, 7–10, 14 – усиливающие позицию убеждающего; их подробное описание представлено в прил. 3), при отсутствии нарушений пассивных правил (№№ 3, 5–13; их описание также представлено в приложении 3) – их нарушение может разрушить или ослабить процесс убеждения. Естественность в поведении, разговор не «по бумажке» заметно повышают убедительность речи.

**Правила
убеждения,
используемые
в деловых
переговорах**

1. Правило Гомера
2. Правило Сократа (трех «Да»)
3. Правило Паскаля
4. Убедительность аргументов зависит от имиджа и статуса убеждающего
5. Не загоняйте себя в угол, не принижайте свой статус
6. Не принижайте статус и имидж собеседника
7. К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически
8. Начинайте разговор не с разделяющих моментов, а с того, с чем вы согласны с собеседником
9. Проявите эмпатию к собеседнику
10. Будьте хорошим слушателем
11. Избегайте конфликтогенов
12. Проверяйте, правильно ли вы понимаете друг друга
13. Следите за мимикой, жестами и позами – своими и собеседника
14. Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-либо из потребностей собеседника

Эффективная просьба и отказ в деловых переговорах

Во время переговоров партнерам часто приходится просить о взаимных уступках. Их достижению способствует правильно сформулированная просьба. *Просьба* – честное выражение своей позиции и своих желаний, сделанное в такой форме, что другой человек волен согласиться или отказать, поскольку вы просите его высказать свою позицию. Просьба превращается в требование в ряде случаев (рис. 32).

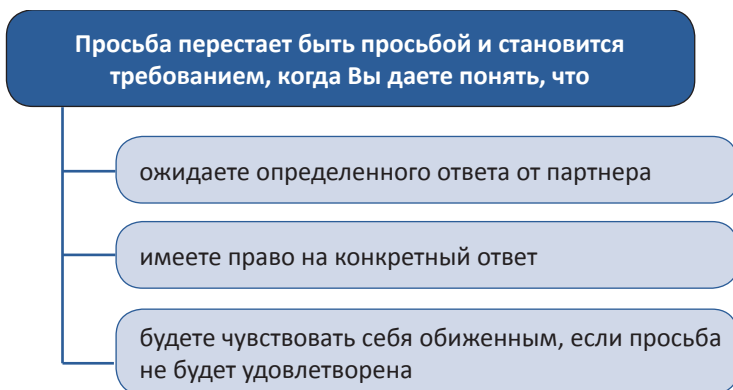


Рис. 32. Условия, при которых просьба становится требованием

Для эффективного обращения с просьбой существуют правила, которые помогают получить согласие партнера в случае, если вам нужно заручиться его помощью/поддержкой и т. п.:

- Перед обращением сформулировать просьбу про себя как можно четче.
 - Обращаться только к тем, кто может Вам реально помочь.
 - Устанавливая контакт, убедиться, что партнер готов выслушать Вас.
 - Изложить просьбу, подчеркивая реальность ее исполнения.
 - Предоставить партнеру свободу действий: можно лишь советовать, но не указывать, что и как нужно делать, выполняя просьбу.
 - Убедиться, что просьба понята правильно.
 - Поблагодарить партнера.
 - При необходимости договориться о следующей встрече.

В случае если партнер по переговорам все-таки отказывает вам, можно следовать следующим правилам:

- Постарайтесь определить причину отказа (используя техники активного слушания).
- С учетом причин отказа переформулируйте просьбу, измените ее, предложив компромисс.
- Попросите совета, кто еще может помочь Вам.
- Уделяйте особое внимание невербальному поведению: контакту глаз, дистанции общения, позе, интонации, используя те невербальные технологии, которые демонстрируют открытость, доверие партнеру, выражают надежду на сотрудничество.

В ходе переговоров партнеры могут встречать отказ в просьбе, а также – сами отказывать в случае расхождения взглядов на предмет переговоров. Для того, чтобы отказать партнеру и не привести общение к конфликту, обидам, коммуникативным барьерам, важно владеть специальными техниками отказа (рис. 33) и знать приемы вежливого отказа (табл. 17).

Прямой отказ

Открытое признание, что просьба отклоняется. Всегда должен сопровождаться вескими аргументами (ссылки на документы, законодательство). Часто сопровождается эмоциональной поддержкой партнера с помощью фраз: «я вас понимаю», «мне жаль, что так получилось», и др.

Косвенный отказ

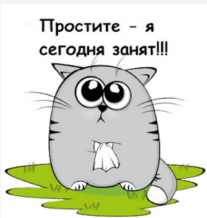

Мягкая техника отказа со ссылкой на необходимость подумать, посоветоваться (с начальством, партнерами, коллективом). Сопровождается фразой «мы вам перезвоним», которая сама по себе означает косвенный отказ от сотрудничества.

Перманентный отказ

Техника «заезженной пластинки», суть которой в постоянном вежливом, но твердом повторении «Нет» столько раз, сколько партнер по переговорам использует просьбу в различных ее вариантах (от шантажа до угрозы). Рассматривается как одна из техник противостояния манипулированию.

Рис. 33. Техники отказа в переговорах

Формулы вежливого отказа

Этикетные формулы выражения вежливого отказа	Невежливое выражение отказа, не соответствующее речевому этикету
<ul style="list-style-type: none"> • К сожалению, я не смогу этого сделать • Я бы с радостью сделал это, но у меня сегодня важная встреча • Сейчас мне некогда, как-нибудь в другой раз • Мне жаль, но я очень занят • Решительно отказываюсь! 	<ul style="list-style-type: none"> • Почему я должен это делать?! • Да не стану я этого делать! • Еще чего! 

Эффективный диалог в деловых переговорах

Готовность к переговорам предполагает, что партнеры хотят найти взаимоприемлемое решение, привлекательное для обеих сторон. Важно, отстаивая свою точку зрения в сборе с партнером по переговорам, делать это правильно.

Правила эффективного диалога в переговорах:

- Важно говорить с оппонентом «на его языке», т. е. тезаурус должен быть идентичным.
- Подчеркнуть уважительное отношение к оппоненту и его позиции.
- Аргументы следует не «вбивать» в оппонента, их нужно встраивать в его рассуждения, т. е. доводы партнера не отвергаются, признается их правомерность, однако предлагается другая оценка их значимости.

- Говорить не только о плюсах доказательств или предложений, но и о минусах. Двусторонний обзор (плюсы и минусы) придает аргументам больший вес.
- Использовать в качестве аргументов только то, что принимает оппонент, не путая факты и мнения.
- Ссылка на авторитетное лицо или авторитетное мнение (главное, чтобы это лицо или мнение воспринимались оппонентом как авторитетные) способствует усилению аргументации.
- Лучше, если аргументов будет не более трех-четырех, так как это связано с особенностями человеческого восприятия (семь плюс-минус два аргумента).
- Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенно и последовательно.

Вопросы для самоконтроля

- 1. Назовите основные этапы разработки плана переговоров.*
- 2. В чем суть стратегии кооперации и стратегии конкуренции в процессе переговоров?*
- 3. Какие приемы используют для противостояния стратегии соперничества?*
- 4. Назовите основные приемы воздействия на партнера в процессе переговоров и способы противостояния им.*
- 5. Какие вы знаете правила эффективного обращения с просьбой?*
- 6. Назовите техники отказа в деловых переговорах.*
- 7. Приведите примеры к правилам убеждения, представленным в тексте параграфа и приложения 3.*
- 8. Каковы правила ведения эффективного диалога в деловых переговорах?*



Психологический практикум

1. Для выявления своей тактики ведения переговоров воспользуйтесь методикой «Тактика ведения переговоров» (прил. 4).

2. Рассмотрите представленную ниже иллюстрацию. Смоделируйте подобную спорную ситуацию (рис. 34) и ее исход в ведении деловых переговоров.

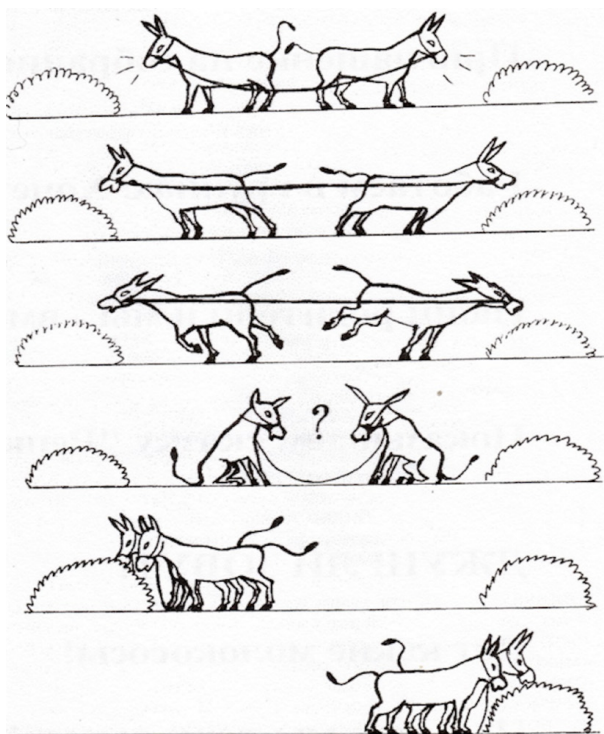


Рис. 34. Спорная ситуация

2.4. Манипулирование в деловом общении

Manipulus - от латинского: пригоршня, горсть (manus - рука + re - наполнять). Манипуляция или макиавеллизм (имя итальянского политика Никколо Макиавелли стало нарицательным для обозначения нравственной позиции «цель оправдывает любые средства»). Манипуляции являются неотъемлемой частью коммуникации. Манипулирования не существовало бы как проблемы, если бы человек не вступал в общение и взаимодействие с другими людьми. Если обозначить

все варианты (стратегии) взаимодействия людей в процессе общения от отношения к партнеру по общению как ценности (равному, вызывающему доверие) до отношения к партнеру как средству достижения корыстных целей, то можно было бы выстроить цепочку: содружество, партнерство, соперничество, *манипуляция*, доминирование (самый жесткий вид взаимодействия, который отражает стремление получить максимум преимуществ путем грубого принуждения партнера).

Соответственно манипуляция представляет собой субъект-объектное взаимодействие и как любой коммуникативный акт – опирается на процесс кодирования/декодирования информации. Когда речь идет о манипуляциях, можно предположить, что один собеседник (выступающий в качестве манипулятора) так кодирует свое сообщение, чтобы его партнер декодировал его не любым способом (именно в этом заключается ограничение свободы партнера), а так, как это выгодно манипулирующему. Другими словами, манипулирование – это целенаправленное психологическое воздействие одного человека (манипулятора) на другого со скрытыми от объекта воздействия (жертвы манипуляции) целями.

Манипуляция как вид психологического воздействия, выполняемого скрытно:

- ведет к появлению у другого человека (жертвы) желаний, намерений или установок, не совпадающих с его истинными желаниями (актуально существующими);
- нацелена на изменение направления активности, поведения жертвы, совершение ею определенных действий, которые выгодны только манипулятору;
- создает у жертвы ложное впечатление самостоятельного управления поведением.

Психологические манипуляции в общении реализуются на разных уровнях: в личной дискуссии, в семье, коллективе. Цели манипулирования могут быть как созидательные (в воспитании, например), так и деструктивные (получить выгоду от человека). Все зависит от цели манипулирования. Тем не менее важно уметь выявлять манипулирование в общении, для чего нужно знать основные характеристики манипулятивного влияния.

Характеристики манипули- рования	Скрытое воздействие (адресат не знает о намерениях манипулятора)
	Поиск односторонних выгод
	Опора на автоматические стереотипные реакции, «ключики», «слабости», стремление «зацепить за живое»
	Создание у адресата иллюзии самостоятельности принятия решения
	Преследование целей, в достижении которых собеседник не заинтересован

Один из самых важных вопросов, которые возникает при столкновении с манипуляцией: по каким ощущениям/признакам можно понять, что вами манипулируют? Эти признаки можно обозначить как «внутренние» (распознаются как изменения, происходящие с состоянием, самочувствием, действиями человека) и «внешние» (распознаются по ситуации, общения выигрышу/проигрышу в ней, достижению/не достижению цели общения и т. п.).

Внутренние признаки, помогающие обнаружить начало манипулирования:

Появление психических автоматизмов в поведении (стереотипов). Психический автоматизм – такое психическое явление, актуализация которого с высокой вероятностью приводит к стандартному результату, к определенной реакции. Например, заданный в транспорте вопрос «Вы выходите?» приводит к тому, что человек пропускает задавшего ему вопрос к выходу, так как автоматически под этим вопросом понимается: «Пропустите, пожалуйста».

- Регрессия к инфантильным реакциям (плач, агрессия, тоска, чувство одиночества).
- Ощущение дефицита времени, отпущенного на принятие решений («акция заканчивается через 5 часов!»).

- Состояние суженности сознания, проявляющееся в ограничении круга обсуждаемых идей, «циклических» высказываниях, постановке только ситуативных целей в ущерб перспективным.

- Неадекватность, например приступ гнева, после вроде бы несущественного замечания партнера, напряжение, агрессивность, суетливость и т. п.

- Эмоциональный дисбаланс – одновременное переживание нескольких противоречивых эмоций: радость и тревога, гордость и обида и др.

Внешние признаки, помогающие обнаружить начало манипуляции:

- Дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принимаемые решения (вы заметили, что что-то «должны», не зная, откуда это долженствование взялось).

- Деформации в соотношении выигрыш – плата (получаемый результат не соответствует вложенным усилиям).

- Нарушение сбалансированности элементов ситуации (необычность ситуации взаимодействия).

- Неконгруэнтность (несоответствие) в поведении (различные каналы передают противоречивую информацию: например, человек улыбается, но взгляд прямой «холодный», проницательный).

- Стремление стереотипизировать поведение адресата (кому-то хочется, чтобы Вы вели себя в соответствии например с некоторыми ролевыми позициями, адресовать к собственным привычкам или установившимся отношениям...).

- На сегодняшний день описано множество способов (техник и приемов) манипулятивного воздействия, для эффективного противодействия манипуляции важно научиться распознавать их.

Способы манипуляции:

1. Требование от жертвы принятия решения непременно «здесь и сейчас» (так как «завтра будет уже поздно»).

2. Игра на «азарте», жадности, зависти и любви к дармовщинке («Остался последний экземпляр... ..Только сегодня с 50 %-ной скидкой...»).

3. Сообщение жертве «по секрету» «страшного эталона», по сравнению с которым «цена просто смешная». Или: «Семинар начнется в 8.00 в воскресенье. А... вот я нашел «окошко»: в субботу, в 12.00».

4. Манипулятор отвлекает внимание жертвы, «сбивает с толку» (приход кого-либо, посторонний звонок; жертве мимоходом сообщается что-то значимое для нее, но не относящееся к теме).

5. Манипулятор подменяет цель общения и, используя прием «или-или», добивается нужного ему согласия («так когда мы подпишем договор: сегодня или завтра с утра?»).

6. Манипулятор играет на чувстве собственной важности собеседника: занимает намеренно «подчиненную» роль («Я хотел бы обратиться к Вам за советом. Мне порекомендовали Вас как опытного специалиста, поэтому, вероятно, только Вы сможете мне помочь...»). Это приподнимает жертву в своих глазах и усыпляет ее бдительность.

7. Манипулятор ссылается на авторитеты, либо выдает себя за авторитет (миллионер, профессор, «сын лейтенанта Шмидта», многочисленные атрибуты – дорогая одежда, часы, автомобиль, «звонки с обсуждением миллионных сделок» и т. п.)

8. Использование так называемых «поглаживаний»: поддакивание, дружеские жесты и мимика: хлопок по плечу, обнимание, подмигивание; заступничество («Чего Вы к человеку пристали? Он все делает правильно»); успокаивание («Не бойтесь, не волнуйтесь, все хорошо», отнимая при этом кошелек); комплименты («Вы потрясающе выглядите!»).

9. Игра на дружеских или родственных связях. «Ты же не откажешь другу».

10. Взаимный обмен. Манипулятор делает жертве «уступку», создавая впечатление, что отказывается ради нее от чего-то ценного («Только для Вас я поговорю с начальником, может он позволит сделать скидку... хотя и не хочется его беспокоить... но уж для вас, так и быть...»).

11. Последовательность (Р. Чалдини). Манипулятор играет на желании людей быть последовательными в своем поведении. Жертва совершает казалось бы мелкие незначительные действия, незаметно приближаясь к навязываемому решению.

12. «Войдите в мое положение». Манипулятор сообщает жертве о всех своих бедах и неблагоприятных обстоятельствах, которые на него «обрушились», призывая помочь ему в этой трудной ситуации (жертва вынуждена идти на уступки, так как чувствует обязанной помочь человеку «в беде»).

Противодействие манипуляции

Существует множество способов противостояния/противодействия манипуляции. Прежде всего, это внутриличностные возможности человека: высокий образовательный уровень, уверенность в себе, критичность мышления, самодостаточность. Обладая этими качествами, человек уже находится в большей безопасности в ситуации манипулирования. Помимо этого психологи рекомендуют сохранять спокойствие и хладнокровие в любой ситуации, не показывать манипулятору, что манипуляция удалась и вас это вывело «из равновесия»; можно открыто сказать собеседнику, что он использует нетактичные приемы общения, указав на нелогичность его доводов и аргументов. Выделяют также способы противодействия манипуляции, связанные с особыми действиями/тактиками поведения во взаимодействии с манипулятором:

- *Уход* – смена темы разговора, уклонение от острых тем, прерывание беседы, изгнание манипулятора.
- *Мнимое непонимание* – сделать вид, что ничего не понятно и объяснить нет смысла.
- *Открытый вопрос* – открыто спросить собеседника: «Говорите прямо, чего Вы хотите?» или просто проговорить мотив манипулятора: «Насколько я понял, Вы хотите получить зачет, не делая контрольную работу?».
- *Формализация общения* – сведение общения с манипулятором к формальным процедурам: говорить только стандартные фразы («речевые модули»); ссылаться на начальство и на порядки, которые заведены в вашей организации; подолгу заполнять/записывать что-то; предложить связаться с вами письменно («Мы рассмотрим Ваше предложение и обязательно ответим»); дать визитку, листовку и показать, что разговор закончен.

- Прием «заезженная пластинка» – повторять одну и ту же фразу, состоящую из 2-х частей: выражение понимания позиции собеседника (может варьироваться), формулировка собственной позиции (всегда постоянна).

- Наличие времени для обдумывания – в большинстве случаев позволяет найти пути выхода из любой сложной ситуации. Для этого нужно задать себе несколько вопросов: нужно ли мне именно это; нужно ли мне это именно сейчас; нужно ли мне именно это такой ценой; нужно ли это именно мне.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое манипулирование в общении?
2. По каким признакам можно «распознать» манипулирование?
3. Какими методами пользуются манипуляторы?
4. Как противостоять манипулированию в общении?



Психологический практикум

1. Для выявления своей тактики ведения переговоров воспользуйтесь прил. 4: методика «Тактика ведения переговоров».

2. В прил. 5 представлены ситуации манипулирования. Выделите в каждой из них прием манипулирования, предложите технику противодействия.

2.5. Организация и проведение деловых совещаний



Совещание – собрание заинтересованных лиц с целью обсуждения заранее определенных вопросов, обмена информацией либо выработки совместного решения по конкретным проблемам.

Совещание может проводиться по разным поводам и иметь разные цели,

главное – что его проведение должно быть именно необходимостью с точки зрения организации эффективной деятельности предприятия.

Когда необходимо проведение совещания [15]	проблема является сложной, и один человек не может обладать всей информацией, необходимой для решения
	есть необходимость разделить ответственность за решение проблемы между всеми членами группы
	необходим не один, а несколько вариантов решения проблемы
	важно понимать, какие взгляды у сотрудников есть на решение проблемы
	руководитель использует демократический стиль управления и стремится добиться доверия подчиненных
	необходимо формирование команды

Совещания бывают различными по содержанию, структуре, стилю проведения и т. п., т. е. существуют их различные виды.

По назначению совещания делятся:

- *на информативные*: доклады участников, их представление о состоянии дел;
- *с целью принятия решения*: координация мнений представителей разных подразделений для принятия решения по конкретной проблеме;
- *творческие*: использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности.

По стилю проведения совещания делятся:

- *на диктаторские*: ознакомительное выступление руководителя без дискуссии, подчиненные задают вопросы;
- *автократическое*: руководитель выслушивает каждого участника, другие не комментируют;
- *сегрегативное*: выступление докладчика, участники выступают в прениях по указанию (выбору) председательствующего;

• **дискуссионное:** происходит свободный обмен мнениями, после которого решение принимается общим голосованием с последующим утверждением руководителем.

По сфере применения совещания делятся:

- **на научные:** конференции, семинары, симпозиумы;
- **политические:** съезды, пленумы, митинги;
- **военные:** заседания, военные советы.

По тематике совещания делятся:

- **на технические;**
- **кадровые;**
- **административные;**
- **финансовые.**

Совещания имеют свои *преимущества* и свои *недостатки* (рис. 35).

Структура совещания как правило традиционна и включает несколько обязательных элементов: обозначение повестки (обсуждаемые вопросы) и сотрудников, которые компетентны в обсуждении этих вопросов; содержание совещания (начиная с подготовки к нему, само проведение и завершение совещания, включая вопросы обратной связи) и его результаты.

Повестка совещания требует тщательного продумывания с тем, чтобы максимально быстро и конструктивно обсудить поставленные вопросы. В связи с этим повестка совещания должна включать:

- цель совещания (желаемый результат работы);
- тему совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов (количество обсуждаемых вопросов должно быть небольшим, чтобы успеть все их рассмотреть; целесообразно выносить на рассмотрение не более 3 вопросов);
 - время начала и окончания совещания: (1,5–2 ч);
 - место, где будет проходить совещание;
 - фамилии докладчиков, содокладчиков, ответственных за подготовку вопросов;
 - время, отведенное на каждый вопрос, которое определяется исходя из количества вопросов и степени их сложности/важности.

С точки зрения конструктивного проведения делового совещания целесообразно воспользоваться следующими правилами [15].

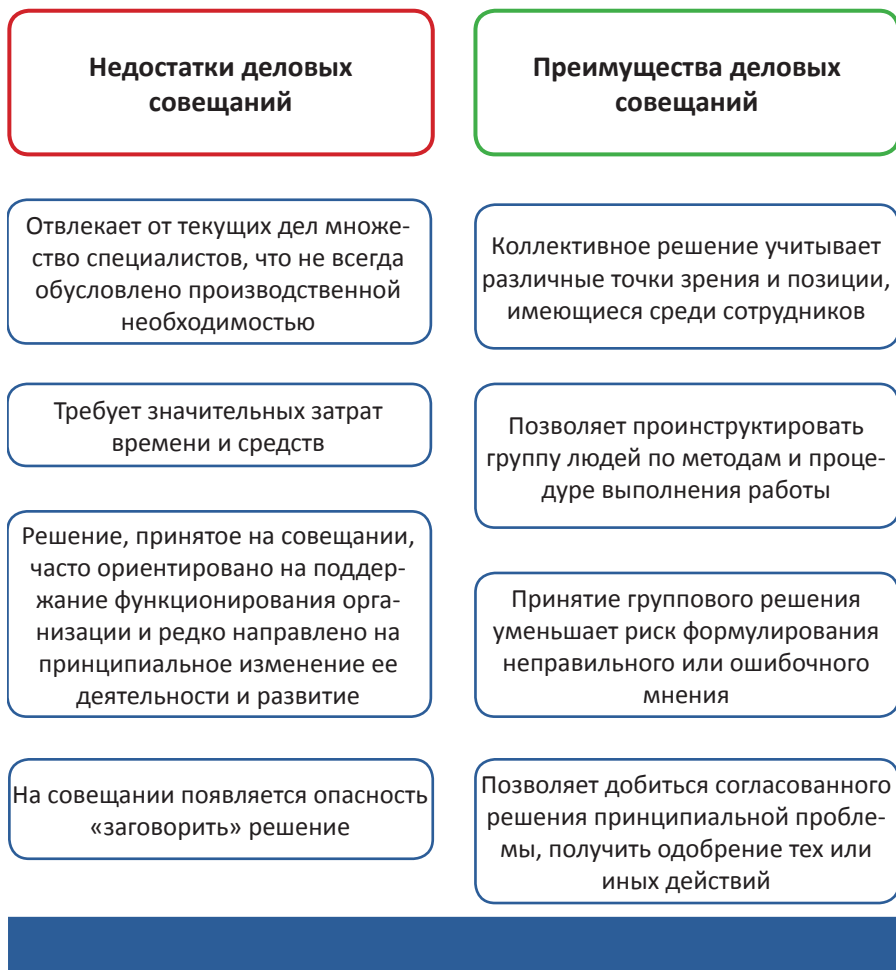


Рис. 35. Преимущества и недостатки деловых совещаний

Во-первых, необходимо обеспечить начало работы совещания в точно назначенное время, представление участников, объявление повестки дня, изложение предмета и цели совещания.

Во-вторых, представить четкое и понятное всем присутствующим изложение проблемы, постановку вопросов, выделение основных моментов.

В-третьих, фиксировать все высказывания, выявляющие трудности и препятствия, указывающие на пути их преодоления.

В-четвертых, контролировать время, отведенное на выступление и обсуждение поставленных вопросов; в случае необходимости допустимо корректное прерывание выступлений, повторяющих уже изложенные факты, а также носящих нерациональный, противоречивый и поверхностный характер. В-пятых, периодически обобщать достигнутые договоренности, четко формулировать задачи, которые еще предстоит решить; подводить итоги совещания, с указанием лиц, ответственных за их выполнение; поблагодарить сотрудников за участие в работе совещания.

Участники совещания и тактики общения с ними

Нужно отметить, что все участники совещания выполняют определенные роли. И это не только роли, связанные с их функциональными обязанностями (инженер, главный бухгалтер, руководитель проекта и т. п.), но и роли, которые они демонстрируют в ходе обсуждения вопросов совещания. Эти роли участников совещания могут быть обозначены как позитивные (генератор идей, информатор, оптимист), способствующие решению обсуждаемых вопросов, так и негативные (болтун, всезнайка, молчун, критик, «важная птица»), мешающие ходу совещания [39]. Задача ведущего совещание – использовать ресурс каждого участника и минимизировать негативное влияние тех, кто может помешать ходу совещания (табл. 18).

Таблица 18

Виды ролевых позиций (ролей) участников совещания

№	Тип участника совещания	Тактика поведения ведущего и других участников в ходе совещания
1	«Оптимист» – добродушный, трудолюбивый, приятный в общении, стремится к сотрудничеству	Побуждать его к участию в дискуссии. В критической ситуации слово лучше предоставить ему, вместе с ним выяснить отдельные вопросы

№	Тип участника совещания	Тактика поведения ведущего и других участников в ходе совещания
2	«Всезнайка» – думает, что все знает наилучшим образом, всегда требует слова	Посадить его рядом с ведущим или оптимистом. Дать сформулировать промежуточные выводы. Задать вопрос, на который он не сможет ответить. Напоминать о праве других на выступление
3	«Болтун» – бестактный, всегда всех прерывает, не обращает внимание на бесполезно потраченное время	Задавать конкретные вопросы по предмету обсуждения
4	«Молчун» – чувствует себя неуверенно при публичных выступлениях	Доброжелательно, пресекая насмешки и критику в его адрес, задавать ясные вопросы, обозначив заинтересованность его мнением
5	«Критик» – постоянно ищет повод выразить свое несогласие	Предложить вместо критики дать конструктивные предложения по решению задачи
6	«Важная птица» – не выносит критики, считает себя лучше других, обладает большим самомнением	Не позволять играть роль гостя. Использовать метод «да, но...», признавая его высказывания и одновременно фактически опровергая его слова
7	Генератор идей – всегда готов предложить решение вопроса, не стесняется высказываться	Предоставить возможность активно включиться в дискуссию: для генерации им новых идей
8	Информатор – роль по предоставлению полной картины по обсуждаемому вопросу	Внимательно выслушать его, фиксируя ту информацию, которой он владеет

Принятие группового решения в ходе совещания

Одним из важнейших элементов делового совещания является принятие группового решения, когда сотрудники коллегиально договариваются об общем (принимаемом всеми) результате. Нужно отметить, что в современных условиях повышенного риска и ответственности в принятии производственных, управленческих решений роль коллективного принятия решения заметно возрастает: групповой выбор решения в ряде случаев оказывается менее субъективным, дает возможность выявить больше альтернатив, всесторонне оценить многочисленные варианты, выбрать из них лучшие и устранить слабые.

Таким образом, *групповое принятие решений* – осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи (групповое обсуждение какой-либо проблемы, в результате которого группа принимает определенное решение).

Вне зависимости от применяемого метода, процесс принятия группового решения происходит в ряд этапов (рис. 36):

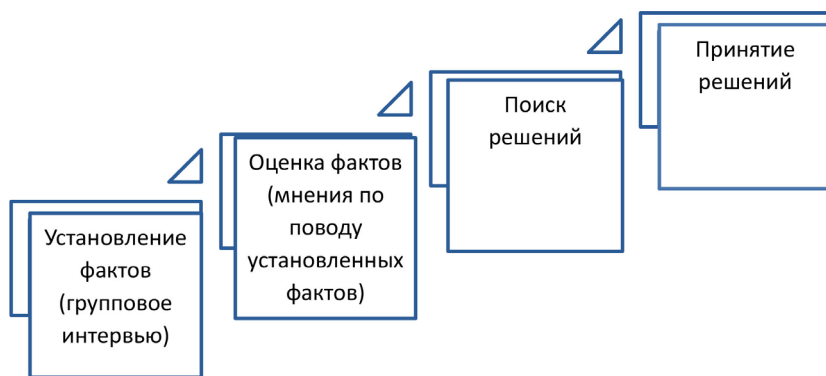


Рис. 36. Процесс принятия группового решения

С точки зрения эффективности принятия группового решения целесообразно использовать специальные методы. К основным методам принятия группового решения относят: групповую дискуссию и мозговой штурм (брейнсторминг).

Групповая дискуссия – совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи. Особенности групповой дискуссии:

1) групповая дискуссия позволяет столкнуть противоположные позиции и тем самым помочь участникам увидеть разные стороны проблемы, уменьшить их сопротивление новой информации;

2) если решение инициировано группой, то оно является логическим выводом из дискуссии, поддержано всеми присутствующими, его значение возрастает, так как оно превращается в групповую норму.

К достоинствам групповой дискуссии относятся:

- большое количество вариантов мнений участников и вследствие этого тематическая глубина информации;
- относительно большая спонтанность высказываний мнений, которая стимулирует участников к взаимодействию.

Помимо указанных достоинств, групповая дискуссия может иметь и ряд недостатков: неравноправное участие в дискуссии из-за социальных, коммуникативных, культурных и др. барьеров; опасность монополизации разговора лидером, выражающим какое-либо мнение. Основными элементами дискуссии является диалог и спор (рис. 37).

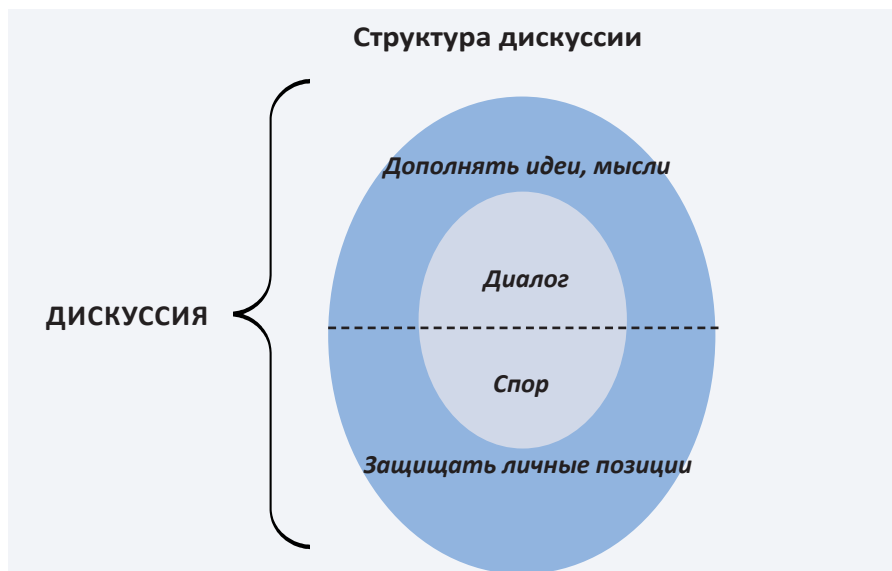


Рис. 37. Структура групповой дискуссии

Мозговой штурм (брейнсторминг) – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Мозговой штурм применяется в тех условиях, когда:

- необходимо узнать мнение каждого, а не только лидеров;
- нужны примеры из «настоящей жизни», а не просто абстрактные идеи;
- важно дать понять группе, что участие каждого очень важно в проекте;
- необходимо найти именно творческое решение;
- необходимо решить нестандартную задачу.

Участники мозгового штурма делятся, как правило, на «генераторов идей» (они предлагают максимальное число идей, вплоть до самых фантастических) и «критиков» (они обсуждают результаты работы «генераторов идей» и возвращают их после соответствующей проработки).

Выделяют три обязательных этапа мозгового штурма: этап генерации идей, этап анализа идей (комбинирование и совершенствование идей) и этап отбора идей (принятие окончательного решения).

На этапе *генерации идей* высказывание любой критики в адрес авторов идей (как своих, так и чужих) не допускается; участники интерактивных групп должны быть свободны от опасений, что их будут оценивать по предлагаемым ими идеям; приветствуется свободный полет фантазии: разрешено высказывать любые, даже самые абсурдные или фантастические идеи; идей должно быть много: каждого участника сессии просят представить максимально возможное количество идей.

На этапе *комбинирования и совершенствования предложенных идей* участников просят развивать идеи, предложенные другими, например, комбинируя элементы двух или трех предложенных идей. Однако критиковать и отбрасывать идеи не разрешается.

На *завершающем этапе* производится ранжирование и отбор лучших решений (как правило ранжирование осуществляется на

основе кодирования всех предложенных идей на основе двух критериев: возможность реализации предложенного решения и оригинальность, новизна идеи).

Одной из разновидностей мозгового штурма является *электронный мозговой штурм* (online brainstorming), который позволяет почти полностью устранить «боязнь оценки», так как обеспечивает анонимность участников, а также дает возможность решить ряд проблем традиционного мозгового штурма, например, «блокирование продуктивности»: поскольку участники группы представляют идеи поочередно, то люди в ожидании своей очереди могут передумать или испугаться публично высказывать свою идею, либо просто ее забывают.

Еще одной разновидностью мозгового штурма является «анти-штурм» или негативный мозговой штурм. Участникам предлагается быть как можно более негативными по отношению к принимаемому решению (например, задается вопрос «что нужно сделать, чтобы все испортить/провалить?»). После этого сгенерированные негативные идеи служат «толчком» для принятия правильного решения (от обратного). Такая разновидность мозгового штурма может применяться в тех ситуациях, когда группа зашла в тупик в поиске правильного решения, слабо замотивирована на принятие решений.

Эффективность (качество) группового решения определяется такими его параметрами, которые удовлетворяют решению вопроса и обеспечивают реальность его выполнения [34]. По сравнению с индивидуальным решением, групповое имеет определенные преимущества. При этом необходимо учитывать стадию, на которой принимается решение (табл. 19).

Таблица 19

Критерии оценки эффективности принятия индивидуального и группового решения

Критерии оценки эффективности	Индивидуальное решение	Групповое решение
Стадия нахождения решения	√	–

Окончание табл. 19

Критерии оценки эффективности	Индивидуальное решение	Групповое решение
Стадия разработки, проверки правильности решения	–	√
Участники группы не имеют опыта принятия индивидуального решения	–	√
Тип решаемой задачи: трудно формализуемые (творческие) задачи, а также задачи, требующие большого опыта	–	√

Как и любое социально-психологическое явление, групповое решение имеет свои риски (негативное влияние на жизнедеятельность группы). К рискам принятия группового решения относят:

- снижение индивидуальной ответственности в принятии решения (феномен «диффузии ответственности»);
 - отсутствие у отдельных членов группы собственного мнения и высокая склонность к конформизму;
 - тенденциозный отбор информации и необоснованный оптимизм.
- Снижению этих рисков могут способствовать:
- создание и поддержание деловой атмосферы, обстановки свободного обмена мнениями, невзирая на ранги и авторитеты;
 - развитие у участников группы навыков и культуры делового общения.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение деловому совещанию, какие виды совещаний существуют?
2. В каком случае стоит проводить совещание?
3. Что включается в композиционно-структурное единство совещания?

4. Как составляется повестка совещания: что она должна включать в себя?
5. Перечислите правила поведения на совещании.
6. Какие методы принятия группового решения можно использовать в процессе совещания?
7. В чем состоят преимущества и риски принятия групповых решений?

2.6. Публичное выступление: структура, принципы, правила. Подготовка выступления, структура речи

Основы ораторского искусства и публичного выступления зародились в Древней Греции как в демократическом обществе, имеющем публичную политику и публичный суд, что впоследствии привело к появлению риторики. **Риторика** – наука об убеждении, о формах и методах речевого воздействия на аудиторию.

Подготовка к выступлению должна начинаться с точного понимания целевой аудитории (слушателей, для которых оно предназначено). Точный социальный портрет слушателя позволит предвосхитить эффект от выступления и сделать речь более убедительной.

Портрет аудитории (слушателей) составляется на основе сведений:

- о социальном составе аудитории (если она неоднородна, нужно выделить наиболее многочисленные группы);
- количественном составе аудитории (2–4 человека, 12–15 человек, 40–50 человек);
- приблизительном возрасте слушателей;
- основных интересах аудитории и «запретных темах», обсуждение которых в данной аудитории нежелательно;
- характере образования аудитории, ее вкусах и потребностях.

Структура речи традиционно включает в себя три обязательных элемента: введение, основная часть, заключение (рис. 38).

Введение должно занимать не более 10–20 % всей речи. Во введении раскрываются такие элементы, как актуальность (из которой следует необходимость, своевременность рассмотрения заявленной темы выступления), степень разработанности темы (где анализируются име-

ющиеся на настоящий период сведения и данные по рассматриваемой теме), проблема исследования/выступления, гипотезы и коротко главные тезисы/идеи (которые подробно будут обсуждаться в основной части выступления (рис. 39).

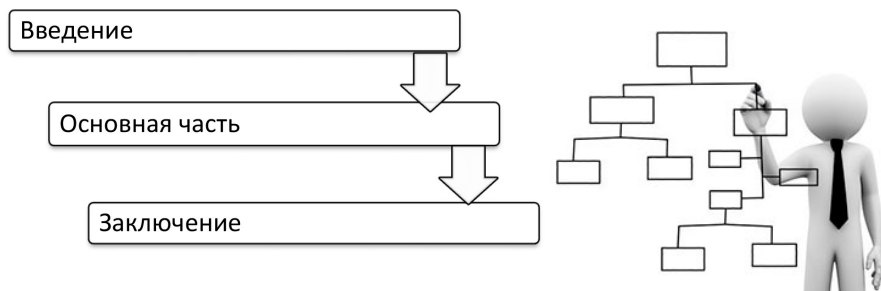


Рис. 38. Структура речи

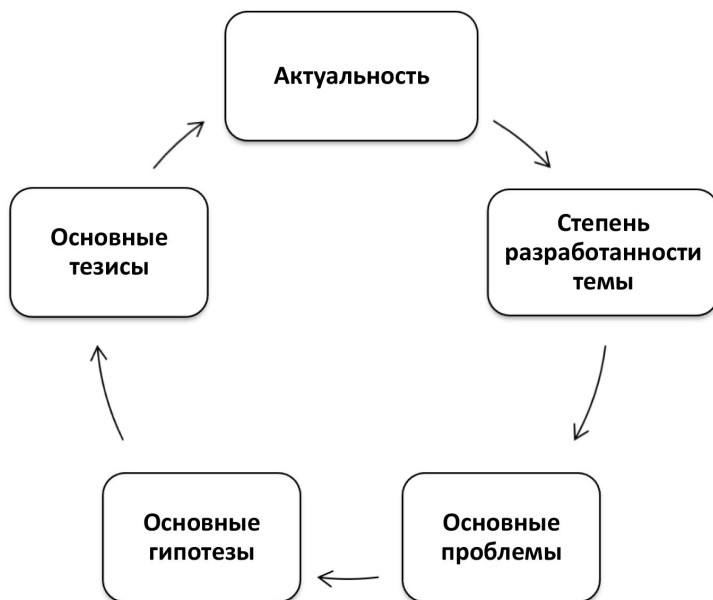


Рис. 39. Основные элементы введения

Основная часть занимает около 60–65 % речи. В ней рассматриваются основные идеи, которые способствуют лучшему и полному осмыслению слушателями выступления. Основную часть речи рекомендуется выстраивать, основываясь на модульном способе построения речи. Общее количество модулей в основной части не должно превышать 3–4. Принципы модульного построения речи представлены на рис. 40.



Рис. 40. Принципы модульного построения речи

В заключении обычно повторяется основная идея выступления, формулируются выводы, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления (может занимать около 20 % времени).

Принципы и правила успешного выступления

При построении речи важно учитывать основные правила и содержательные моменты, которые она должна включать (с учетом характера выступления и аудитории, для которой она предназначена). Для содержательного наполнения речи помимо основной информации можно использовать цитаты, интересные факты, статистические данные, анекдоты, притчи и т. п. При этом обязательно учитывается характер выступления и аудитория, для которой предназначена информация (так, например, на защите выпускной квалификационной работы обязательно используются статистические данные и категорически нельзя использовать анекдоты).

Для того чтобы чувствовать себя уверенно в ходе выступления перед публикой, можно воспользоваться *правилами успешного выступления*:

- говорить не медленно, но и не слишком быстро;
- в начале выступления можно использовать специальные приемы;
- используйте в процессе выступления яркие примеры «из жизни», из истории, литературы;
- обращайтесь к аудитории с вопросом, с просьбой что-то назвать, пересчитать – это повысит эффективность восприятия материала.

Большое значение для успешного выступления имеет то, как построено самое начало речи. С целью привлечения внимания аудитории возможно использовать специальные приемы для успешного начала выступления:

- сопереживание;
- неожиданный вопрос;
- интересно поданный факт;
- комплимент слушателям;
- парадоксальное начало;
- оригинальная цитата;
- интригующее описание;
- шутка.

Для того чтобы речь была убедительной, важно помнить об уверенном поведении оратора (табл. 20).

Таблица 20

Признаки уверенного поведения [29]

Содержательные признаки	Формальные признаки
<ul style="list-style-type: none"> • Эмоциональность речи, открытость в выражении чувств • Прямое и открытое выражение собственного мнения 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Мимика</i>. Выражает спокойствие, уверенность • <i>Жестикуляция</i>. Соответствует смыслу сказанного

Окончание табл. 20

Содержательные признаки	Формальные признаки
<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие попыток спря- таться за неопределенными формулировками • Импровизация как спонтан- ное выражение чувств и потреб- ностей 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Контакт глаз.</i> Устойчивый контакт глаз: в глаза партнеру смотрят в момент предъявления требований, отводят взгляд, когда слушают возражения • <i>Положение тела.</i> Свободное, плечи расправлены и не напряжены • <i>Интонации.</i> Уверенные интонации • <i>Громкость голоса.</i> Голос достаточно громкий, чтобы быть услышанным

Если следовать правилам уверенного поведения в процессе выступ- ления – эффективность восприятия речи существенно возрастает. Для этого необходимо:

- говорить громко и ясно;
- смотреть в глаза слушающим (контакт глаз);
- постараться расслабиться, снять нервно-мышечное напряжение;
- использовать местоимение «Я», «Мне» (в случае официального доклада, используют местоимение «Мы»);
- стараться не раздражаться, быть спокойным и решительным;
- нельзя оценивать и оскорблять собеседника (человека, который задает вопрос).

Важно понимать, что успешное публичное выступление – это не толь- ко хороший текст, интересная информация и подача материала, это еще и использование невербальных технологий эффективной коммуникации:

- внешний вид оратора;
- улыбка;
- открытые позы и естественная жестикуляция;
- артикуляция и дикция.

Рассмотрим их более подробно (табл. 21).

Таблица 21

Невербальные признаки успешного публичного выступления

Признак	Описание
Внешний вид оратора	Одежда должна быть опрятной, желательно классического покроя; сходство (в одежде, причёске, украшениях) между аудиторией и выступающим увеличивает силу влияния на аудиторию
Улыбка	Открытая, искренняя улыбка оратора вызывает хорошее настроение у аудитории, и она с большей симпатией относится к выступающему
Открытые позы и естественная жестикуляция	Непринужденная, открытая поза, отражает готовность к контакту с аудиторией, свидетельствует об искренности оратора, что вызывает доверие у слушающих
Артикуляция и дикция	В ходе выступления нужно менять темп и скорость речи, чтобы подчеркнуть какой-то момент и привлечь к нему внимание слушателей. Тембр голоса: для акцентирования используют более низкий голос, а шутки произносят более легким

Методы преодоления волнения перед выступлением

Существует достаточно много приемов и методов преодоления волнения перед выступлением: они связаны с регуляцией эмоционального состояния (снижение волнения, страха, неуверенности), а также со снижением нервно-мышечного напряжения. Некоторые из них представлены в рис. 41 и табл. 22.

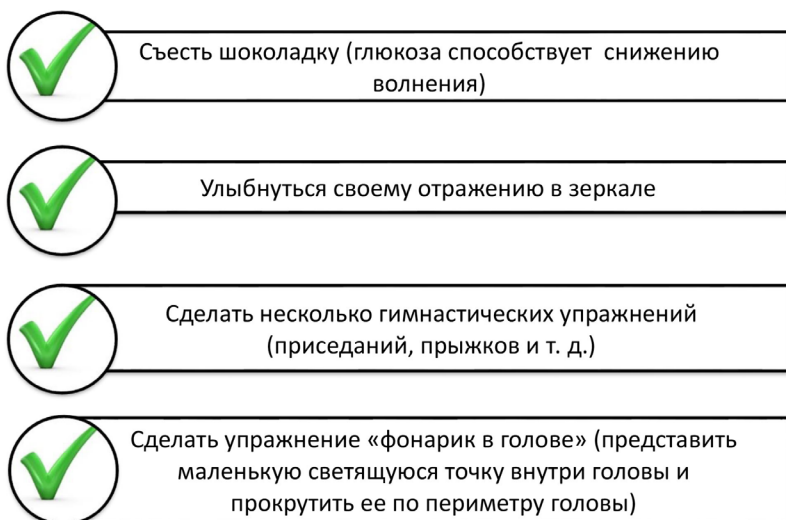


Рис. 41. Приемы снижения напряжения перед выступлением

Таблица 22

Упражнения для преодоления волнения перед выступлением [34]

Работа с дыханием	<ul style="list-style-type: none"> • Сделать несколько глубоких вдохов с произнесением на выдохе любых слов с употреблением гласной «у». Например: ух, круг, пух... • Подышать так, как будто перед носом находится пушинка. И главная задача – ее не потревожить. • Дышать диафрагмой
Работа с мышцами шеи	<ul style="list-style-type: none"> • Перед выступлением можно погладить себя по шее. Таким образом, будет уменьшаться мышечный зажим и согревается горло • Можно достаточно быстро подвигать челюстью вперед-назад, это поможет расслабить лицевые нервы.
Работа с лицевыми мышцами	Помассировать место соединения верхней и нижней челюстей круговыми движениями
Работа с руками	Энергично помотать кистями, пошевелить пальцами, размять ладони. Это помогает снять парализующий эффект волнения, стимулирует речевой аппарат

Лифтовая речь как разновидность публичного выступления

Лифтовая речь (Elevator pitch) – это заготовленная и тщательно спланированная мини-презентация, которая четко, ясно и главное быстро, рассказывает о вас/вашей компании или продукте.

Содержание лифтовой речи имеет четкую структуру и включает несколько обязательных элементов:

Содержание лифтовой речи	Имя, род занятий
	Навыки и опыт
	Польза и выгода
	Собственный интерес
	Призыв к действию

Для того чтобы вызвать интерес человека, для которого вы готовите лифтовую речь, необходимо воспользоваться основными элементами (рис. 42).

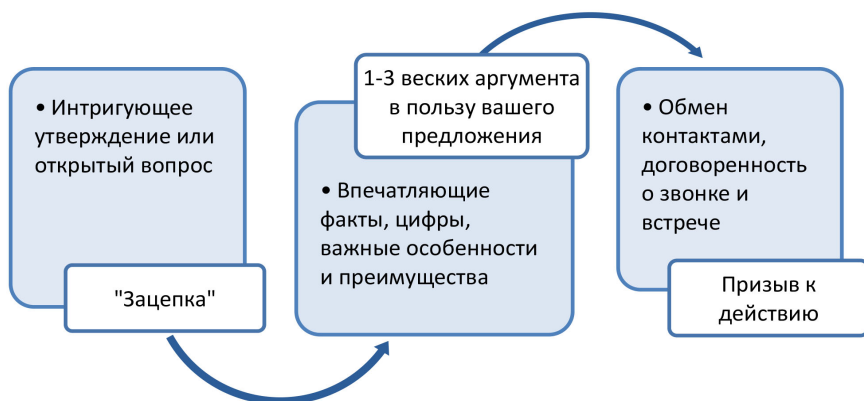
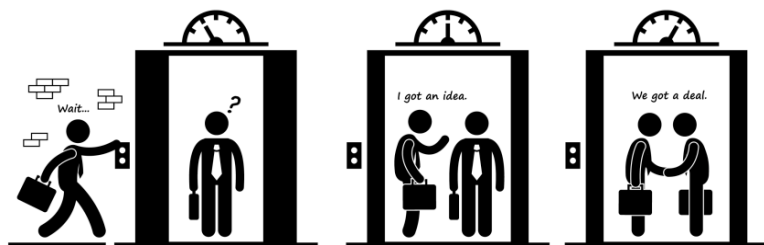


Рис. 42. Структура лифтовой речи

Основные правила составления и презентации лифтовой речи будут способствовать эффективной коммуникации и помогут убедить слушателя:

- краткость: 100–250 слов или 30–60 с времени – оптимальный вариант для лифтовой презентации;
- понятность: речь должна быть понятной, поэтому минимум аббревиатур и сленговых выражений;
- актуальность: проект/идея должна решать определенную проблему слушателя и быть для него актуальной, интересной;
- доверие: речь должна вызывать доверие слушателя, а оратор производить впечатление компетентного человека;
- концептуальность и последовательность: речь хорошо структурирована, содержит конкретные факты, но не включает ненужные детали;
- конкретность: речь должна быть конкретна и реалистична;
- адаптированность: речь учитывает интересы конкретного слушателя;
- диалогичность/вовлечение: главная задача оратора – вывести собеседника на конструктивный диалог.



Вопросы для самоконтроля

1. По каким признакам составляется портрет слушателей и с какой целью?
2. Что такое – модульный способ построения речи?
3. Какие элементы должно включать в себя публичное выступление?
4. Для того, чтобы речь была интересной, какие элементы она должна содержать?
5. Назовите основные методы преодоления волнения перед выступлением.
6. Какие правила успешного выступления вы знаете?

7. Как строится каждый модуль в основной части выступления?
8. Что такое лифтовая речь?
9. По каким правилам строится лифтовая речь?



Психологический практикум

1. Для того чтобы развить свои навыки публичного выступления, воспользуйтесь упражнениями, представленными в прил. 6.
2. Составьте лифтовую речь, опираясь на методические указания и тему лифтовой речи (прил. 7).

ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ ГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

3.1. Понятие малой группы, классификация и структура групп

Интерес к исследованию малых групп возник в конце XIX столетия, что было связано с несколькими причинами. Одной из них стал сам факт включенности людей в различные групповые образования: по видам деятельности, по характеру общественных связей и социальных отношений и т. п. Другими словами, интерес к малой группе связан с включенностью каждого человека в различные малые группы (семья, друзья, группа сверстников, школьный класс, трудовой коллектив и т.п.)

Малая группа – это немногочисленная по составу совокупность людей, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в личном непосредственном общении, что является основой для возникновения эмоционально значимых отношений, групповых норм и групповых процессов.

Характерными признаками малой группы являются следующие (рис. 43).

Количественный состав малой группы определяется нижней и верхней границей, при этом нижняя граница имеет численный эквивалент (2–3 человека), а верхняя граница определяется спецификой той деятельности, которую выполняет малая группа (поэтому студенческая группа включает 20–25 человек, отдел на предприятии 7–10 человек и т. п.) (рис. 44).

Определяя границы малой группы, нужно сказать, что по количественному составу группы делятся на группы с четным и нечетным числом членов. *Группы с нечетным числом* членов более устойчивы, поскольку при появлении разногласий преобладающее большинство доминирует и подавляет меньшинство, что зачастую приводит к проявлению конформизма (подчинению меньшинства большинству).



Рис. 43. Признаки малой группы

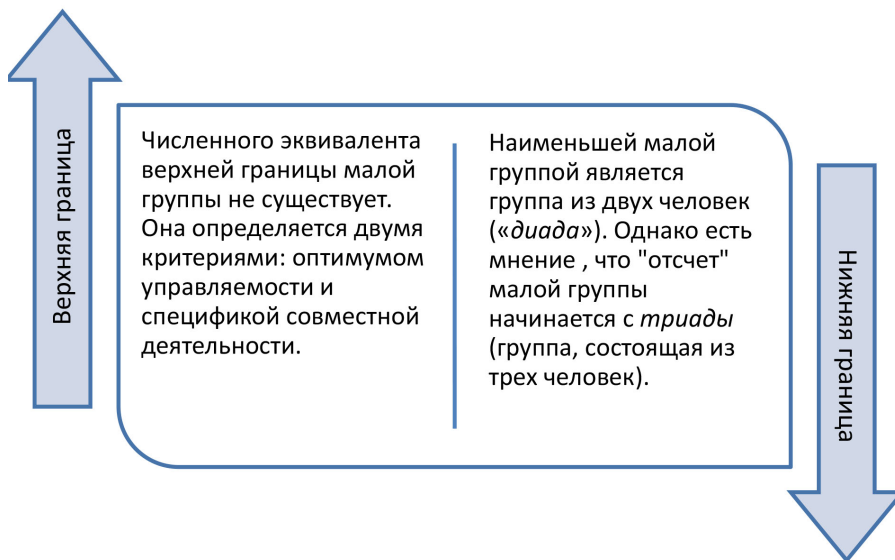


Рис. 44. Границы малой группы

Группы с четным числом членов, менее устойчивы, чем группы с нечетным числом. При появлении разногласий эти группы могут распадаться на фракции с равным числом членов, что с высокой степенью вероятности приведет к длительному конфликту и даже распаду группы.

Особенности более крупных групп в сравнении с небольшими по количественному составу

1. Меньше согласия, но и меньше напряженности
2. Существует выраженное неравенство (проявляется феномен группового давления)
3. Члены группы меньше удовлетворены своей ролью в равноправном участии в решении групповых проблем/задач
4. Преобладают жесткие, обезличенные формы контроля
5. Низкий уровень морально-психологического единства
6. Возникают микрогруппы, что снижает интенсивность общения между членами группы
7. Возрастает роль лидера, который становится центром коммуникации



Существует большое многообразие малых групп, основанием для выделения видов групп могут быть различные критерии: стиль руководства группой, однородность состава, размер группы, композиция, наличие/отсутствие в группе структуры, время пребывания человеком в группе, значимость группы для человека (с точки зрения группового членства) и т. п. Схематично классификацию малых групп можно представить следующим образом (рис. 45).

Малая группа как один из институтов социализации выполняет ряд функций, обеспечивая самовыражение, адаптацию личности, приобретение ей социального опыта (табл. 23).

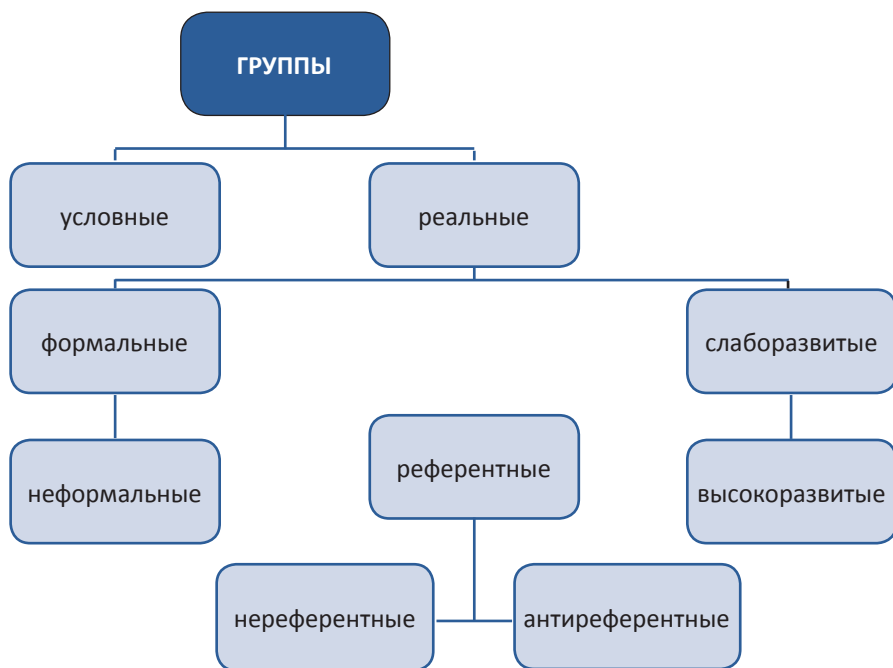


Рис. 45. Классификация малых групп

Таблица 23

Функции малой группы [12]

Функция	Содержание
Социализация	В условиях любой малой группы (семья, друзья, школьный класс, студенческая группа, трудовой коллектив и т. п.) человек приобретает новые знания, умения, навыки, т. е. приобретает социальный опыт (социализируется)
Экспрессивное выражение	В малой группе человек выражает свои эмоции, чувства, реализует идеи, планы, ведет себя определенным образом, т. е. проявляет индивидуальность (выражает себя)
Психологическая поддержка	Являясь членом группы, человек осознает, что он среди других и не одинок; члены группы могут поддержать, дать совет, оказать помощь и т. п.

Окончание табл. 23

Функция	Содержание
Инструментальная	Возможность воспроизведения в группе своих навыков, профессиональных умений, знаний, реализация способностей и т. п.
Упорядочение взаимодействия	Малые группы являются теми сообществами, которые организуют, систематизируют и упорядочивают всю систему межличностных отношений человека (его взаимосвязи с другими людьми)

Коллектив и команда как формы малой группы

Выделяют две основные формы малой группы: коллектив и команда. Зачастую эти понятия используются как синонимичные, однако эти две формы малой группы существенно отличаются друг от друга.

Коллектив – это особое качественное состояние малой группы, достигшей высокого, наивысшего уровня социально-психологической зрелости [10]. Его основными признаками являются следующие [25]:

Характерные признаки коллектива	1. Деятельность, направленная на общий для всех людей объект, в процессе которой они связаны пространственным и временным соприсутствием и имеют общие орудия производства, производственные помещения и т. д.
	2. Организованная, закреплённая структура группы; четкое распределение функционально-ролевых обязанностей
	3. Общие идеи, единые нравственные и этические нормы, эмоционально близкие и доверительные взаимоотношения

Команда – небольшое число людей с взаимодополняющими умениями, связанных единым замыслом, стремящихся к общим целям и разделяющих ответственность за их достижение [12].

Главное, что отличает команду от коллектива – высокий профессионализм ее членов и готовность к взаимодействию для достижения общегрупповых целей. Члены команды характеризуются высокой степенью владения некоторыми прикладными умениями:

Умения членов команды	1. Технические или функциональные (профессиональные) умения
	2. Умения принимать решения и решать проблемы
	3. Интерперсональные умения (умения строить отношения с другими людьми)

Структура малой группы

Структура малой группы – это совокупность связей, складывающихся в группе между индивидами. Выделяют несколько видов групповой структуры: композиционную, функционально-ролевую, коммуникативную, социометрическую, власти и влияния. Рассмотрим каждую структуру более подробно.

Композиционная структура малой группы – отражает своеобразие индивидуального состава группы: количественного и качественного, т. е. совокупность социально-психологических характеристик членов группы, значимых с точки зрения состава группы как целого (рис. 46).

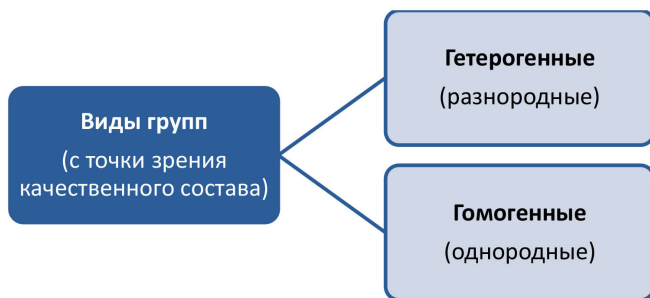


Рис. 46. Виды групп на основании качественного состава

Гетерогенной группой может быть трудовой коллектив, студенческая группа, школьный класс и т. п. Гомогенной группой (однородной по составу) является, например, футбольная команда (и любая спортивная команда, собранная по гендерному, возрастному, профессиональному принципу: команда девушек – гимнасток, хоккейная команда и т. п.), или, например, группа монахов-отшельников и т. п. Для того чтобы точно определить гетерогенность/гомогенность группы, нужно знать критерии определения ее состава (рис. 47).

Антропологический

- (возраст, пол, этническая, расовая группа)

Деятельностный

- (цели, планы, направленность)

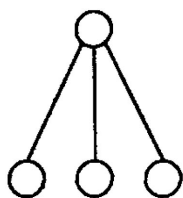
Психологический

- (характер, интеллект, интересы, ценности и т.п.)

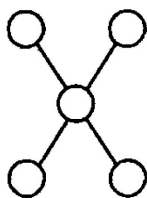
Рис. 47. Критерии определения однородности/неоднородности группы

Коммуникативная структура малой группы – совокупность связей между ее членами, возникающих на основе процессов приема и передачи информации, циркулирующей в группе. Коммуникативная структура определяется характером коммуникативных каналов: *централизованных* и *децентрализованных* (рис. 48, 49).

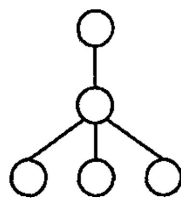
Централизованные каналы характеризуются тем, что на пересечении коммуникативных потоков находится как минимум один человек, который осуществляет организацию групповой деятельности и перенаправляет коммуникативные потоки. Такие каналы коммуникации характерны для формальных групп (которые существуют в рамках официальной организации и подчиняются ее нормам и правилам).



Фронтальная



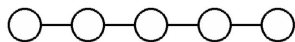
Радиальная



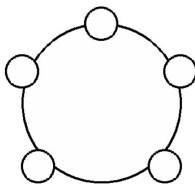
Иерархическая

Рис. 48. Схемы централизованных каналов коммуникации

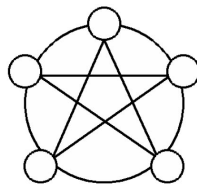
Децентрализованные каналы характеризуются коммуникативным равноправием всех участников, когда каждый из членов группы обладает одинаковыми возможностями по приему, переработке и передаче информации.



Цепная



Круговая



Полная

Рис. 49. Схемы децентрализованных каналов коммуникации

Социометрическая структура малой группы – это совокупность межличностных связей между ее членами, характеризующихся взаимными симпатиями и антипатиями, а также характером отношений (рис. 50).

Функционально-ролевая структура малой группы – это совокупность связей и отношений между индивидами, обусловленных распределением между ними групповых ролей и функций (в соответствии с ролями), т. е. типичных способов поведения. Для описания функционально-ролевой структуры используют такие понятия как *позиция*, *статус*, *роль*:

- *позиция* – положение человека в группе, которое определяется количеством и интенсивностью связей данной личности с остальными членами группы;
- *статус* – это характеристика, отражающая степень действительной авторитетности личности для других членов группы в системе внутригрупповых отношений;
- *роль* – нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения, ожидаемого от человека, занимающего в группе определенную позицию, имеющего определенный статус.

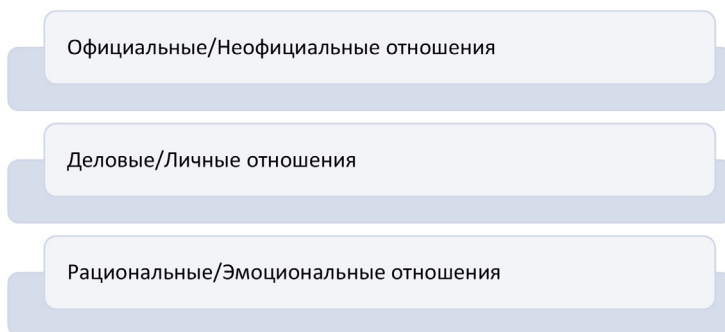


Рис. 50. Виды отношений в группе

Структура социальной власти и авторитетности – отражает субординированность вертикальных расположений индивидов в зависимости от их способности оказывать влияние в группе и степени авторитетности [26]. Различают два основных вида влияния в группе: власть и авторитет. Власть – это актуальное и потенциальное влияние, которое оказывает один член группы на других, а также контроль над другими людьми [12, 26], отношение к личности группы, на основе доверия, уважения и признания нравственных, профессиональных и других преимуществ, характеризующих качества личности

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое малая группа?
2. Чем отличается команда и коллектив?

3. Какие признаки малой группы вы знаете?
4. Каков численный состав малой группы? Укажите нижнюю и верхнюю границы малой группы.
5. Что характерно для групп с четным/ нечетным числом членов?
6. Какие функции выполняет малая группа?
7. Какие структурные компоненты малой группы вы знаете?
8. Чем определяется гетерогенность/гомогенность малой группы?
9. Какую систему связей в малой группе отражает коммуникативная структура?
10. Какие виды коммуникативных каналов вы знаете?
11. Что представляет собой функционально-ролевая структура малой группы?



Психологический практикум

1. Изучите основные виды малых групп:
 - классифицируйте любую малую группу (членом которой вы являетесь) по всем известным вам основаниям;
 - укажите, какие малые группы являются для вас референтными, нереферентными, антиреферентными. Проанализируйте и объясните.
2. Проведите диагностику и определите свою функционально-ролевую позицию в группе (прил. 8).

3.2. Социально-психологические характеристики малой группы

Любая малая группа отличается специфическими, характерными только для нее особенностями и процессами. Эти социально-психологические характеристики образуют структуру (своего рода «скелет») группы.

Психологическая структура группы – единство социально-психологических явлений, которые образуют такие связи, которые побуждают членов группы к сотрудничеству, регулируют их жизнедеятельность, обеспечивают благоприятные условия для укрепления группового сознания и деятельностной активности.

Основными компонентами психологической структуры группы выступают: когнитивный, эмоционально-волевой, мотивационный (рис. 51).



Рис. 51. Компоненты психологической структуры группы

Рассмотрим каждый из этих компонентов более подробно на отдельных характеристиках, входящих в каждый компонент.

1. *Когнитивный компонент* представлен такими характеристиками, как групповой взгляд, групповое суждение/убеждение и т. п. Одной из таких характеристик является групповое мнение.

Групповое мнение – это совокупное оценочное суждение, выражающее отношение членов группы к различным событиям и явлениям в жизни общества, к поведению и деятельности как всей группы, так и каждого ее члена в отдельности. Оно регулирует поведение всей группы, побуждая каждого члена группы к проявлению активности. Груп-

повое мнение бывает разным по направленности и форме проявления (рис. 52):

По направленности групповое мнение бывает:



Отсталое, негативное

Передовое, позитивное

По форме проявления групповое мнение бывает:



Официальное (внешнее)

Неофициальное (внутреннее)

Рис. 52. Виды группового мнения



Возникает групповое мнение не сразу, оно формируется под влиянием различных факторов: индивидуальное мнение лидера группы, ситуация, эмоциональный фон группы и т. п. В своем развитии групповое мнение проходит несколько этапов (табл. 24).

Таблица 24

Этапы развития группового мнения

Этапы	Процесс	Результат
1	Непосредственное (индивидуальное) переживание членами группы событий, их оценка и осмысление	Личная оценка переживаемого события
2	Обмен мнениями, переживаниями, оценками членов группы по поводу события	Трансформация личного мнения в групповое
3	Устойчивый процесс объединения различных точек зрения вокруг доминирующей	Формирование окончательного группового мнения

Групповое мнение характеризуется специфическими особенностями и свойствами [12]:

- является побудителем и регулятором поведения и деятельности членов группы;
- служит источником информации для каждого члена группы;
- выполняет роль оценки поступков и действий личности;
- сочетает в себе все формы коммуникативного воздействия группы на личность;
- обладает динамизмом, т. е. развивается: от единичных высказываний до сформированного группового мнения;
- неустойчиво на первом этапе (в период формирования) и устойчиво на заключительном этапе.

Ведущая роль в формировании и развитии группового мнения должна принадлежать руководителю/лидеру. Необходимо это для того, чтобы групповое мнение соответствовало целям и задачам групповой деятельности, не было стихийным. Соответственно, групповое мнение должно постоянно анализироваться и своевременно корректироваться руководителем/лидером, так как в противном случае, групповое мнение может стать резко негативным и изменить его будет очень сложно. Для того чтобы в группе минимизировать формирование негативно-группового мнения, необходимо (со стороны руководителя) разъяснять и обосновывать все нормы и требования профессиональной деятельности, предъявляемые сотрудникам. Необходимо всегда знать тех, кто формирует мнение в группе (т. е. является неформальным лидером) и опираться на них при управлении процессом группового мнения. Если у отдельных членов группы возникают жалобы, предложения, заявления, им необходимо уделять внимание (проводить работу по разъяснению, уточнению, корректировке и т. п.), так как их обсуждение может переместиться в группу и сформироваться в устойчивое мнение (как правило, негативное).

2. *Эмоционально-волевой компонент* представлен всеми процессами и явлениями, связанными с эмоциональной сферой группы. Он представлен такими групповыми характеристиками, как групповое настроение, социальные чувства, групповые эмоции, настойчивость и т. п.

Групповое настроение – это сходные эмоционально-психологические состояния, овладевающие каждым членом группы и влияющие на их индивидуальное и групповое поведение, а также на результат дея-

тельности; совместное (общегрупповое) переживание событий, фактов, явлений [12, 13].

Основными характеристиками группового настроения [13] являются высокая динамичность (оно очень изменчиво, и эта динамика может носить как позитивный, так и негативный характер), направленность (настроение группы всегда предметно и направлено на какой-либо объект: групповая задача, член группы, деятельность, другая группа и т. п.), большая сила воздействия (групповое настроение охватывает всех членов группы и может быть очень интенсивным по силе своего воздействия как на группу, так и на деятельность, которую она выполняет) (рис. 53).



Рис. 53. Характеристики группового настроения

Описанные характеристики группового настроения можно конкретизировать в его особенностях.

Формами группового настроения [13] выступают:

- положительно ориентированное, способствующее совместной деятельности (энтузиазм, порыв, увлеченность, вера в успех, радость и т. п.);
- отрицательно ориентированное, препятствующее совместной деятельности (скука, уныние, недовольство, озлобление, обреченность, неприязнь и т. п.).

Особенности группового настроения	1. Выраженная зависимость от ситуативных обстоятельств и психологических особенностей членов группы
	2. Цикличность: высокая вероятность резкой смены положительно ориентированного настроения на отрицательное и наоборот
	3. Относительная непродолжительность существования во времени
	4. Зависимость группового настроения от эмоционального состояния отдельных членов группы, а иногда и одного человека в группе (как правило лидера)
	5. Характеризуется большой побудительной силой для всей группы (мотивирует/демотивирует)
	6. Распространяется и действует на основе принципа психического заражения: бессознательно принимается членами группы

Для управления малой группой и ее настроением важно помнить, что при изменении условий групповой деятельности важно так воздействовать на членов группы, чтобы создавать у них положительный эмоциональный настрой. Необходимо опираться на тех членов группы, которые отличаются оптимизмом и могут положительно влиять на остальных. Важно следить за социальной справедливостью (в процессе распределения премий, поощрений, стимулирования), демонстрировать перспективу профессионального и личностного роста в зависимости от персонального вклада члена группы в групповую деятельность. Руководителю/лидеру важно задавать образцы оптимистичного, доброжелательного отношения в группе.

3. *Мотивационный компонент* связан с групповыми интересами, групповой направленностью, целями группы, традициями, нормами. Основными показателями мотивационного компонента являются групповые потребности и групповые мотивы.

Групповые потребности – это состояние членов группы, связанное с испытанием нужды в чем-либо и выступающее источником их активности.

Групповая мотивация – это побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей членов группы.

Управляя групповой мотивацией, руководитель может обеспечить высокий уровень эффективности групповой деятельности, так как только заинтересованные в результате сотрудники могут работать с полной отдачей.

<p>Мотиваторы групповой активности (что побуждает членов группы к выполнению профессиональной деятельности)</p>	<p>Введение компенсации за ограничения, вызванные необходимостью профессиональной деятельности</p>
	<p>Установление вознаграждения за превышение объема работ (повышение заработной платы, премирование, организация отдыха в нерабочее время и т. п.)</p>
	<p>Формирование у работников ощущения чувства значимости, уважения к себе, признание профессии как социально значимой</p>
	<p>Обеспечение личностно-профессионального роста членов группы: возможность дальнейшего обучения, повышение профессиональной квалификации, создание возможности для самовыражения</p>
	<p>Создание условий для развития у членов группы чувства сопричастности, ощущения своей полезности и значимости труда; участие членов группы в принятии управленческих решений</p>

В мотивационный компонент входит такая характеристика малой группы, как групповые нормы. Любая малая группа устанавливает свои нормы для членов группы.

Групповые нормы являются определенными правилами, стандартами поведения в малой группе и выступают как регулятор разворачивающихся в ней отношений. Групповые нормы характеризуют социально-психологическую основу всех отношений, складывающихся в группе, и определяются групповыми ценностями.

Знания особенностей групповых норм помогут эффективному управлению групповыми процессами [12. С. 119–120].

**Основные
характеристи-
ки функциони-
рования норм в
малой группе**

1. Нормы – это продукт социального взаимодействия, возникающий в процессе жизнедеятельности группы, а также вводимые в нее более крупной социальной общностью (например, организацией)
2. Группа не устанавливает нормы для каждой возможной ситуации; нормы формируются лишь относительно действий и ситуаций, имеющих определенную значимость для группы
3. Нормы могут регламентировать ситуацию в целом, безотносительно к отдельным участвующим в ней членам группы и их ролям, а могут регламентировать реализацию той или иной роли в разных ситуациях
4. Нормы различаются по степени принятия их группой: некоторые нормы одобряются почти всеми ее членами, а другие поддерживаются незначительным меньшинством
5. Нормы различаются по степени допускаемой ими девиантности (отклонения) и соответствующему ей диапазону применяемых санкций

Групповые нормы бывают весьма многообразны, часть из них предполагает строгое и обязательное соблюдение (отклонение от этих норм карается законодательством), часть норм – не обязательны к соблюдению, но их нарушение может приводить к эмоциональному дискомфорту самого человека (табл. 25).

Для чего нужны групповые нормы? Они выполняют несколько важных для группы функций, позволяющих следить за границами группы, ее жизнедеятельностью (рис. 54).

Виды групповых норм

Виды групповых норм	Содержание	Примеры групповых норм
Нормы первого уровня	Социальная норма, нарушение которой не допустимо и карается по закону (юридические нормы)	Ношение спецодежды; строгое соблюдение технологии изготовления продукции; сохранение технологической/коммерческой тайны; прогулы сотрудника; появление на работе в нетрезвом виде; конфиденциальность перерабатываемой информации; отсутствие махинаций и т. п.
Нормы среднего уровня	Допускают некоторые незначительные отклонения от них (сюда относятся нормы, устанавливаемые вышестоящей организацией для группы)	Нарушение служебной этики: нецензурные выражения, разговоры на повышенных тонах; запрет на разговоры личного характера, на использование социальных сетей; запрет обращения на «ты» к сотруднику без его согласия; обязательное участие в каком-либо традиционном для данной группы мероприятии неслужебного характера (корпоративные мероприятия); обязательное соблюдение дресс-кода; и т. п.
Нормы низкого уровня	Эти нормы человек устанавливает сам для себя, а отклонения от нее никакому наказанию не подлежат (морально-этические, нравственные нормы)	Запрет (для самого себя) на использование грубых, оскорбительных выражений; аккуратность и тщательность внешнего вида; доброжелательность и честность в отношениях с другими и т. п.

Регулятивная – нормы регулируют поведение отдельных членов группы и группы в целом

Оценочная – нормы выступают ценностной шкалой, которая определяет соответствие поведения установленным правилам

Санкционирующая – нормы являются критерием, по которому к членам группы могут применяться санкции

Стабилизирующая – нормы делают относительно устойчивым и предсказуемым поведение членов группы

Рис. 54. Функции групповых норм

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой психологическая структура группы?
2. Какие переменные составляют когнитивный (интеллектуальный) компонент психологической структуры группы?
3. Какие переменные составляют эмоционально-волевой компонент психологической структуры группы?
4. Дайте определение группового мнения.
5. Каким может быть групповое мнение (виды группового мнения)?
6. Как формируется групповое мнение? Приведите пример.
7. Перечислите характеристики группового настроения?
8. Особенности группового настроения?
9. Что такое групповые нормы и какие виды норм выделяют?
10. Что такое групповые потребности?
11. Как обеспечить высокую групповую мотивацию?



Психологический практикум

Задание 1. В конце рабочего дня менеджер (не первый раз за неделю) констатирует: «я и мои сотрудники целый день достаточно напряженно работали, однако многое из того, что намечалось сделать, осталось невыполненным!». Проанализировав ситуацию, менеджер пришел к выводу, что есть причины, объясняющие данное положение дел:

- частое отвлечение на телефонные звонки;
- отсутствие делегирования полномочий;
- тактика отсрочек;
- неумение доводить начатое до конца;
- плохо подготовленные совещания;
- отсутствие механизма расстановки приоритетов.

При этом менеджер не учел психологические факторы, также оказывающие влияние на производительность сотрудников. Опираясь на материал параграфа, дополните список психологическими причинами, которые могут привести к снижению эффективности труда [32].

Задание 2. Представьте следующую ситуацию: вы руководитель отдела продаж достаточно крупной компании. В ближайшее время для увеличения эффективности вашей деятельности вы собираетесь ввести инновационную систему складского учета. Однако некоторые сотрудники явно «не в восторге» от данной идеи. Одного из них – ведущего менеджера по продажам – вы собираетесь вызвать на беседу, чтобы сделать его своим союзником по продвижению данной идеи (так как постоянно возникают проблемы с отработкой процедур и деталей проекта).

Вы владеете следующей информацией об этом менеджере.

Менеджер работает в компании четыре года. Результативность его продаж когда-то была выше, но и сейчас остается на хорошем уровне. Он отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. Для него характерна достаточно высокая степень консерватизма, он нередко скептически воспринимает новые идеи, однако предпочитает избегать открытой критики.

Ваша задача: используя таблицу мотиваторов и демотиваторов (прил. 9), составьте речь, для того чтобы убедить (замотивировать) сотрудника активно включиться в процесс внедрения новой системы [19].

3.3. Групповая динамика: процессы, состояния, эффекты

Групповая динамика – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад. Групповая динамика включает в себя групповые процессы, состояния и эффекты [26] (рис. 55).



Рис. 55. Структура групповой динамики

1. Групповые процессы – это совокупность последовательных действий членов группы (спонтанных или целенаправленных), которые направлены на достижение конкретного результата деятельности и совершаются под влиянием различных внутренних и внешних условий. Групповые процессы различаются по времени протекания и интенсивности воздействия на личность членов группы [26]. К групповым процессам относят (рис. 56):

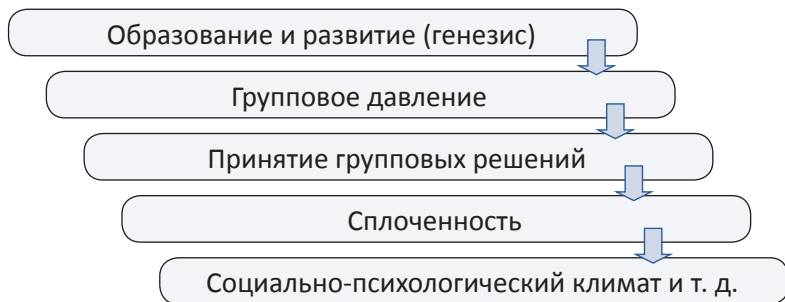


Рис. 56. Динамические процессы малой группы

Образование и развитие (генезис) группы – процесс возникновения и движения малой группы по пути обретения ею признаков высокоразвитого коллектива. Примером этапов развития группы может быть теория Л. И. Уманского, который считал, что в ходе своего развития группа, возникнув как конгломерат (группа, состоящая из незнакомых между собой людей), может «двигаться» как в сторону развития коллектива (как высшей стадии развития группы), так и антиколлектива (рис. 57).



Рис. 57. Направления развития малой группы (по Л. И. Уманскому)

В том случае, когда группа движется от конгломерата в сторону коллектива, проходит несколько стадий: номинальная группа; группа-ассоциация, группа-кооперация, корпорация, автономия.

Феномен группового давления – групповое давление возникает в тех ситуациях, когда существуют расхождения (конфликт мнений) между групповым мнением (большинством) и мнением отдельных индивидов (меньшинством) и преодоление этого конфликта мнений осуществляется в пользу группы, т. е. в пользу большинства. Групповое меньшинство, меняя свою точку зрения, под давлением большинства проявляет конформизм (т. е. подчинение групповому давлению, отказываясь от своего мнения, своей позиции) [23].

Выделяют разные виды конформизма: *нормативное* и *информационное* (М. Дойч и Г. Джерард, 1955); *подчинение, идентификация, интернализация* (Г. Келмен, 1967). Одной из распространенных отечественных классификаций конформного поведения является классификация В. Э. Чудновского, он выделяет внешний и внутренний конформизм. Существует еще одна разновидность конформизма: *нонконформизм*.

Внешний конформизм – проявляется в том, что мнение группы индивид принимает только «внешне», меняя поведение и мнение «для группы», но внутренне остается при своем мнении. Это самый «болезненный» вид подчинения групповому меньшинству, так как вызывает у человека переживания, связанные со своей «слабостью» (именно так чаще всего воспринимается человеком внешнее подчинение требованиям большинства).

Внутренний (истинный) – проявляется в том, что индивид принимает мнение большинства за правильное, истинное и полностью принимает его, меняя свою точку зрения.

Нонконформизм – проявляется в том, что индивид ставит своей целью при любых обстоятельствах противостоять мнению группы, однако он все равно зависит от мнения большинства, потому, чтобы всегда ему противостоять.

Каждый человек обладает своей мерой конформизма, степенью подчинения групповому давлению. Связано это может быть с целым рядом факторов, от которых зависит склонность человека к подчинению мнению группового большинства (рис. 58).



Рис. 58. Факторы, влияющие на проявление конформного поведения в группе



Процесс принятия группового решения предполагает единый, раз-
вертывающийся во времени процесс решения групповой задачи, т. е.
задачи с четко установленными характеристиками, с описанными ис-
ходными условиями, предполагаемыми конечными продуктами, что
определяет действия, требуемые от членов группы для ее успешного
решения. Процесс принятия группового решения сопровождается, как
правило, специфическими эффектами и психологическими феномена-
ми [12, 23, 27]:

- эффект «сдвига риска»: группа принимает более рискованное ре-
шение, чем, отдельно взятый человек, решающий аналогичную задачу;
- эффект качества решений: на фазе разработки, доказательства за-
дачи, группа принимает более продуктивное решение, чем отдельный
человек;
- феномен «группового духа»: высокая степень включенности чле-
нов группы в систему групповых ценностей мешает формированию
правильного решения;
- феномен «поляризации»: в ходе принятия решения усредненные
мнения «отпадают», а крайние точки зрения распределяются по полюсам.

Для того чтобы группа могла принимать верные решения в ходе до-
стижения групповых целей и работы с групповыми задачами, суще-
ствуют специальные методы принятия групповых решений: мозговой
штурм, групповая дискуссия, синектика, фокус-группы (последние от-
носятся к социологической технологии):

- *групповая дискуссия* – используется при обсуждении вопросов,
требующих обмена мнениями, она дает возможность сбора точек зре-
ния членов группы (и их распределение) по рассматриваемому вопро-

су, но не предполагает выработку единственно верного решения групповой задачи;

- *синектика* – используется, когда необходимо найти единственно правильное решение новой задачи, с которой группа еще не сталкивалась (один из наиболее сложных методов принятия группового решения, требующий специальной подготовки как от руководителя группы (синектора), так и от членов группы);
- *мозговой штурм* – используется в случае необходимости нахождения нескольких возможных вариантов решения поставленной задачи;
- *фокус-группа* – представляет собой групповое интервью, целью которого является получение качественных данных по исследуемой проблеме.

Групповая сплоченность – процесс формирования особого типа связей и отношений в группе, которые позволяют превратить ее (группу) в психологическую общность людей, в сложный психологический организм, живущий по своим собственным законам. Сплоченность определяется системой межличностных отношений, имеющих эмоциональную и ценностную основу. Выраженность групповой сплоченности можно определить при помощи специальных опросников (например, «Индекс сплоченности» К. Э. Сишора) либо по результатам наблюдения за группой (в этом случае целесообразно знать признаки групповой сплоченности).

Показатели выраженности групповой сплоченности	Высокая частота и прочность коммуникативных связей
	Высокая степень привлекательности членов группы друг для друга
	Замотивированность членов группы на пребывание в ней (выраженное желание быть членом данной группы)
	Сходство ориентаций членов группы на значимые ценности

Социально-психологический климат (СПК) – категория, отражающая результат определенного типа взаимоотношений в группе, т. е.

состояние, отражающее духовное здоровье группы; преобладающий и относительно устойчивый психический настрой членов группы. Социально-психологический климат и как статическая, и как динамическая переменная (соответственно имеет два уровня выраженности) (рис. 59).

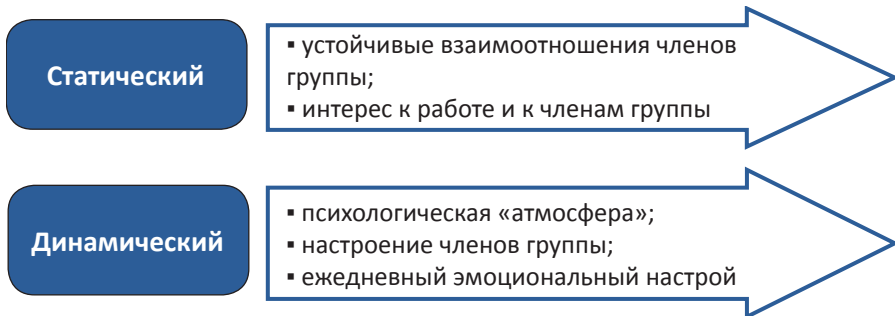


Рис. 59. Уровни социально-психологического климата

Показателями социально-психологического климата может быть достаточно большое количество переменных.

Показатели социально-психологического климата	Удовлетворенность членов группы взаимоотношениями
	Личная безопасность
	Частота возникновения конфликтных ситуаций
	Уровень профессиональной и социальной активности
	Сплоченность, уровень ценностно-мотивационного единства
	Контактность и открытость
	Ответственность

Групповое состояние – относительно статический момент динамики группы, который характеризуется устойчивостью, закрепленностью и повторяемостью действий и психических состояний (активности, самочувствия и т. п.) членов группы [26]. Выделяют разные виды групповых состояний (табл. 26) [26].

Виды групповых состояний

Виды групповых состояний	Определение
Подготовленность	Формируется на основе процесса общения и взаимодействия, характеризуется степенью готовности членов группы к решению поставленной задачи
Направленность	Согласованное осознание членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, критериев оценки результатов. Психологическая направленность группы выражается в мотивации ее членов на совместную деятельность
Организованность	Характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе и наличием формальной и неформальной структуры, распределением функционально-ролевых обязанностей в соответствии со статусами и ролями членов группы
Активность	Характеризуется способностью группы совершать социально значимую деятельность и выражается в степени реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов. Проявляется в степени включенности членов группы в совместную деятельность
Интегративность	Проявляется в том, что члены группы осознают свою целостность и единство; у них появляется чувство «мы», чувство социальной общности и единства мнений, оценок, целей, интересов, внутригрупповых норм и стереотипов поведения

Групповые эффекты – механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния. Выделяют базовые групповые эффекты: эффект присутствия других (человек в присутствии других людей может менять свое поведение, свое мнение и даже эффективность своей деятельности) и чувство принадлежности к группе (своя группа всегда

воспринимается как более близкая, «хорошая», «правильная» и т. п.). На основе этих базовых эффектов выделяют множество других групповых эффектов (табл. 27) [25, 40].

Таблица 27

Виды групповых эффектов и их содержание

Групповые эффекты	Содержание
Эффект социальной лени (М. Рингельман)	По мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу, т. е. члены группы менее мотивированы и прилагают меньше усилий при выполнении совместных действий, чем при выполнении индивидуальных действий. Объясняется это эффектом «диффузии ответственности»
Психофизиологический эффект	Это изменение психофизиологических реакций и состояний человека (усиление потоотделения, учащение дыхания, усиление мышечных сокращений, повышение кровяного давления и частоты пульса) в присутствии других людей. Особенно ярко психофизиологический эффект становится выражен при большом скоплении людей на небольшом пространстве (так как нарушается интимная зона каждого)
Эффект «синергии» (В. М. Бехтерев)	При объединении интеллектуальных усилий людей в ходе решения групповой задачи растет интеллектуальная эффективность, которая превышает сумму индивидуальных результатов. Это прибавочная интеллектуальная энергия, которая отвечает требованию $1 + 1 > 2$. Наиболее ярко эффект «синергии» проявляется при проведении «мозгового штурма»
Эффект группомыслия (И. Джанис)	Это способ мышления, который, с одной стороны, повышает единство группы, а с другой – снижает качество решений. Происходит это за счет поиска согласия, которое становится доминирующим в сплоченной группе, что снижает реалистическую оценку возможных альтернативных решений

Групповые эффекты	Содержание
Эффект подражания (Г. Тард)	Это следование общим образцам поведения, примерам, эталонам, стереотипам, принятым в группе/обществе. Главным принципом подражания является то, что люди считают свое поведение правильным в том случае, когда часто видят других людей, которые ведут себя подобным образом. Проявляется этот эффект и в тех случаях, когда люди, не чувствуя себя уверенно, ориентируются на действия других, чтобы решить, как действовать им самим
Эффект «мы и они» (В. Ф. Поршнев)	Это чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и соответственно чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»). Для того чтобы появилось субъективное «мы», требуется «обособиться» с каким-то «они», т. е. с другой группой людей
Эффект ингруппового фаворитизма (Г. Теджфел)	Это тенденция, которая проявляется в стремлении каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Эффект проявляется в том, что «свои» воспринимаются как более привлекательные, «правильные», как лучшие и т.п. Отражается это как во внешне наблюдаемом поведении, так и в процессах социального восприятия, например, при формировании мнений, суждений, оценок и т. п., относящихся к членам собственной и других групп
Эффект группового эгоизма	Это направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или других групп. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам другим группам. Групповой эгоизм проявляется в том случае, когда цели, ценности группы, стабильность ее существования становятся важнее отдельной личности, значимее целей других групп

Окончание табл. 27

Групповые эффекты	Содержание
Эффект «маятника»	Это циклическое чередование групповых эмоциональных состояний стенического (возбуждение) и астенического (расслабление) характера. Интенсивность проявления и временная протяженность эмоциональных состояний определяются значимыми для членов группы условиями и событиями их совместной деятельности
Эффект «пульсара»	Это изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов. Групповая активность проходит цикл «оптимальная активность, необходимая для нормальной работы группы – подъем активности – спад активности – возвращение к оптимальному уровню активности». Этот цикл может зависеть как от внешних стимулов (например, получения группой срочного задания), так и от внутренних субъективных побудителей к деятельности (например, стремления членов группы решать возникшую проблему)

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные групповые динамические процессы.
2. Что такое сплоченность? Что влияет на ее развитие в группе?
3. Дайте определение конформности; назовите виды и факторы конформизма.
4. Какие методы принятия решения вы знаете?
5. Какие феномены сопровождают процесс принятия группового решения?
6. Что представляет собой социально-психологический климат группы?
7. Перечислите основные групповые состояния.
8. Чем групповая активность отличается от интегративности?
9. На какие сферы жизнедеятельности группы могут влиять групповые эффекты?



Психологический практикум

Задание 1. Прочитайте фрагмент сказки Г. Х. Андерсена (прил. 7). Какой процесс групповой динамики описан в сказке. С опорой на теоретический материал параграфа объясните свое мнение.

Задание 2. Прочитайте отрывок текста из произведения Янссон Т. «В конце ноября» (см. прил. 7). Оцените степень сплоченности группы и ее социально-психологический климат. С опорой на теоретический материал параграфа объясните свою оценку.

Задание 3.

Какие групповые состояния, эффекты и групповые процессы нужно учесть, если вам нужно сформировать профессиональную команду, готовую к конкуренции с другими? Объясните почему.

Какие групповые состояния, эффекты и групповые процессы нужно учесть, если вам нужно, чтобы группа справилась с повседневной групповой задачей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом? Объясните почему.

Сделайте вывод: одинаковые ли процессы, состояния, эффекты должны учитываться в заданных обстоятельствах? Проанализируйте и напишите.

3.4. Управление малой группой: лидерство и руководство

Лидерство и руководство являются отражением влияния и власти во взаимоотношениях членов группы и на разных уровнях управления групповым процессом организуют индивидуальные усилия членов группы в единую коллективную деятельность, направляют на достижение стоящих перед группой целей

Сходство лидерства и руководства проявляется в том, что они:

- предназначены для управления группой;
- отражают систему «вертикальных» отношений (лидер-последователь, руководитель-подчиненный);
- влияют на неформальные отношения членов группы.

Различия этих феноменов управления группой проявляются по гораздо большему количеству критериев [24] (табл. 28).

Различия между лидерством и руководством

№	Критерии отличия	Лидерство	Руководство
1	Регуляция внутри-групповых отношений	Лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе	Руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организацией
2	Элемент социальной среды	Лидерство можно констатировать в условиях микросреды	Руководство – элемент макросреды, т. е. оно связано со всей системой общественных отношений
3	Специфика возникновения	Лидерство возникает стихийно	Руководитель группы либо назначается, либо избирается и этот процесс является целенаправленным
4	Стабильность существования	Явление лидерства достаточно кратковременное, менее стабильное и устойчивое, так как выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы	Руководство – явление более стабильное и длительное
5	Наличие санкций	Лидерство не обладает системой санкций	Руководство обладает системой различных санкций (поощрительных и запретительных)
6	Принятие решений	Лидер принимает непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности и существующих условий ситуации	Процесс принятия решения руководителем более сложный и опосредован множеством различных обстоятельств (что объясняется включенностью руководителя в сложную иерархическую систему управления)

Руководство является одним из процессов организации и управления малой группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом [20]. Руководство обладает рядом отличительных особенностей.

Отличительные особенности руководства	Инструментальная направленность (направленность на решение групповой задачи, достижение цели деятельности)
	Минимальная выраженность эмоциональной направленности
	Представляет собой регламентированный обществом правовой процесс (подчинение законодательным актам, уставу организации и т. п.)
	Функционирует в системе формальных, официальных отношений с целью их упорядочения
	Основу составляют полномочия власти, построенной на субординированности (иерархии) отношений

Характеристиками эффективного руководителя выступают:

- компетентность – способность индивида решать проблемы, принимать решения (включает общий интеллект, хорошую речь, креативность);
- достижение – успехи и достижения индивида в профессиональной деятельности;
- ответственность, включающая надежность, инициативность, настойчивость, некоторую агрессивность, уверенность в себе и желание отличиться;
- участие и включенность – социабельность, способность адаптироваться к различным ситуациям, стремление к сотрудничеству;
- статус – авторитетность в группе: социально-экономическая, профессиональная, психологическая;
- ситуативные условия – обстоятельства и цели деятельности, характеристики подчиненных.

На сегодняшний день в социальной психологии выделяют множество стилей руководства, однако одной из самых распространенных были и остаются стили, выделенные Куртом Левиным (рис. 60).

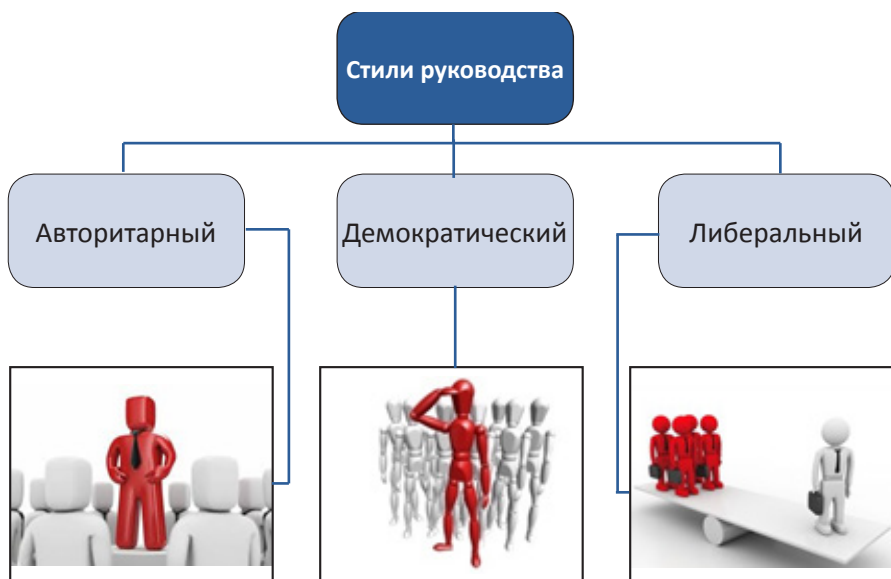


Рис. 60. Стили руководства (К. Левин)

Особенности этих стилей руководства представлены в табл. 30.

Таблица 30

Особенности различных стилей руководства

Критерии сравнения	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Групповые цели	Директивно продиктованы руководителем	Намечаются в ходе групповой дискуссии руководителя с группой, на основе альтернативных целей	Группа сама выбирает и ставит цели. Информация предоставляется руководителем только в ответ на запрос группы
Групповые задачи	Руководитель сам определяет индивидуальные задачи для членов группы	Распределение задач и выбор стратегий для их решения предлагается группой и обсуждается с руководителем	Руководитель устраняется от распределения задач

Продолжение табл. 30

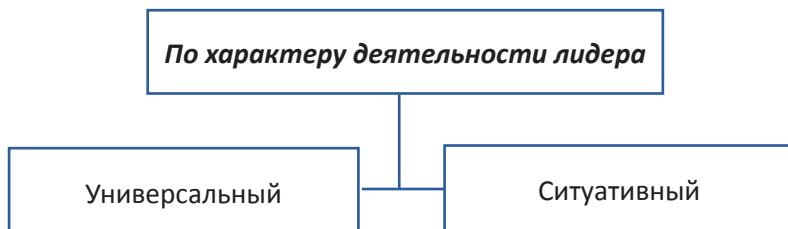
Критерии сравнения	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Принятие решений и контроль	Властность и директивность руководителя в принятии решений, систематический контроль за действиями подчиненных	Руководитель постоянно обращается к мнению сотрудников, советуется с ними, привлекает их к выработке и принятию решений, к сотрудничеству	Уходит от своих обязанностей по руководству группой и ведет себя как рядовой член группы
Права и обязанности членов группы	Руководитель обычно не позволяет никому вмешиваться в руководство, подвергать сомнению, оспаривать принимаемые им решения. Он четко разделяет свои собственные права и обязанности ведомых, ограничивая действия последних лишь исполнительскими функциями	Не проводит четкой линии между собственными правами и обязанностями членов группы. Часть своих полномочий он добровольно передает членам группы; они также добровольно принимают на себя часть его обязанностей, если в этом возникает необходимость	Все вопросы внутригрупповой жизни решаются коллективным мнением, которое в группе принимается как закон, которому следуют как рядовые сотрудники, группы, так и руководитель

Окончание табл. 30

Критерии сравнения	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Оценка деятельности группы	Руководитель «субъективно» хвалит или критикует отдельных сотрудников, оставаясь в стороне от участия в групповом процессе	Руководитель «объективно» хвалит и критикует членов группы, являясь активным участником группы	Руководитель редко комментирует действия сотрудников и не пытается оценивать или регулировать ход событий
«Идеальный» подчиненный	Дисциплинированный исполнитель	Самостоятельный, инициативный, творчески подходит к работе	Самостоятельный, может сам управлять процессом своей деятельности

Лидерство – представляет собой процесс межличностного влияния, наиболее активного и влиятельного члена группы (собственно лидера) при помощи неформальных (психологических) средств на остальных членов группы (последователей), что приводит к изменению их поведения, установок, мотивации и направляет на решение стоящих перед группой задач.

Для выделения типов лидера используют различные основания: характер и содержание деятельности, специфика решаемых задач и т. п. (рис. 61).



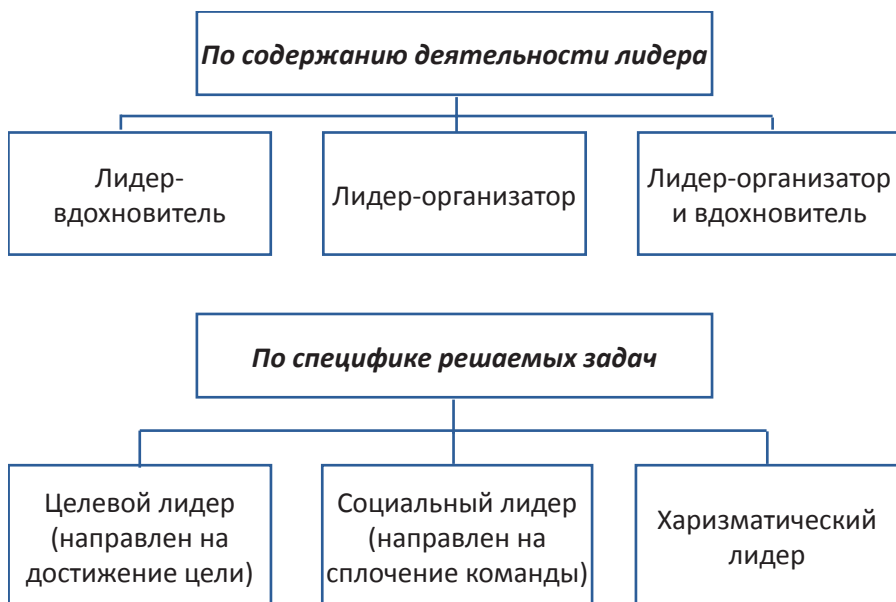


Рис. 61. Типология лидерства

Вопросы для собеседования

1. В чем состоит основное сходство лидерства и руководства?
2. Поясните тезис о том, что оба эти феномена существуют в системе «вертикальных» отношений.
3. В чем состоит различие между лидерством и руководством?
4. Какой из феноменов управления более устойчивый и долговременный? Почему?
5. Руководство: дайте определение феномену.
6. Перечислите характеристики эффективного руководителя.
7. В чем состоят различия между стилями руководства?
8. Дайте определение лидерству.
9. Какие типы лидера вы знаете?



Психологический практикум

Задание 1. Выполните упражнения на осознание и развитие лидерского потенциала (прил. 10).

Задание 2. Для того чтобы узнать об особенностях своих коммуникативных и организаторских способностей, выполните тест КОС-2 (<http://psyttests.org/profession/kos1.html>).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В пособии рассмотрены основные разделы психологии эффективного общения и группового взаимодействия: психология межличностных отношений и общения, психология делового общения, психология малых групп и группового взаимодействия.

Можно заключить, что общение – сложный многомерный процесс, который заключается в установлении и развитии контактов между людьми, в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга. Общение имеет трехкомпонентную структуру и традиционно рассматривается как совокупность трех сторон: коммуникативной (процесс передачи и переработки информации), перцептивной (процесс восприятия и понимания людьми друг друга в ходе общения) и интерактивной (взаимодействие партнеров по общению). Каждая из этих сторон имеет свои специфические особенности, определяющие эффективность общения. Особое внимание для эффективного общения важно уделять способам кодирования информации: вербальной и невербальной коммуникации. Каждая из этих форм коммуникации имеет свои особенности и правила, знания которых обеспечивают низкую вероятность возникновения коммуникативных барьеров и трудностей, создают условия для успешного общения.

Деловое общение базируется на основных правилах и закономерностях межличностной коммуникации, однако имеет свои специфические особенности. Эти особенности по-разному раскрываются в различных видах (формах) делового общения: деловом совещании, переговорах, публичном выступлении, в деловой беседе. Так, например, для эффективного проведения переговоров, важно знать приемы и способы аргументации; для организации совещания – владеть методами принятия группового решения; для подготовки публичного выступления – знать структуру речи (процентное соотношение ее основных частей) и правила успешного выступления и т. п.

Групповое взаимодействие основывается на знании психологии малой группы, которая представляет собой немногочисленную по составу совокупность людей, объединенных общей социальной деятельностью и находящихся в личном непосредственном общении, что создает основу для возникновения эмоционально значимых отношений, групповых норм и групповых процессов. Знание границ малой группы является важным для управления малой группой, формирования команды, а также для повышения эффективности внутригруппового взаимодействия. Немаловажным в психологии малой группы является ее структура как совокупность связей, складывающихся между индивидами, что побуждает членов группы к сотрудничеству, регулирует их взаимодействие, обеспечивает благоприятный социально-психологический климат. Важнейшим для управления группой является знание ее групповой динамики. Групповые процессы, групповые состояния, групповые эффекты – относятся к тем социально-психологическим явлениям в жизни группы, которые являются определяющими для успешного функционирования группы и управления ею.

Усвоение материала учебного пособия способствует формированию у студентов следующих компетенций:

- владение культурой общественного и межличностного диалога в многонациональном и поликонфессиональном обществе, умение ставить и решать коммуникативные задачи во всех сферах общения;
- способность работать в команде, принимать организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность;
- способностью к кооперации с коллегами, в том числе при работе по междисциплинарным, инновационным проектам, способностью в качестве руководителя коллектива, лидера группы сотрудников формировать цели команды, принимать организационно-управленческие решения и нести за них ответственность, применять методы конструктивного разрешения конфликтных ситуаций, использовать нормативные правовые документы;
- способностью организовывать работу коллектива исполнителей, формировать исходные данные, принимать управленческие решения, определять порядок выполнения работ, контролировать их выполнение и управлять коллективом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Андреева, Г. М.* Социальная психология [Текст]: учебник для высших учебных заведений / Г. М. Андреева. – Москва: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
2. *Багадирова, С. К.* Материалы к курсу психология личности. В 2 ч. [Текст] / С. К. Багадирова, А. А. Юрина. – Москва: Директ-Медиа, 2014. – 172 с.
3. *Бодалев, А. А.* Личность и общение [Текст] / А. А. Бодалев. – Москва: Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с.
4. *Бороздина, Г. В.* Психология делового общения [Текст] / Г. В. Бороздина. – Москва: Инфра-М, 2006. – 224 с.
5. *Головин, С. Ю.* Словарь практического психолога [Текст] / С. Ю. Головин. – Минск: Харвест, 1998. – 551 с.
6. *Грушевицкая, Т. Г.* Основы межкультурной коммуникации [Текст]: учебник для вузов / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин; под ред. А. П. Садохина. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 352 с.
7. Деловое общение [Текст]: сборник практических заданий / сост. Л. В. Рудакова, А. П. Ястребов. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения; Изд-во ГУАП, 2007. – 27 с.
8. *Еникеев, М. И.* Психологический энциклопедический словарь [Текст] / М. И. Еникеев. – Москва: АСТ Москва, 2010. – 960 с.
9. *Кипнис, М.* Тренинг лидерства [Текст] / М. Кипнис. – 2-е изд. – Москва: Ось-89, 2006. – 144 с.
10. *Коломенский, Я. Л.* Социальная психология взаимоотношений в малых группах [Текст] / Я. Л. Коломенский. – Москва: Изд-во «АСТ», 2010. – 448 с.
11. *Комлев, Н. Г.* Словарь иностранных слов: [более 4500 слов и выражений] [Текст] / Н. Г. Комлев. – Москва: Эксмо, 2006. – 669 с.
12. *Кричевский, Р. Л.* Социальная психология малой группы [Текст]: учебное пособие для вузов / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – Москва: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.

13. *Крысько, В. Г.* Социальная психология в схемах и комментариях [Текст] / В. Г. Крысько. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 286 с.
14. *Крысько, В. Г.* Социальная психология [Текст]: курс лекций / В. Г. Крысько. – 3-е изд. – Москва: Омега-Л, 2006. – 352 с.
15. *Куницына, В. Н.* Межличностное общение [Текст]: учебник для вузов / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 544 с.
16. *Лето, Я. В.* Понятия «общение» и «коммуникация» в психологии [Текст] / Я. В. Лето // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 770–772.
17. *Лисина, М. И.* Формирование личности ребенка в общении [Текст] / М. М. Лисина. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 320 с.
18. *Лукаш, Е. Ю.* Профессиональная этика: искусство общения с людьми [Текст]: учебное пособие / Е. Ю. Лукаш. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2002. – 155 с.
19. *Морозова, Е. Н.* Тренинг развития ресурсов руководителя [Текст] / Е. Н. Морозова. – Санкт-Петербург: Речь, 2008. – 219 с.
20. *Немов, Р. С.* Психология [Текст]: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: в 3 кн. Кн. 1. / Р. С. Немов. – Москва: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – 688 с.
21. Основы теории коммуникации [Текст]: учебник; под ред. проф. М. А. Василика. – Москва: Гардарики, 2003. – 615 с.
22. *Павлова, Л. Г.* Деловые коммуникации [Текст]: учебник / Л. Г. Павлова, Е. Ю. Кашаева. – Москва: КноРус, 2016. – 300 с.
23. *Пайнс, Э., Маслач, К.* Практикум по социальной психологии [Текст] / Э. Пайнс, К. Маслач. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 528 с.
24. *Парыгин, Б. Д.* Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории [Текст] / Б. Д. Парыгин. – Санкт-Петербург: ИГУП, 1999. – 592 с.
25. *Петровский, А. В.* Личность. Деятельность. Коллектив [Текст] / А. В. Петровский. – Минск: ТетраСистемс, 2000. – 432 с.
26. *Почебут, Л. Г.* Организационная социальная психология [Текст]: учебное пособие / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – Санкт-Петербург: Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.
27. Практикум по социальной психологии [Текст] / под ред. И. С. Клециной. – Санкт-Петербург: Питер, 2008. – 256 с.
28. Психология счастливой жизни. Тест «Ролевые позиции в межличностных отношениях по Э. Берну» [Электронный ресурс] / URL: <http://psycabi.net/>

testy/237-test-transaktnyj-analiz-e-berna-test-rebenok-vzroslyj-roditel (дата обращения 21.03.2017).

29. Рабочая тетрадь участника группы видеотренинга навыков делового общения руководителей [Текст] / сост. В. Г. Ромек, В. Е. Жарский. – Ростов-на-Дону, 1989. – 15 с.

30. Словарь по истории психологии [Текст]. – Самара: Университет групп, 2007. – 232 с.

31. *Старшенбаум, Г.* Энциклопедия начинающего психолога [Текст] / Г. Старшенбаум. – Москва: Изд-во «АСТ», 2016.

32. Управление персоналом. Практикум: упражнения, тесты [Текст] / Ю. Г. Одегов, Т. В. Никонова, Д. К. Балаханова; под ред. М. Н. Кулапова – Москва: Экзамен, 2003. – 256 с.

33. Упражнения по ораторскому искусству и актерскому мастерству [Электронный ресурс] / URL: <http://levelberi.ru/uprazhneniya-po-oratorskomu-iskusstvu-i-akterskomu-masterstvu.html#cut> (дата обращения 15.11.2016).

34. *Фатхутдинов, Р. А.* Управленческие решения [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: Инфра-М, 2006. – 344 с.

35. *Фетискин, Н. П.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – Москва: Изд-во Института Психотерапии, 2009. – 540 с.

36. Философский энциклопедический словарь [Электронный ресурс] <http://terme.ru/slovari/filosofskii-enciklopedicheskii-slovar1.html>

37. *Шейнов, В.* Большая книга убеждения и манипулирования: приемы воздействия – скрытого и явного [Текст] / В. Шейнов. – Москва: АСТ, 2016.

38. *Шиффман, Х.* Ощущение и восприятие [Текст] / Х. Шиффман. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 928 с.

39. *Эксакусто, Т. В.* Основы психологии делового общения [Текст]: учебное пособие / Т. В. Эксакусто. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. – 162 с.

40. *Эксакусто, Т. В.* Основы психологии делового общения [Текст]: учебное пособие / Т. В. Эксакусто. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. – 162 с.

41. *Эксакусто, Т. В.* Основы психологии малых групп и управления коллективом [Текст]: учебное пособие / Т. В. Эксакусто. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2016. – 209 с.

42. 10 Levels of Intimacy in Today's Communication / <https://www.ovrdrv.com/10-levels-of-intimacy-in-todays-communication/>

Интернет-источники изображений:

1. <https://poembook.ru/poem/1888070-prosti>
2. <https://cdn5.vectorstock.com/i/1000x1000/68/19/kick-vector-4656819.jpg>
3. <http://открытыйурок.рф/статьи/516040/>
4. <http://900igr.net/prezentatsii/pedagogika/Formy-lektsij/060-Struktura-diskussii.html>
5. <https://ru.depositphotos.com/26393919/stock-illustration-business-proposal-idea-presentation-sales.html>
6. <https://ru.depositphotos.com/101237036/stock-photo-3d-people-3d-people.html>
7. <http://helpiks.org/8-39663.html>
8. <http://images.easyfreeclipart.com/519/barriers-to-effective-communication-amp-what-do-about-them-519568.jpg>
9. <https://www.freepik.com/rawpixel-com>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Тест «Родитель» – «ребенок» – «взрослый» (Э. Берн) [28]

Оцените приведенные ниже высказывания в баллах от нуля (можно ноль!) до десяти и записывайте ответы и номера вопросов.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители как более взрослые люди должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я – увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступить.
20. Правила оправданны лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Обработка результатов

Состояние дитя (Д): складываем ваши баллы к ответам вопросов: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19.

Состояние взрослый (В): складываем ваши баллы к ответам вопросов: 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20.

Состояние родитель (Р): складываем ваши баллы к ответам вопросов: 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21.

Затем составляется формула ролевых позиций: буквы расставляются в зависимости от набранных баллов, например, ДВР – если у вас больше всего набрал ребенок (дитя), средне-взрослый и меньше всех – родитель.

Все три ролевые позиции имеют как позитивные, так и негативные стороны.

Родитель – способствует помощи в стереотипных ситуациях, разгружая сознание от необходимости думать над простыми обыденными задачами, помогает быстро выбрать решение в условиях дефицита времени.

Взрослый – воспринимает и перерабатывает логическую составляющую информации, принимает решения преимущественно обдуманно и без эмоций, проверяя их реальность. Взрослое Я, в отличие от Родительского, способствует адаптации не в стандартных, однозначных ситуациях, а уникальных, требующих размышлений, дающих свободу выбора и, вместе с этим, необходимость осознания последствий и ответственного принятия решений.

Дитя (ребенок) – следует жизненному принципу чувств. Детское состояние отвечает за творчество, оригинальность, разрядку напряжения, получение приятных, иногда «острых», необходимых в определенной степени для нормальной жизнедеятельности впечатлений. Кроме того, часто ребенок включается когда у человека нет самостоятельных сил для решения проблем.

Признаки актуализации различных ролевых позиций

1. Дитя (ребенок).

Вербальные признаки: а) восклицания: вот те на!, фу ты!, Боже!, черт возьми!; б) слова эгоцентрического круга: хочу, не могу, а мне какое дело, не знаю и знать не желаю и т. д.; в) обращение к другим: помоги мне, ты меня не любишь, ты будешь жалеть; г) самоуничижительные

выражения: я дурак, у меня ничего не выходит и т. д. Обращение Вы – Ты и Ты – Ты.

Поведенческие (невербальные) признаки: непроизвольные поеживания, ерзание, пожимание плечами, дрожание рук, покраснение, закатывание глаз, потупленный взор, взгляд снизу вверх; интонация просящая, ноющая, быстрый и громкий голос, сердитое и упрямое молчание, поддразнивание, злорадность, взволнованность и т. д.

2. Взрослый.

Вербальные признаки: в утверждении высказывается мнение, а не безапелляционное суждение, используются выражения типа: таким образом, вероятно, относительно, сравнительно, целесообразно, альтернатива, по моему мнению, насколько возможно, давай рассмотрим причины и т. д. Обращение Вы – Вы и Ты – Ты.

Поведенческие (невербальные) признаки: поза прямая (но не застывшая); лицо обращено к собеседнику, открыто, заинтересовано: естественная жестикауляция в разговоре; контакт глаз на одном с партнером уровне; голос внятнй, четкий, спокойный, ровный, без чрезмерных эмоций.

3. Родитель.

Вербальные признаки – слова и выражения типа: а) должен, нельзя, никогда, обязан, потому что я так сказал, не задавай вопросов, что люди подумают (скажут); б) оценочные суждения: упрямый, глупый, ничтожный, бедняга, умница, превосходный, способный. Обращение Ты – Вы (со мной обращаются на Вы, я обращаюсь на Ты).

Поведенческие (невербальные) признаки: указующий жест (обвинение, угроза), поднятый вверх палец, похлопывание по спине, щеке; авторитарные позы (руки на бедрах, скрещены на груди), взгляд сверху вниз (голова откинута), стук по столу и т. д.; тон голоса насмешливый, надменный, обвиняющий, покровительственный, сочувствующий.

Зрелый человек умело использует разные формы поведения, лишь бы они были уместны. Самоконтроль и гибкость помогают ему вовремя вернуться во «взрослое» состояние, что, собственно, и отличает зрелую личность.

Для оптимального функционирования личности, с точки зрения Э. Берна, необходимо, чтобы в личности были гармонично представлены все три состояния Я.

Если у вас получится формула ВДР, то это значит, что вы обладаете чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и поучениям.

Если у вас получилась формула РДВ, то для вас характерна категоричность в суждениях и действиях, возможно излишнее проявление самоуверенности при взаимодействии с людьми, чаще всего говорите без сомнения то, что думаете или знаете, не заботясь о последствиях ваших слов и действий.

Если на первом месте в формуле Д-состояние («ребенок»), то вы можете проявлять склонность к научной работе, хотя и не всегда умеете управлять своими эмоциями.

П. Зюскинд «Сражение» (отрывок)

Текст

Ранним вечером в августе, когда большинство посетителей уже покинули парк, в павильоне северо-западной части Люксембургского сада остались двое мужчин, сидевших друг против друга за шахматной доской. Дюжина зрителей наблюдала за партией с таким напряженным вниманием, что, несмотря на приближение часа аперитива, никто из них не собирался покидать место действия до окончания схватки.

Интерес завсегдатаев павильона вызвал игрок, предложивший партию, – молодой брюнет с бледным лицом и фанатичными темными глазами. Он не говорил ни слова, лишь время от времени вертел в пальцах незажженную сигарету, и вообще являлся воплощением небрежно-снисходительной элегантности. Никто не знал его, никто никогда не видел, как он играет. И все же с первого мгновения, с того момента, когда он, бледный, вдохновенный, безмолвный, сел за доску и начал расставлять фигуры, все ощутили исходящую от него энергию, и каждого захватило чувство уверенности, что они видят перед собой совершенно исключительную, гениально одаренную, великую личность.

Возможно, причиной тому была всего лишь привлекательность и одновременно отстраненность молодого человека, или элегантность его костюма, или его стройность и статность, или спокойствие и уверенность, сквозившие в манерах, или окружавшая его аура экзотичности – во всяком случае, еще прежде, чем он двинул первую пешку, публика успела твердо увериться, что человек этот – первоклассный шахматист, который наконец-то совершит чудо, столь давно ожидаемое всеми, а именно побьет местного чемпиона.

Именно это и предвкушали зрители: наконец-то появился маэстро, который положит на лопатки старого матадора, – ах, да что там! – ход за ходом разгромит его, растопчет, разнесет в пух и прах, заставит наконец испытать всю горечь поражения, отомстит ему за все наши проигрыши!

Начало партии протекало обычным образом. Затем последовали два размена пешек, причем после второго у черных на одной линии оста-

лась сдвоенная пешка, что, в общем-то, считалось невыгодным. Однако же было очевидно, что незнакомец совершенно сознательно допустил сдвоенную пешку, чтобы затем освободить проход для ферзя. Ту же цель явно имела и последовавшая затем жертва пешки, что-то вроде запоздалого гамбита. Белые долго колебались, даже трусили, принимая эту жертву. Зрители обменялись многозначительными взглядами и задумчиво покачали головами, с интересом глядя на незнакомца.

Незнакомец на момент перестает вертеть сигарету, делает резкий взмах рукой – и действительно: выдвигает ферзя! Выдвигает его далеко вперед, в сплоченные ряды противника, словно рассекая надвое поле битвы. Вот это ход! Вот это размах! Да, они предполагали, что он пойдет ферзем – но чтобы так далеко! Никто из зрителей – а они кое-что смыслили в шахматах – не рискнул бы на такой ход. Но тем-то и отличается от них настоящий мастер. Настоящий мастер играет оригинально, рискованно, решительно – просто совсем иначе, чем средний игрок. И потому, будучи обычным средним игроком, каждый ход мастера постичь невозможно, ведь... В самом деле, непонятно, зачем нужно было проводить ферзя туда, где он оказался. Он не представлял там никакой опасности, разве что угрожал фигурам, которые со своей стороны были защищены. Но цель и глубокий смысл дерзкого хода скоро прояснятся, мастер знает, что делает, у него, наверняка, есть свой план, это легко заметить по его непроницаемому лицу, по уверенной, спокойной руке. Незнакомец каждым своим ходом творит чудеса. Он жертвует ферзем лишь для того, чтобы провести слона на q7, – когда еще увидишь такое? Они глубоко растроганы этим Подвигом. Теперь он может играть как хочет, они не пропустят ни единого хода, они останутся с ним до конца, блистательного или горького. Теперь он их герой, и они любят его.

Правила убеждения

Правила убеждения регламентируют ведение переговоров и их выполнение заметно повышает эффективность переговорного процесса.

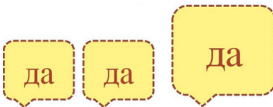
№1. Правило Гомера

Наиболее убедителен следующий порядок приводимых аргументов: СИЛЬНЫЕ → СРЕДНИЕ → ОДИН САМЫЙ СИЛЬНЫЙ



"Сила" аргумента – величина субъективная: для разных людей один и тот же аргумент может быть как сильным, так и слабым. Поэтому перед разговором необходимо лучше узнать своего собеседника: чем он живет, что для него значимо

№ 2. Правило Сократа (правило Трех "Да")



Перед тем, как получить согласие на принципиально важный для вас вопрос, задайте собеседнику два коротких вопроса, на которые он с легкостью ответит утвердительно

Физиологами установлено:

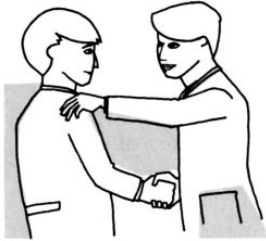
"НЕТ" → гормон норадреналин → настрой на борьбу.

«ДА» → гормон эндорфин → удовольствие и благожелательность.

Предваряющие вопросы с положительными ответами создают позитивную обстановку, в которой можно решать основной вопрос

№ 3. Правило Паскаля

Не загоняйте собеседника в угол: дайте ему сохранить лицо



Нередко собеседник возражает не потому, что не согласен, а из боязни "не быть на высоте". Стоит предложить такое решение, чтобы собеседник мог с честью выйти из затруднительного положения и принять вашу точку зрения

№ 4. Убедительность аргументов зависит от имиджа и статуса убеждающего

Высокое должностное или социальное положение, профессионализм и успехи в какой-либо области, признание окружающих повышают статус (кто?) и имидж (какой?) человека, а вместе с ними – весомость его аргументов



Статус может быть различным в зависимости от ситуации: при приеме на работу, выборах депутатов отдается предпочтение чаще мужчинам, а не женщинам, лицам средних лет, а не молодым и пожилым. А в судебных делах по семейному праву приоритет чаще у женщин

№ 5. Не загоняйте себя в угол, не принижайте свой статус



Извиняющееся (без должных причин, а как бы из вежливости) поведение принижает статус и обрекает убеждающего на отказ

Фразы, после которых чаще всего получают отказ:

«Простите, пожалуйста, за беспокойство...»

«Извините, я не помешал?»

«Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»

«Не могли бы вы...»

«Если вам не трудно...»

№ 6. Не принижайте статус и имидж собеседника



Проявление неуважения и пренебрежения к собеседнику, грубое указание на его ошибки понижают его статус, провоцируют спор и конфликт

Фразы, которые менее болезненно воспринимаются:

«По-видимому, вам неизвестны некоторые обстоятельства... (указать). "Учитывая ваши соображения и эти обстоятельства, не кажется ли вам, что мы приходим к следующему выводу...»

№ 7. К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически



Проявление неуважения и пренебрежения к собеседнику, грубое указание на его ошибки понижают его статус, провоцируют спор и конфликт

Приятному впечатлению способствуют многие обстоятельства: уважительное отношение к собеседнику, умение выслушать его, грамотная речь, приятные манеры, внешний вид

№ 8. Начинайте разговор не с разделяющих моментов, а с того, с чем вы согласны с собеседником



Люди с большим удовольствием слушают то, что согласуется с их взглядами. Ищите точки сближения даже в мелочах

Фраза, которая разъединяет:

«А у меня на этот счет другое мнение». Тем самым вы как бы сообщаете: «Сейчас я докажу, что умнее тебя»

№ 9. Проявите эмпатию к собеседнику

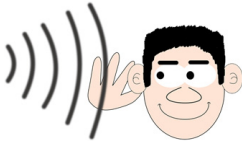


Эмпатия – это способность улавливать эмоциональное состояние другого человека и сопереживать ему. Она помогает лучше понять собеседника,

представить ход его мыслей, как бы «влезть в его шкуру»

Без проявления эмпатии невозможно выполнить правила №1-3, поняв позицию собеседника, значимые для него вещи

№ 10. Будьте хорошим слушателем



Внимательный собеседник располагает к себе (к правилу № 7), лучше усваивает и понимает позицию другого

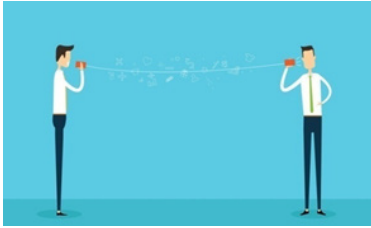
№ 11. Избегайте конфликтогенов



Конфликтогены – это слова, действия (или бездействие, если требуется действие), способные привести к конфликту. В переговорах конфликтогенами являются проявления превосходства, агрессии, невоспитанности: грубость, угрозы, насмешки, хвастовство, безапелляционность, навязывание

советов, перебивание собеседника, обман, утаивание информации и т. п.

№ 12. Проверяйте, правильно ли вы понимаете друг друга



Многие слова многозначны и поэтому могут быть поняты по-разному, формируют семантический барьер коммуникации

Фразы, помогающие проверить степень понимания:

«Правильно ли я вас понял...» (и повторить, как поняли).

«Другими словами, вы считаете...»

«Сказанное вами может означать...»

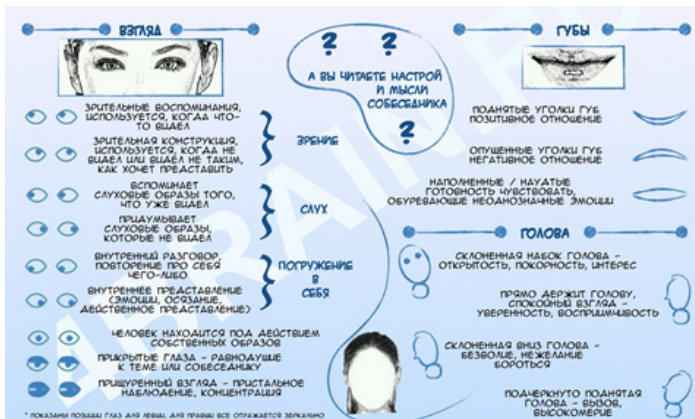
«Что вы имеете в виду?»

«Не уточните ли вы?»

«Нельзя ли поподробнее...»

№ 13. Следите за мимикой, жестами и позами – своими и собеседника

Знание языка мимики и жестов помогает, с одной стороны, лучше понять собеседника (в том числе и выяснить, говорит ли он правду), с другой – повысить свою убедительность



№ 14. Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-либо из потребностей собеседника

Покажите какую-либо выгоду лично для собеседника от принятия вашего предложения, что вызовет у него позитивные эмоции

Например: "Мероприятия, которые запланированы в командировке, куда вы направляетесь, составлены таким образом, что вы сможете посетить красивейшие места, а в отеле пообщаться со спикерами в неформальной обстановке"



Методика «Тактика ведения переговоров»

Диагностическая цель: методика предназначена для определения преобладающей тактики ведения переговоров, используемой субъектом.

Контингент: данная методика рассчитана на людей в возрасте от 18 лет и старше, без ограничений по образовательным, социальным и профессиональным признакам.

Инструкция

Вам предложено 10 пар утверждений. Из каждой пары выберите одно (ответы «а» или «б») – то, которое вы считаете наиболее соответствующим вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

Текст опросника

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.
б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
б. Разногласия всегда волнуют меня.
5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.
б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.
б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.

- 8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.
 - б. Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
- 9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
 - б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
- 10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.
 - б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Обработка и интерпретация результатов

Каждое совпадение с ключом оценивается в 1 балл.

П (противоборство): 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество): 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

Оцените, что преобладает в вашем собственном поведении (С или П), а также определите, на что вы больше ориентированы:

П – стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации);

С – стремление к совместному решению проблемы (это ориентация на дело, на сотрудничество, кооперацию).

Немного о манипуляторах и о том, как им противостоять...

Манипулятор – это человек, который использует других людей для достижения своих целей, перекладывает на других людей ответственность за удовлетворение своих потребностей.

Рассмотрим следующие примеры.

Пример 1.

Встречаются двое. Один грустный.

Второй его и спрашивает:

– Ты чего не весел?

Первый: – Ежик мой повесился. Даже записку предсмертную оставил...

Второй: – Ну!? И что в записке?

Первый: – Да не знаю, написано мелко...

Комментарий: манипулятор совершает свои действия демонстративно, театрализовано. И даже после смерти создает проблемы окружающим, чтоб те чувствовали себя виноватыми.

Совет: учитесь уважать чужие решения. Каждый сам делает выбор в собственной жизни и несет за нее ответственность, Вы – не отвечаете за решения других людей. «Надеюсь, что ежик доволен своим решением. Жаль, что не успел с ним попрощаться».

Пример 2.

Разговор двух подруг.

– Никогда больше не пойду с мужем ловить рыбу! Сначала я, оказывается, громко говорила, затем нацепила неправильную наживку, потом слишком рано подсекла. А кончилось все совсем скверно: я наловила рыбы больше, чем он...

Комментарий: критика – излюбленный прием манипулятора. Вместо того, чтобы заниматься делом и добиваться успеха, манипулятор предпочитает возвыситься через унижение окружающих – устраняет соперников, чтобы наедине с собой казаться себе победителем.

Совет: игнорируйте неконструктивную критику, это – Ваша жизнь, как хотите, так и делаете... думайте и делайте выводы.

«Рыбалка удалась, благодаря мужу я научилась ловить рыбу. Теперь я знаю, как научить его варить борщ».

Пример 3.

Джентльмен с дамой в ресторане. Официант на полусогнутых:

- Чего изволите?
- Мне что-нибудь экзотическое, пожалуйста.
- Хм, как насчет каракатицы?
- Пусть сама выберет...

Комментарий: иногда манипулятор все же забывается, и случайно высказывает свои истинные мысли (естественно, переложив ответственность на «официанта»).

Совет: не игнорируйте оговорки, используйте их с выгодой для себя.

«А каракатица выберет бутылочку самого дорого вина, бутерброды с черной икрой, стейк из мраморной говядины, салат из омара».

Пример 4.

- Папа, у меня для тебя хорошая новость.
- И какая?
- Не зря ты за страховку своей машины столько лет платил.

Комментарий: дети легко перенимают опыт у родителей. Compliments из уст манипулятора – это наживка. Если манипулятор Вас хвалит и неожиданно высказывает хорошие новости, значит, скоро он поставит Вас перед фактом, что Вы что-то должны для него сделать.

Совет: сразу спрашивайте, чего он от Вас хочет, и что он будет делать, не слушайте лесть.

«А сколько ты мне выплатишь за моральный ущерб?»

Пример 5.

Бежит по лесу муравей, видит на берегу ручья сидит лягушка и болтает в воде ногами.

- Лягушка, вода теплая?
- Я здесь не как градусник сажу, а как женщина...

Комментарий: манипулятор склонен к завышенной неадекватной самооценке, преувеличивает свои достоинства и ждет, что другие будут видеть его именно таким, каким он представляет себя.

Совет: выражайте манипулятору свои чувства и ощущения, которые вызывает его убежденность.

«Извините, я растерялся... мне показалось, что Вы – лягушка».

Пример 6.

В дурдоме пациента спрашивают: какое сейчас время года?

Псих: Лето...

Врач: Какое же лето? Снег идет.

Псих: Лето...

Врач: Да ты посмотри! Вон мужик в валенках идет. Вон тетка шубу кутается. Какое же это лето??

Псих: Вот такое плохое лето...

Комментарий: манипулятора невозможно переубедить, он видит только то, что хочет видеть и отрицает реальные факты, которые не вписываются в его мировоззрение.

Совет: примите, что в его картине мира это – так, и что ваши картины мира – расходятся, не пытайтесь изменить его мнение, не введитесь на провокации.

«Так вот как выглядит ужасное лето...».

Пример 7.

Приходит больной к врачу.

– Доктор, помогите, мне вот уже месяц постоянно снятся крысы, которые играют в футбол.

– Вот вам микстура, выпейте, и все у вас сейчас же пройдет.

– Доктор, а можно послезавтра выпить? А то у них завтра финал.

Комментарий: когда манипулятор жалуется на свою проблему, ему не нужно решение проблемы. Проблемы его устраивают, они ему нужны, так как дают повод властвовать над другими людьми.

Совет: выясните сразу, какой помощи он от Вас ждет и чего хочет на самом деле.

«Какую помощь Вы от меня ждете? Заменить игроков? Сменить тренера? Поболеть вместе с Вами? Организовать Вам бессонницу?»

Пример 8.

- Правильно ли я живу батюшка?
- Правильно... но зря.

Комментарий: манипулятор убежден, что имеет право судить других людей.

Совет: верьте самому себе, не перекладывайте на других людей ответственность за оценку своих действий и поиск смысла своей жизни.

«А, может, смысл моей жизни в том, чтобы наказывать тех, кто судит других людей?»

Пример 9.

Звонок в техподдержку:

- У меня гугл не открывается...
- Лампочка на модеме горит?
- Да. Только это не лампочка, а тиристорный светодиод.
- Гм... Да, пожалуй, проблемы на нашей стороне...

Комментарий: манипулятор постоянно ищет повод обесценить Ваш профессионализм. Ему стыдно просить помощи, поэтому даже там, где он нуждается в Вас, он подчеркивает собственное превосходство.

Совет: терпите и восхищайтесь или отказывайте в помощи, пока не изменит своего отношения.

«Вы такой опытный пользователь! А подскажите тогда, что посоветовать человеку, у которого гугл не открывается...».

Пример 10.

- Дорогой, я опаздываю, налей себе чай сам.
- Хорошо... А сколько ложечек сахара я люблю?

Комментарий: даже если манипулятор согласился удовлетворить свои потребности сам, ответственность за принятие решения он все равно перекладывает на другого человека и в негативном результате обвинит потом его.

Совет: не принимайте решение за других людей, предоставьте человеку возможность получить собственный опыт на своих ошибках.

«Я тоже не помню. Может быть, 10?»

Пример 11.

– Я мечтаю о поездке на море, а супруг хочет провести отпуск на горнолыжном курорте... наконец, мы пришли к компромиссу – едем на море, но супруг может взять с собой лыжи.

Комментарий: манипулятор не знает компромиссов, не умеет идти на уступки. Компромисс для манипулятора – это когда другие люди не мешают ему жить и молча соглашаются делать то, что он им говорит.

Совет: отстаивайте свои права, защищайте свои границы или исключайте человека из своего окружения.

«Я – кататься на лыжах, а ты – плавать в море, нас будут разделять, любимая, лишь несколько сотен километров, но я с тобой всей душой».

Пример 12.

Два крестьянина беседуют

– Я тут ещё земельки прикупил! (хващливо)

– Ммм.... то-то я думаю, чего это твой конь за сеновалом повесился.

Комментарий: манипулятор не умеет радоваться чужим успехам. Достижения других людей воспринимаются им как собственные поражения. Он всегда носит с собой ложки дегтя, чтобы засовывать их в чужие бочки меда.

Совет: наслаждайтесь своими успехами без этих людей, разделяйте радость с теми, кто искренне рад Вашим победам.

«Нет, это твой конь задушился от зависти».

Пример 13.

– Меня в магазине купили.

– Меня аист принёс...

– Меня из интернета скачали....

– А у нас семья бедная. Папа сам всё делает.

Комментарий: самый универсальный способ противостоять манипуляциям – детская непосредственность.

Совет: будьте самими собой, отстаивайте свое право жить своей жизнью, думайте своей головой, выражайте открыто свои мысли и эмоции, защищайте границы от манипуляций.

«А я сделала себя сама, и счастлива этому обстоятельству».

Упражнения по ораторскому искусству [33]

Упражнение «Чтение вслух»

Важно читать разную литературу – классическую и современную, художественную и научную, статьи и заметки. Со временем вырабатывается умение контролировать эмоцию и интонацию во время выступления.

Упражнение «В каждой вещи есть смысл»

Нужно взять любую вещь и описать ее в течение пяти минут. Даже если эта самая вещь ничего особенного собой не представляет. Упражнение развивает спонтанную и свободную речь, умение говорить о любом предмете и явлении.

Упражнение «Развитие воображения»

Упражнением используется для развития навыков образного мышления, воображения. Вспомните о том, как прошел день (в мельчайших подробностях), или картину, увиденную ранее и т. д., визуализируйте (создайте мысленные образы увиденного), расскажите об этом вслух.

Упражнение «Дрожь в коленках»

Направьте свое мысленное внимание в дрожащее место. Обычно сразу же помогает. Если еще нет – то сознательно принудите эти колени дрожать. А еще лучше подражать всем телом. И непроизвольная дрожь сама уймется. Потрите круговыми движениями свои колени.

Упражнение «Снижение напряжения»

Энергично пройдитесь, помашите руками. Физическая активность способствует снятию нервного напряжения.

Упражнение «Голос»

Найдите удобную позу для выступления. Обычно это или ноги стоят на ширине плеч или одна нога чуть отставлена вперед (попробуйте и потренируйтесь сами) и попробуйте покричать, потопать ногами, похлопать в ладоши. Это помогает снять напряжение во всем теле.

Упражнение «Движения»

В случае нарастания беспокойства во время выступления помогут любые движения. Можно походить, взять в руки что-либо: ручку, компьютерную мышку, наглядное пособие. Придумать повод для аплодисментов и поаплодировать вместе с залом.

Лифтовая речь: подготовка и выступление

Цель: Знакомство с правилами составления лифтовой речи, тренировка публичного выступления.

Методические указания к подготовке лифтовой речи

Структура речи должна включать:

Имя, род занятий.

Навыки и опыт.

Польза и выгода.

Что вас интересует.

Призыв к действию (т. е. что сделать дальше: отправить резюме, прийти на встречу, подготовить план и т. п.).

Алгоритм подготовки речи:

Цель.

Список фраз.

Речь до 30–60 сек.

Тренировка (перед зеркалом).

Тестирование (на знакомых/родственниках).

Примеры лифтовой речи

Пример 1. Вы хотите найти работу.

В этом примере вы рассказываете об основных своих преимуществах и навыках, подкрепляете их примером и прямо спрашиваете, есть ли вам место в компании:

«Здравствуйте, меня зовут Елена. Я эколог и ищу работу, которая поможет мне использовать мои исследовательские и аналитические навыки. Последние несколько лет я укрепляла их, сотрудничая с местными экологическими организациями и властями по вопросам сохранения и поддержки качества водных ресурсов. Также в будущем я хотела бы развивать образовательные программы по информированию населения об охране водных ресурсов.

Я знаю, что ваша организация занимается проектами контроля качества воды. Скажите, могу я попробовать стать частью вашей организации и усилить ее своими знаниями?»

Пример 2. Вы хотите достучаться к своему начальнику с новой идеей.

«У нас в организации большинство сотрудников не имеют доступа к принтерам для распечатки документов, хотя по работе им это необходимо. Нужно дать всем возможность оперативно распечатывать документы, чтобы не терять рабочее время для лишних коммуникаций.

Предлагаю поставить один принтер для использования всеми сотрудниками в кабинете секретаря. Можно приобрести новый принтер, как это сделали в компании N решая похожую проблему, либо использовать для этой цели принтер из отдела закупок, так как он мало задействован в работе отдела. Любые эти варианты дешевле третьего – приобрести принтеры для каждого сотрудника».

Пример 3. Вы распространяете свой продукт или услугу.

Хорошее решение, если вы продвигаете продукт или услугу. Расскажите кто вы, что разрабатываете, ваши преимущества перед конкурентами и добавьте заключительный вопрос, провоцирующий на диалог:

«Наша компания занимается разработкой мобильных приложений, которые помогают организациям упростить процесс обучения своих сотрудников. Это заметно сокращает время занятости топ-менеджеров, позволяя им заниматься более важными задачами. В отличие от большинства разработчиков, мы посещаем компании клиентов, чтобы точно определить потребности будущих пользователей. Такой подход гарантирует, что, в среднем, 95 % наших клиентов остаются довольны бета-версиями наших продуктов.

Расскажите, как в вашей компании справляются с дистанционным обучением персонала?»

Пример 4. Вы ищите инвесторов.

Привет! Я Кравченко Филипп из «Просто пицца». Вчера выручка нашей небольшой пиццерии составила более 80 тысяч рублей. Мы планируем тиражировать наш успех и построить глобальную компанию.

Как? Мы создаем эффективную производственную модель, соединяя фастфуд и облачные технологии, и получаем «умную» пиццерию, где IT-система является средством производства и позволяет добиться небывалой ранее эффективности. Мы ищем инвесторов, чтобы разви-

ваться с помощью франчайзинга. Наша идея уже показала свою работоспособность, а рынок и популярность товара позволяет расти до невероятных масштабов.

У нас горят глаза, но при этом мы терпеливы и работоспособны. Давайте покорять мир вместе. Возможно, это будет одна из лучших ваших инвестиций.

Темы лифтовой речи

Презентация продукта (воздушные шары, леденцы, мобильные приложения и т. п.) потенциальному покупателю (оптовому)

Переговоры с потенциальным клиентом (предложить ваш товар человеку, которого вы видите первый раз)

Ознакомление клиента с условиями акции или спец. предложения

Вы пришли на собеседование, при приеме на работу, убедите слушателей в ваших профессиональных способностях

Заинтересуйте клиента в ваших профессиональных услугах (вы хорошо программируете, вышиваете крестиком и т. п.)

Вы проводите переговоры (с человеком, который может вам помочь) для получения инвестиций в ваш проект

Презентация вашего нового бизнес-проекта (компании, предприятия, организации)

Вы выступаете на переговорах в пользу слияния вашей компании с другой (это необходимо для вашего «выживания» в бизнесе)

Вы – хороший специалист в своем деле (IT-технологии, программная инженерия, информационная безопасность, финансовый мониторинг и т. п.) убедите в этом нанимателя (работодателя)

Убедите начальника в своей оригинальной идее сделать работу вашего предприятия более эффективной (оптимизировать деятельность сотрудников, увеличить прибыль, увеличить производительность и т. п.)

Прорекламируйте «свое» дело/предприятие (например, вы учите программированию, занимаетесь репетиторством, чините/собираете компьютеры и т. п.)

Вы ищете инвесторов для своего небольшого предприятия (пиццерии, кондитерской и т. п.)

Критерии оценки:

- содержание лифтовой речи, наличие в ней «крючка»;
- актуальность лифтовой речи;
- степень самостоятельности подготовки речи;
- обоснованность и аргументированность речи (полнота, раскрытие темы, логичность и последовательность изложения, корректность аргументации);
- культура изложения речи;
- убедительность речи;
- способность заинтересовать слушателей.

Диагностика функционально-ролевых позиций в управленческой команде [35. С. 301]

Инструкция. В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно распределить между несколькими утверждениями. В редких случаях все 10 баллов можно распределить между всеми утверждениями или отдать все 10 баллов какому-либо одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:

- А. Я быстро нахожу новые возможности.
- Б. Я хорошо могу работать со множеством людей.
- В. У меня хорошо получается выдвигать новые идеи.
- Г. У меня получается помогать другим людям выдвигать идеи.
- Д. Я способен очень эффективно работать, мне нравится интенсивная работа.
- Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.
- Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.
- З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:

- А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.
- Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.
- В. У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.
- Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.
- Д. Если нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

З. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован в том, чтобы хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнять работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, а предлагать что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

З. Хотя меня интересуют все точки зрения, я не колеблясь могу принять собственное решение, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредоточивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

З. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми смогу разделить на части это задание и таким образом уменьшить объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если вижу, что группа не справляется.

З. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности для продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда высказываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Обработка и интерпретация результатов

Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого.

Найдите сумму баллов по каждому из I – VIII столбцов. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще играете в группе.

Образец – ключ для обработки и интерпретации ответов

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Роли	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
<i>Вопросы</i>								
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В

Прочитайте и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль – председатель, II роль – формирователь, III роль – генератор идей, IV роль – оценщик идей, V роль – организатор работы, VI роль – организатор группы, VII роль – исследователь ресурсов, VIII роль – завершитель.

I – председатель. Функции: впитывает всевозможные мнения и принимает решения. Свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный. Тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высоко-мотивированной группе.

II – формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое. Свойства: динамичный, решительный, напористый. Тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, целой группе.

I и II – два противоположных подхода к общему управлению группой.

III – генератор идей. Функции: источник идей. Свойства: умен, богатое воображение, креативность. Тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV – оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль. Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности. Тип: рассудительный, волевой склад личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V – организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения. Свойства: организатор, волевой, решительный. Тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях, идеях группы.

VI – организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII – исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой. Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный. Тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

VIII – завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца. Свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность. Тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Чтобы управленческая команда была эффективной, нужно, чтобы все эти роли были представлены в группе, чтобы члены группы взаимно дополняли друг друга. (Иногда один член группы может играть две и больше ролей.)

Таблица мотиваторов и демотиваторов [19]

МОТИВАТОРЫ		
<i>Личное развитие</i>	<i>Чувство причастности</i>	<i>Интерес и вызов</i>
Готовность руководителя оказать поддержку	Общие для всего коллектива цели и ценности	Самостоятельность в принятии решений (широкие полномочия)
Своевременная и конструктивная обратная связь	Признание и одобрение результатов работы	Связь вознаграждения с результатами деятельности
Возможность проявить творчество	Понимание целей – владение информацией	Проект, в котором есть возможность проявить себя в новом качестве
Получение нового и разнообразного опыта	Совместное принятие решений	Интересные, сложные амбициозные проекты
Возможность обучения у более опытных специалистов	Налаженные коммуникации в коллективе	Возрастающая ответственность
Возможность продвижения		Возможность получить большую свободу действий
ДЕМОТИВАТОРЫ		
<i>Рабочая среда</i>	<i>Вознаграждение</i>	<i>Безопасность (в том числе психологическая)</i>
Нет столовой, негде перекусить	Нет медицинского страхования	Постоянные склоки в коллективе
Трудно добираться до места работы (неудобно или слишком долго)	Оклады у всех одинаковы, хотя работают все по-разному	Стиль руководства – авторитарный, с подчиненным не церемонятся

<i>Рабочая среда</i>	<i>Вознаграждение</i>	<i>Безопасность (в том числе психологическая)</i>
Плохие физические условия работы (шумно, душно, холодно и т. п.)	Премии – произвольное решение руководства	Страшно добираться вечером домой
Нет своего рабочего места	Не оплачиваются переработки	Не устраивают на постоянную работу
Плохие санитарно-гигиенические условия	Нет системы социальных льгот	Мало уважения к работникам, зато много контроля

Г. Х. Андерсон «Новое платье короля» (фрагмент сказки)

Много лет назад жил-был король, который страсть как любил наряды и обновки и все свои деньги на них тратил... Город, в котором жил король, был большой и бойкий, что ни день приезжали чужестранные гости, и как-то раз заехали двое обманщиков. Они сказались ткачами и заявили, что могут выткать замечательную ткань, лучше которой и помыслить нельзя. И расцветкой-то она необыкновенно хороша, и узором, да и к тому же платье, сшитое из этой ткани, обладает чудесным свойством становиться невидимым для всякого человека, который не на своем месте сидит или непроходимо глуп.

“Вот было бы замечательное платье! – подумал король. – Надел такое платье – и сразу видать, кто в твоём королевстве не на своем месте сидит. А еще я смогу отличать умных от глупых! Да, пусть мне поскорее соткут такую ткань!”

И он дал обманщикам много денег, чтобы они немедленно приступили к работе.

Обманщики поставили два ткацких станка и ну показывать, будто работают, а у самих на станках ровнехонько ничего нет. Не церемонясь, потребовали они тончайшего шелку и чистейшего золота, прикарманили все и продолжали работать на пустых станках до поздней ночи...

...И вот уж весь город заговорил о том, какую великолепную ткань соткали ткачи. А тут и сам король надумал посмотреть на нее, пока она еще не снята со станка.

С целой толпой избранных придворных, среди них и оба честных старых чиновника, которые уже побывали там, вошел он к двум хитрым обманщикам. Они ткали изо всех сил, хотя на станках не было ни нитки.

– Великолепно! Не правда ли? – сказали оба храбрых чиновника. – Соизвольте видеть, ваше величество, какой узор, какие краски!

И они указали на пустой станок, так как думали, что другие-то уж непременно увидят ткань.

“Что такое? – подумал король. – Я ничего не вижу! Это ужасно. Неужто я глуп? Или не гожусь в короли? Хуже не придумаешь!”

– О, это очень красиво! – сказал король. – Даю свое высочайшее одобрение!

Он довольно кивал и рассматривал пустые станки, не желая признаться, что ничего не видит. И вся его свита глядела, глядела и тоже видела не больше всех прочих, но говорила вслед за королем: “О, это очень красиво!” – и советовала ему сшить из новой великолепной ткани наряд к предстоящему торжественному шествию.

.....

– Ну вот наряд и готов!

Король вошел к ним со своими самыми знатными придворными, и обманщики, высоко поднимая руки, как будто держали в них что-то, говорили:

– Вот панталоны! Вот камзол! Вот мантия! – И так далее. – Все легкое, как паутинка! В пору подумать, будто на теле и нет ничего, но в этом-то и вся хитрость!

– Да, да! – говорили придворные, хотя они ровно ничего не видели, потому что и видеть-то было нечего.

– А теперь, ваше королевское величество, соблаговолите снять ваше платье! – сказали обманщики. – Мы оденем вас в новое, вот тут, перед большим зеркалом!

Король разделся, и обманщики сделали вид, будто надевают на него одну часть новой одежды за другой. Они обхватили его за талию и сделали вид, будто прикрепляют что-то, – это был шлейф, и король закрутился-завертелся перед зеркалом.

– Ах, как идет! Ах, как дивно сидит! – в голос говорили придворные. – Какой узор, какие краски! Слов нет, роскошное платье!

– Балдахин ждет, ваше величество! – доложил обер-церемониймейстер. – Его понесут над вами в процессии.

– Я готов, – сказал король. – Хорошо ли сидит платье?

И он еще раз повернулся перед зеркалом – ведь надо было показать, что он внимательно рассматривает наряд.

Камергеры, которым полагалось нести шлейф, пошарили руками по полу и притворились, будто приподнимают шлейф, а затем пошли с вытянутыми руками – они не смели и виду подать, что нести-то нечего.

Так и пошел король во главе процессии под роскошным балдахинном, и все люди на улице и в окнах говорили:

– Ах, новый наряд короля бесподобен! А шлейф-то какой красивый. А камзол-то как чудно сидит!

Ни один человек не хотел признаться, что он ничего не видит, ведь это означало бы, что он либо глуп, либо не на своем месте сидит. Ни одно платье короля не вызывало еще такого восторга.

– Да ведь король голый! – сказал вдруг какой-то ребенок.

– Господи боже, послушайте-ка, что говорит невинный младенец! – сказал его отец.

И все стали шепотом передавать друг другу слова ребенка.

– Он голый! Вот ребенок говорит, что он голый!

– Он голый! – закричал наконец весь народ...

Отрывок из книги Т. Янссон «В конце ноября»

...Ровно в два часа рыба Филифьонки была готова. Она запрятала ее в большой дымящийся коричневый пудинг. Вся кухня уютно и умиротворенно благоухала едой и стала самым приятным и безопасным местом в мире. Ни насекомые, ни гроза сюда попасть не могли, здесь царила Филифьонка. Страх и головокружение отступили назад, ушли, запрятались в самый дальний уголок ее сердца. «Какое счастье, – думала Филифьонка, – я больше не смогу заниматься уборкой, но я могу готовить еду. У меня появилась надежда!»

Она открыла дверь, вышла на веранду и взяла блестящий латунный гонг Муми-мамы. Она держала его в лапе и смотрела, как в нем отражалась ее ликующая мордочка, потом взяла колотушку с круглой деревянной головкой, обитой замшей, и ударила: «Динь-дон, динь-дон, динь-дон! – разнеслось по всей долине. – Обед готов! Идите к столу!» И все прибежали с криком: – Что такое? Что случилось?

А Филифьонка спокойно ответила:

– Садитесь за стол.

Кухонный стол был накрыт на шесть персон, и Онкельскруту было отведено самое почетное место. Филифьонка знала: он все время стоял

у окна и беспокоился, что сделают с его рыбой. А сейчас Онкельскрута впустили в кухню.

– Обед – это хорошо! – сказала Мюмла. – А то сухарики с корицей никак не идут к огурцам.

– С этого дня, – заявила Филифьонка, – кладовая закрыта. В кухне распоряжаюсь я. Садитесь и кушайте, пока пудинг не остыл.

– А где моя рыба? – спросил Онкельскрут.

– В пудинге, – ответила Филифьонка.

– Но я хочу ее видеть! – жалобно сказал он. – Я хотел, чтобы она была целая, я съел бы ее один!

– Фу, как тебе не стыдно! – возмутилась Филифьонка. – Правда, сегодня день отца, но это не значит, что можно быть таким эгоистом.

Она подумала, что иногда нелегко угождать старикам и следовать всем добрым традициям.

– Я не стану праздновать день отца, – заявил Онкельскрут. – День отца, день матери, день добрых Хомс! Я не люблю родственников. Почему нам не отпраздновать день больших рыб?

– Но ведь пудинг очень вкусный, – сказал Хемуль с упреком. – И разве мы не сидим здесь как одна большая счастливая семья? Я всегда говорил, что только Филифьонка умеет так вкусно готовить рыбные блюда.

– Ха-ха-ха! – засмеялась польщенная Филифьонка. – Ха-ха-ха! – И взглянула на Снусмумрика.

Ели молча. Филифьонка суетилась между плитой и столом: подкладывала еду на тарелки, наливала сок, добродушно ворчала, когда кто-нибудь проливал сок себе на колени.

– Почему бы нам не прокричать «ура!» в честь дня отца? – вдруг спросил Хемуль.

– Ни за что, – отрезал Онкельскрут.

– Как хотите, – сказал Хемуль, – я только хотел сделать всем приятное. А вы забыли, что Муми-папа тоже отец? – Он серьезно поглядел на каждого из сидевших за столом и добавил: – У меня есть идея: пусть каждый сделает приятный сюрприз к его возвращению.

Все промолчали.

– Снусмумрик может починить мостки у купальни, – продолжал Хемуль. – Мюмла может выстирать одежду, а Филифьонка сделает генеральную уборку... Филифьонка даже уронила тарелку на пол.

– Ни за что! – закричала она. – Я больше никогда не буду делать уборку!

– Почему? – удивилась Мюмла. – Ведь ты любишь наводить чистоту.

– Не помню почему, – ответила Филифьонка.

– Совершенно верно, – заметил Онкельскрут, – нужно забывать обо всем, что тебе неприятно. Ну я пойду, порыбачу, и если поймаю еще одну рыбу, съем ее один.

И пошел, не сняв с шеи салфетку.

– Спасибо за обед, – поблагодарил Хомса и шаркнул лапкой.

А Снусмумрик вежливо добавил:

– Пудинг был очень вкусный.

– Я рада, что тебе понравился, – сказала Филифьонка рассеянно.

Она думала о другом.

Снусмумрик зажег свою трубку и медленно направился вниз к морю. В первый раз он почувствовал себя одиноким. Подойдя к купальне, он распахнул узкую рассохшуюся дверь. Пахнуло плесенью, водорослями и летним теплом. Запах наводил тоску.

Упражнения для развития лидерских качеств [9]

Упражнение «Лидер это – »

Цель: осознание, рефлексия лидерских качеств.

Материалы: листы бумаги, маркеры, карандаши, газеты, журналы, ножницы, клей.

Ход упражнения: в течение 30–45 минут подготовьте коллаж с использованием газетных заголовков, фотографий, рисунков от руки или найденных в рекламных изданиях, журналах, газетах на тему «Лидер – это».

Вопросы для анализа задания

1. Легко ли вам было выполнять данное упражнение?
2. Какие чувства вы испытывали, выполняя данное задание?
3. С какими трудностями вы столкнулись при выполнении задания?
4. Как вы считаете кто такой лидер?

Итак, лидер – это...

Упражнение «Стили лидерства»

Цели: определить признаки лидерского поведения, осознание лидерских качеств; осознать различия, присущие разным типам лидеров в процессе решения задач и исполнения своих лидерских функций.

Ход упражнения: постарайтесь сосредоточиться и представить себе, как бы вы продолжили предложение «Когда я думаю о лидере, то я представляю себе...». Кого рисует память? Чья личность приходит на ум? Каковы наиболее яркие черты этих личностей? Запишите информацию о лидерах, образы которых вы представили себе.

Кто такой лидер? Считаете ли вы правильным следующее определение: «Лидер – тот, кто стоит во главе группы, кто определяет основные направления ее деятельности и влияет на поведение ее членов»? Что бы вы могли добавить/изменить в предложенной формулировке?

Различают лидеров формальных и неформальных. Каков он, ваш лидер?

Лидеры могут быть двух типов: деловой лидер (побуждает группу работать ради достижения целей) и социоэмоциональный (в совмест-

ной деятельности озабочен тем, как при решении групповой задачи учитывать личные и общественные потребности членов команды). К какому из двух типов (или к смешанному) относится личность, задуманная вами?

Каков стиль лидерства у личностей, чей образ вы представили – демократический, авторитарный, попустительский?

Запишите ваши размышления в виде эссе на тему «Кто такой лидер?»

**Методические рекомендации по прохождению практикума
по самодиагностике и оформлению отчета**

Цель практикума - изучение студентом своих коммуникативных качеств, особенностей поведения в конфликтных ситуациях, позиции в межличностном взаимодействии, стиля делового общения и др.

В ходе изучения теоретического материала студент получает возможность практически по каждой теме выявить свои психологические ресурсы, а также ограничения в коммуникативной сфере.

Тестирование предлагается в основном в режиме online в целях экономии времени и избегания ошибок студентов (не имеющих профессиональных навыков в психодиагностике) в обработке полученных результатов.

Основные ресурсы online-тестирования - <http://psytests.org/test.html>, <https://onlinetestpad.com/ru/test>.

Список предлагаемых методик (выбор согласуется с преподавателем)

№	Изучаемый §	Название методики (теста)	Источник (ресурс)
1	1.2	«Оценка уровня общительности» (тест В. Б. Ряховского)	http://psytests.org/interpersonal/commr.html
2	1.4	Тест Томаса–Килманна на поведение в конфликтной ситуации	http://psytests.org/interpersonal/thomas.html
3	1.5	«Определение уровня перцептивно-невербальной компетентности» (Г. Я. Розен)	onlinetestpad.com/ru/test/1364-opredelenie-urovnnya-perceptivno-neverbalnoj-kompetentnosti-g-ya-rozen
4	1.5	«Понимаете ли вы язык мимики и жестов»	https://onlinetestpad.com/ru/test/16698-ponimaete-li-vy-yazyk-mimiki-i-zhestov

№	Изучаемый §	Название методики (теста)	Источник (ресурс)
5	1.6	Тест «Родитель» – «ребенок» – «взрослый» (Э. Берн)	Приложение 1
6	2.1	Опросник «Ориентационные стили профессионально-деятельностного общения» (А. В. Морозов)	http://psytests.org/profession/ospo.html
7	2.3	Методика «Тактика ведения переговоров»	Приложение 4
8	3.4	«Коммуникативные и организаторские склонности» (КОС)	http://psytests.org/profession/kos1.html

Рекомендации по прохождению online-тестирования

После перехода на web-адрес методики внимательно прочитайте инструкцию, после чего пройдите по полям на мониторе «Пройти тест» → «Начать тестирование».

После ответов на все вопросы, нажмите на поле «Перейти к результатам теста». Как правило, результаты теста представлены в виде шкалы или графика, а также – развернутой интерпретации.

Сделайте Print Screen изображения и интерпретации результатов: они вам понадобятся для оформления отчета по практикуму.

Рекомендации по прохождению «бланкового» тестирования

При прохождении тестирования не на компьютере, а в специально распечатанных бланках методики, внимательно следуйте инструкциям, прилагаемым в соответствующих приложениях (см. таблицу выше).

Обработка результатов делается строго по инструкции методики. Для интерпретации (описания и объяснения) полученных результатов воспользуйтесь знаниями из теоретического материала по соответствующим темам пособия (см. таблицу выше: колонка «изучаемый §»).

Рекомендации по оформлению отчета

Структура отчета и содержание разделов.

1. Титульный лист.
2. Результаты.

По каждой методике должны быть представлены:

- название методики;
- диагностическая цель (в бланке или в описании методики в on-line-режиме);
- график/шкала (Print Screen – для методик № 1, 2, 6, 8);
- результаты и их описание (Print Screen – для методик № 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8; описание по инструкции бланкового варианта – для методик № 4, 7);
- вывод (собственный вывод в соответствии с теоретическими знаниями по теме).

3. Заключение (*психологический портрет*):

Описать свои сильные коммуникативные качества, ссылаясь на конкретные результаты пройденных тестов (а не на свои жизненные наблюдения), а также - выделить трудности коммуникации, также - апеллируя к результатам тестирования.

На основании выделенных своих сильных и слабых сторон сформулировать себе рекомендации по оптимизации своего коммуникативного опыта.

Учебное электронное издание

**ИСТРАТОВА Оксана Николаевна,
ЭКСАКУСТО Татьяна Валентиновна**

**ПСИХОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ
И ГРУППОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Учебное пособие

Редакторы

З. И. Надточий, Н. И. Селезнева

Корректор

Л. В. Чиканенко

Компьютерная верстка

М. С. Панина

Подписано к использованию 17.12.2018 г. Заказ № 6804. Тираж 10 экз.

Издательство Южного федерального университета.

Отдел полиграфической, корпоративной и сувенирной продукции

Издательско-полиграфического комплекса

КИБИ МЕДИА ЦЕНТРА ЮФУ.

344090, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1, тел (863) 243-41-66.