

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Новосибирский государственный аграрный университет»**

## **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

**Учебное пособие**

Новосибирск  
2015

Составитель

кандидат медицинских наук, доцент Д. А. Севостьянов

Рецензенты:

доктор педагогических наук, профессор О. В. Шаляпин;

кандидат психологических наук, доцент Ю. В. Печин

В данном учебном пособии представлены дидактические материалы по важнейшей дисциплине, необходимой будущему менеджеру – деловым коммуникациям.

В учебном пособии систематизированы и обобщены результаты отечественных и зарубежных социально-психологических исследований, различных работ, посвященных психологии общения в целом и деловым коммуникациям в частности. Данная книга снабжена большим количеством материалов для самоконтроля. Учебное пособие предназначено для студентов непсихологических специальностей, изучающих дисциплину «Деловые коммуникации».

УДК 316.77 (045)

ББК 60.841, я73

С 281

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	6
ВВЕДЕНИЕ .....	8
ГЛАВА 1. ВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ .....	9
1.1. Характеристика вербальных средств общения.....	9
1.2. Структура речевой деятельности .....	11
1.3. Язык как основа вербального общения.....	13
1.4. Восприятие вербальной информации .....	15
ГЛОССАРИЙ .....	17
ПРАКТИКУМ .....	19
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ.....	23
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	26
ГЛАВА 2. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ .....	28
2.1. Невербальное общение и его функции .....	28
2.2. Мимика и пантомимика .....	31
2.3. Проксемика.....	43
2.4. Такесика .....	46
2.5. Другие компоненты невербальной коммуникации .....	48
ГЛОССАРИЙ .....	50
ПРАКТИКУМ .....	51
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ.....	58
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	61
ГЛАВА 3. ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ.....	63
3.1. Сущность социальной перцепции.....	64
3.2. Механизмы межличностного восприятия.....	65
3.3. Аттракция.....	67
3.4. Процесс стереотипизации .....	69
3.5. Каузальная атрибуция .....	70
3.6. Феномен первого впечатления.....	72
3.7. Эффекты восприятия.....	79
ГЛОССАРИЙ .....	81
ПРАКТИКУМ .....	83
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ.....	87
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	91
ГЛАВА 4. ИНТЕРАКТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ .....	92
4.1. Кооперация, конкуренция, конфликт .....	93
4.2. Подражание .....	95
4.3. Социальная фасилитация и социальная ингибиция.....	97
4.4. Аффилиация и дружба .....	100
4.5. Заражение, внушение и убеждение.....	102
ГЛОССАРИЙ .....	105
ПРАКТИКУМ .....	106
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ.....	107
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	110
ГЛАВА 5. МАНИПУЛЯЦИИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ .....	112
Признаки неискренности партнера по общению, дающие возможность заподозрить манипуляцию с его стороны .....	112
5.1. Суть манипуляции.....	112
5.2. Условия манипуляции.....	113
5.3. Приемы и уловки манипуляторов.....	115
5.4. Особенности людей-манипуляторов.....	119
5.4. Отдельные виды манипуляций .....	120
5.5. Признаки неискренности партнера по общению, позволяющие заподозрить манипуляцию.....	123
ГЛОССАРИЙ .....	126
ПРАКТИКУМ .....	127
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ.....	128
ЛИТЕРАТУРА .....	129
ГЛАВА 6. ТРАНСАКЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ЭРИКА БЕРНА.....	130

6.1. Эрик Берн – автор транзакционного анализа .....	130
6.2. Состояние и позиции партнеров по общению .....	133
6.3. Эго-состояние «Родитель» .....	136
6.4. Эго-состояние «Взрослый» .....	137
6.5. Эго-состояние «Ребенок» .....	138
6.6. Сенсорный и структурный голод .....	147
6.7. Способы совместного структурирования времени .....	149
6.8. Внешние признаки Эго-состояний .....	157
ГЛОССАРИЙ .....	158
ПРАКТИКУМ .....	159
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	160
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	163
ГЛАВА 7. ФОРМЫ УСТНОГО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ .....	164
7.1. Деловая беседа .....	164
7.2. Деловые переговоры .....	171
7.3. Служебное совещание .....	174
7.4. Деловая дискуссия .....	176
7.5. Телефонный разговор .....	178
ГЛОССАРИЙ .....	180
ПРАКТИКУМ .....	181
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	182
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	185
ГЛАВА 8. ПИСЬМЕННАЯ И ЭЛЕКТРОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ .....	187
8.1. Деловая документация при заключении контрактов .....	187
8.2. Деловые письма .....	189
8.3. Письмо, отправляемое по факсу .....	193
8.4. Электронная почта .....	194
ГЛОССАРИЙ .....	198
ПРАКТИКУМ .....	198
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	199
ЛИТЕРАТУРА .....	203
ГЛАВА 9. ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП .....	204
9.1. Отличительные особенности малых групп .....	204
9.2. Классификация малых групп .....	207
9.3. Функционирование малых групп. Групповая динамика .....	209
9.4. Структура малой группы .....	212
9.5. Группа и личность .....	217
9.6. Вступление в группу .....	221
ГЛОССАРИЙ .....	222
ПРАКТИКУМ .....	226
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	228
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	231
ГЛАВА 10. ПСИХОЛОГИЯ МАСС И БОЛЬШИХ ГРУПП .....	233
10.1. Большая группа и толпа .....	234
10.2. Психология масс .....	236
10.3. Различные типы толпы. Классификация .....	239
10.4. Двигательная активность толпы .....	240
10.5. Передача информации в массе людей .....	243
10.6. Межгрупповое восприятие .....	246
ГЛОССАРИЙ .....	247
ПРАКТИКУМ .....	249
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	252
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	255
ГЛАВА 11. ЛИДЕР И ГРУППА. РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	256
11.1. Лидерство как социальная роль .....	256
11.2. Стили руководства и организаторские способности .....	259
11.3. Сильный и слабый руководитель .....	264
11.4. Делегирование полномочий .....	267
11.5. Исторические формы руководства коллективом .....	269
ГЛОССАРИЙ .....	271
ПРАКТИКУМ .....	272
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....	276
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	280

ГЛАВА 12. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ .....	281
12.1. Признаки благополучия и неблагополучия в коллективе .....	282
12.2. Социально-психологический климат: требования к руководителю.....	284
12.3. Моббинг.....	285
12.4. Борьба с моббингом и его последствиями .....	291
ГЛОССАРИЙ.....	293
ПРАКТИКУМ.....	294
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ.....	299
ЛИТЕРАТУРА .....	299
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	301
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	302

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Изучение коммуникативной деятельности представляет собой важнейший раздел в подготовке специалистов, работающих в сфере «человек-человек». Особое значение проблема общения приобретает в работе менеджера, руководителя. Значительную часть рабочего времени в данной профессиональной сфере занимает именно общение, и успешность профессиональной деятельности во многом зависит от того, насколько эффективной и успешной будет коммуникативная деятельность специалиста.

Не будучи профессиональными психологами, менеджеры, тем не менее, постоянно имеют дело с практической, повседневной психологией общения. Коммуникативная компетентность есть необходимая часть их профессиональной компетентности. Поэтому изучение коммуникативной деятельности стало неотъемлемой частью высшего образования при подготовке специалистов в области управления.

В каких же источниках студент может почерпнуть необходимую ему информацию по данной тематике?

В настоящее время издано огромное количество литературы, посвященной проблеме общения. Это и монографии, и учебники, и учебные пособия, и отдельные статьи. Так, проблеме общения посвящен широко известный учебник Г. М. Андреевой «Социальная психология» (1980), удостоенный в 1984 году Ломоносовской премии и переизданный с тех пор несколько раз. Весьма популярна среди студентов книга Л. Д. Столяренко «Психология делового общения и управления». Несомненно, достоин упоминания изданный в 2003 году «Практикум по деловому общению» Е. Н. Скаженик. Социально-психологические материалы переработаны и обобщены в учебнике Г. В. Бороздиной «Психология делового общения (2004 и позднее). Заслуженную популярность в нашем отечестве приобрели и переводные учебники, например «Социальная психология» Д. Майерса и учебник Р. Бэрона с соавторами «Социальная психология. Ключевые идеи», а также работы Э. Аронсона, Р. Ведербера и К. Ведербер, Ф. Зимбардо и С. Милграма. Наконец, психология общения представлена в виде специальных разделов и глав в учебниках общей психологии: следует еще раз упомянуть работы Л. Д. Столяренко, а также обратить внимание на учебник С. Л. Рубинштейна, где подвергнута подробному анализу речь как инструмент общения. Специальные разделы по психологии общения имеются в учебниках психологии И. В. Дубровиной, А. Г. Маклакова и П. А. Сорокуна. Это, разумеется, отнюдь не все источники, заслуживающие упоминания.

Кроме учебников и учебных пособий, в которых вопросы общения представлены в систематической форме, существует еще гораздо большее количество источников по частным вопросам психологии коммуникативной деятельности. Так, например, вопросам невербального общения посвящены

популярные работы А. Пиза и Л. Гласс, В. А. Воловика и Дж. Фаста, учебное пособие А. Я. Бродецкого и монография В. П. Морозова. И этот список может быть многократно увеличен.

Широко освещена в учебной и научной литературе психология групп; помимо соответствующих разделов в ряде учебников и учебных пособий, данная проблема изложена в произведениях Э. Берна, М. Б. Кордонского и В. И Ланцберга, Д. С. Витакер и других авторов.

Руководителю, ежедневно имеющему дело с человеческими ресурсами, необходимо представлять себе основные закономерности психологии масс. Эта дисциплина также получила широкое освещение в современной литературе. В настоящее время к классическим работам В. Вундта, З. Фрейда, Г. Лебона и С. Сигеле добавились работы Э. Канетти и Х. Ортеги-и-Гассета, Ч. Маккея, Д. В. Олшанского и ряда других психологов и социологов.

Если мы обратимся к другим разделам психологии общения, то и там мы обнаружим сходную картину: имеется масса накопленных научных и учебно-методических материалов, которая по своему объему далеко превосходит познавательные возможности студентов.

Иными словами, в настоящее время существует огромный выбор литературы по любому направлению психологии коммуникативной деятельности. Конечно, такое изобилие материалов может только радовать; но изучить эту гору литературы сколько-нибудь полно, а также выбрать из нее то, что необходимо в будущей профессиональной деятельности – непосильная задача для студента. Вот почему стала необходимой подготовка учебного пособия, которое охватывало бы в краткой и сжатой форме важнейшие аспекты деловых коммуникаций, в их взаимосвязи со смежными дисциплинами.

Автор-составитель настоящего учебного пособия не ставил себе целью самостоятельно развить какое-либо новое направление в теории и практике деловых коммуникаций. В книге обобщены результаты исследований отечественных и зарубежных социальных психологов. Основной упор при написании данной книги делался на представление тех материалов, которые:

- 1) представляют собой фактическую информацию, а не спекулятивные рассуждения;
- 2) соответствуют требованиям Государственных образовательных стандартов для специальностей непсихологического профиля, связанных с деловым общением;
- 3) имеют практическое значение в повседневной жизни и профессиональной деятельности в системе «человек-человек», в частности, в сфере менеджмента, а также в других профессиональных областях, связанных с межличностным общением.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Уважаемые студенты!

Данное учебное пособие состоит из ряда глав, каждая из которых соответствует теме отдельного занятия или его части. В начале каждой главы обозначена актуальность данной темы, а также представлен перечень учебных целей: о чем вы будете иметь представление, что будете знать, что уметь и чем владеть после изучения каждой темы. Но, разумеется, достижение этих целей зависит не только от содержания данного учебного пособия, но и в большой мере от вашей собственной активности, заинтересованности в изучении данной дисциплины.

В каждой главе вы найдете изложение интересующего вас материала в краткой и систематической форме. Кроме того, в каждой главе представлен практикум (набор тестов, задач, упражнений и т.д.), глоссарий, в котором расшифрован ряд специальных терминов по данной теме, а также набор заданий, предназначенных для самоконтроля.

Изучение данного учебного пособия позволяет достаточно полно изучить основные положения дисциплины «Деловые коммуникации», но ни в коем случае не заменяет собой всю литературу по психологии коммуникативной деятельности. В конце каждой главы вы найдете список рекомендуемой литературы; в эти списки включены также некоторые сетевые источники, доступные пользователям Интернета.

Успехов!



## ГЛАВА 1. ВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

**Актуальность темы.** Вербальная коммуникация имеет огромное значение в человеческой деятельности. Профессиональное владение речью становится важной составляющей успеха во множестве специальностей. Особенно это касается профессий, в которых межличностное общение составляет одну из основ профессиональной деятельности, и в особенности в социальном управлении. Правильное владение вербальной коммуникацией составляет основу коммуникативной компетентности в сфере деятельности «человек-человек». Наконец, владение вербальной коммуникацией на достаточно высоком уровне – признак общечеловеческой культуры, а также важнейший ресурс для саморазвития личности.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<i>Обучающийся будет иметь представление:</i>	
1.	О сущности коммуникативной стороны общения.
2.	О роли вербальной формы передачи информации в коммуникативном процессе.
<i>Обучающийся будет знать:</i>	
3.	Особенности языка как средства вербального общения.
4.	Типы приема и передачи информации в вербальной коммуникации.
5.	Виды речевой деятельности.
6.	Особенности восприятия вербальной информации.
<i>Обучающийся будет понимать:</i>	
7.	Особенности языковых стилей и их уместность в разных ситуациях вербального общения.
<i>Обучающийся будет уметь:</i>	
6.	Производить самооценку эффективности вербальной коммуникации.

### 1.1. Характеристика вербальных средств общения

У большинства животных (млекопитающих, птиц, рыб и даже пчел и муравьев) существуют сигналы, с помощью которых они общаются. Однако эти сигналы лишь запускают врожденные поведенческие реакции. Они связаны с конкретной ситуацией, на которую животные из сообщества реагируют более или менее «механически». Такого рода сигналы есть и у

человека; например, крики боли или непроизвольные восклицания, предупреждающие об опасности.

Человеческая речь отличается от средств общения животных тем, что она позволяет передать представление также и о том, чего в наличной ситуации нет. С помощью речи можно рассказывать не только о текущих событиях, но и о событиях прошлых или будущих, даже если с собственным опытом говорящего они никак не связаны. И более того, мы можем передавать информацию о событиях, которые никогда не происходили, и об объектах, которых никогда не существовало в материальном мире – этими объектами и событиями наполнен мир идей, а не вещей.

Есть главное отличие, которое ставит человеческую речь выше всех прочих средств общения: особенность, которая проявляется у ребенка уже в очень раннем возрасте. Это способность понимать и конструировать из нескольких десятков звуков родного языка неограниченное количество речевых сигналов, которые в большинстве случаев ребенок ранее не произносил и не слышал, и которые будут иметь для него и для окружающих определенное значение.<sup>1</sup>

Вербальные средства общения (от лат. *verbalis* – словесный) – это, прежде всего человеческая речь, как устная, так и письменная. В более широком смысле, термин «вербальный» означает все формы *знакового* материала, а также процессы оперирования с этим материалом. Вербальный материал может быть как осмысленным (существительные, прилагательные, глаголы, числительные), так и бессмысленным (отдельные слоги, лишенные смысла слова).

В ходе профессиональной деятельности, связанной с общением, современный человек произносит за день около 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час. Осмысление общения чрезвычайно важно, поскольку от правильной организации общения зависит эффективность работы.

Речевой текст с определенным содержанием формируется в зависимости от намерений коммуникаторов (договориться, что-то узнать, сообщить, выразить свою оценку или отношение, побудить к какому-либо поступку и т.д.).

Вербальное общение реализуется посредством языка.

**Язык** – это система знаков и способов их соединения, которая служит для выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения.

Кроме того, язык – основа человеческой культуры и ее отображение. В языке находит отражение окружающий человека реальный мир, условия жизни, общественное сознание народа – носителя данного языка. В языке выражаются традиции народа, его самосознание, его обычаи, национальный характер, система ценностей и мораль. Благодаря языку народ создает и сохраняет сокровищницу национальной культуры, передает ее из поколения

---

<sup>1</sup> Годфруа Ж. Что такое психология. М.: Мир, 2005. В 2-х т. Т.1. С. 371.

в поколение. Велика роль языка в формировании человеческой личности. Обобщенный опыт предшествующих поколений дети усваивают, овладевая родным языком.

Язык обладает следующими **основными функциями**:

*Коммуникативная.* Язык представляет собой основное средство общения.

*Познавательная.* Язык позволяет получать основную часть информации об окружающем мире, других людях и даже собственной личности.

*Аккумулятивная.* Язык служит средством накопления и хранения знаний, в виде устных рассказов (словарный запас, фольклор) и письменных источников (всевозможные письменные памятники; научная, религиозная и художественная литература).

*Конструктивная.* Язык является средством формирования мыслей. При помощи языка мысль «материализуется», приобретает звуковую форму. Будучи выраженной словесно, мысль становится отчетливой, ясной для самого говорящего.

*Эмоциональная.* Язык выступает одним из средств выражения чувств и эмоций. Посредством языка говорящий может прямо указать свое эмоциональное отношение к тому или иному объекту. Эта функция реализуется в речи только тогда, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит. В то же время выражение эмоционального отношения к действительности в большой мере происходит с применением невербальных средств коммуникации, о которых речь пойдет в следующей главе.

*Функция установления контакта.* Язык представляет собой средство установления контакта между людьми. Часто бывает так, что никакой важной информации в общении не передается, но имеет значение сам факт установления связи; это готовит почву для дальнейшего плодотворного, доверительного общения.

*Этническая.* Язык выступает как главное средство объединения народа в единое целое.<sup>1</sup>

## 1.2. Структура речевой деятельности

Вербальное общение предполагает использование речевой деятельности.

**Речевая деятельность** – применение языка для общения с другими людьми. Она подразделяется на следующие виды:

- **Говорение** – использование языка при передаче устного сообщения.

---

<sup>1</sup> Скаженик Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. <http://www.aup.ru/books/m96/> (дата обращения 01.03.2015).

- **Слушание** – восприятие устной речи другого человека, или собственной устной речи.
- **Письмо** – создание сообщения посредством графических знаков (букв) на бумаге или ином носителе.
- **Чтение** – восприятие письменного (печатного) текста.

Итак, вербальное общение может быть *устным* и *письменным*. Кроме того, общение может быть *прямым* (когда оба человека могут передавать вербальные сигналы друг другу, как во время обычного разговора), и *непрямым* (когда один из собеседников только говорит, а другой довольствуется тем, что слушает – например, контакт телеведущего и телезрителя). С точки зрения количества участников, вербальное общение делится на *межличностное* и *массовое*.

В структуре речевой деятельности выделяют также *внутреннюю* и *внешнюю* речь.

Внутренняя речь отличается от внешней:

1. По форме: внутренняя речь не сопровождается громкими звуками.
2. По функции: внешняя речь коммуникативна, служит для установления связи людей между собой; внутренняя выступает главным образом как инструмент мышления.
3. По структуре: во внутренней речи пропускаются многие слова, то, что считается «само собой разумеющимся»; часто внутренняя речь строится по принципу конспекта и даже оглавления. В ней происходит так называемая «агглютинация»: слова соединяются, последующее слово содержит в себе предыдущее, слово вбирает с себя смысл контекста, в котором оно употребляется.

Как указывал С.Л. Рубинштейн, внутренняя речь, хотя и не служит целям сообщения, тем не менее, социальна. Во-первых, она происходит от внешней речи, хотя и представлена в видоизмененной форме. Словесное мышление отображает в себе структуру речи, сложившуюся в процессе общения. По своему содержанию внутренняя речь тоже социальна. «Утверждение о том, что внутренняя речь, – писал С.Л. Рубинштейн, – это речь с самим собой, не совсем точно. И внутренняя речь по большей части обращена к собеседнику. Иногда это определенный, индивидуальный собеседник... Случается, особенно при напряженном чувстве, что человек ведет про себя внутреннюю беседу с другим человеком, высказывая в этой воображаемой беседе все то, что по тем или иным причинам он ему не мог сказать в реальной беседе. Но и в тех случаях, когда внутренняя речь не принимает характера воображаемой беседы с определенным собеседником, тогда она посвящена размышлению, рассуждению, аргументации, и тогда она обращена к какой-то аудитории».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. Т.1. М.: «Педагогика», 1989. С. 457.

### 1.3. Язык как основа вербального общения

Вербальное общение совершается на одном из национальных языков. Но любой национальный язык неоднороден: он объединяет как литературные, так и нелитературные формы.

Так, например, в Древнем Риме существовал не один, а два латинских языка: классическая латынь и вульгарная (народная) латынь. *Классической латынью* (lingua latina) называют литературный язык, который достиг наибольшей стройности и выразительности в сочинениях великих римских писателей. Поскольку именно на этом языке изложены дошедшие до нас древнеримские письменные источники, мы имеем об этом языке достаточно полное представление. Вульгарная же латынь (sermo vulgaris – обиходная речь) представляла собой живой язык народных масс Римского государства (с 3 – 2 вв. до н. э.); на вульгарной латыни изъяснялась толпа на римских улицах. От классической латыни вульгарная, уличная латынь отличалась очень сильно. В письменные же источники вульгарная латынь не попадала; поэтому сегодня воспроизвести этот язык уже нельзя. Но зато именно на основе вульгарной латыни сформировались к IX веку н.э. самостоятельные романские языки.

Точно так же и в ныне действующем русском языке можно различить литературную и нелитературную речь.

*Литературный язык* – это построенная по определенным правилам, образцовая форма языка. Литературному языку присуще наличие устойчивых норм.

Литературный язык имеет две формы: устную (звучащая речь) и письменную (графически оформленная речь). Понятно, что письменная речь формируется на основе устной.

Русскую литературную речь мы слышим из уст дикторов центрального телевидения, лекторов, преподавателей; литературной речью в достаточной мере владеют многие люди. Владение литературной речью есть важнейший показатель культуры человека. Письменная русская литературная речь встречается нам на страницах литературных произведений, в печатных средствах массовой информации.

К *нелитературным* формам языка относятся просторечные формы, а также территориальные, социальные и профессиональные диалекты. Сюда же относятся и речевые формы различных молодежных субкультур. Хотя нелитературные формы языка могут расцениваться как своего рода «язык второго сорта», именно они составляют ту живую среду, которая способствует пополнению языка, его изменению и развитию.

В составе литературного языка, в свою очередь, можно выделить различные *функциональные стили*.

Функциональные стили – это разновидности языка, присущие определенным сферам деятельности человека. Каждый функциональный стиль имеет собственные нормы отбора и сочетания языковых средств.

Признаки, которые отличают один функциональный стиль от другого:

1. Каждый стиль используется в определенных *сферах деятельности*, но неприемлем в других. Например, невозможно написать официальный документ тем стилем, который использовал А. С. Пушкин в письме Онегина к Татьяне. Но и любовное послание невозможно изложить языковым стилем канцелярского документа. В политике преобладает публицистический стиль. В науке принят, соответственно, научный стиль. В сфере права уместен официально-деловой стиль. Разговорный стиль присущ бытовому общению. Художественный стиль представлен в сфере искусства, в беллетристике.

2. Разные стили общения соответствуют разным *целям*. Например, одним языковым стилем передают строго выверенную информацию, другим – побуждают собеседника к действию.

3. Каждый языковой стиль представлен, преимущественно, в определенной *форме* – письменной или устной. Например, официально-деловой стиль – это преимущественно язык письменного документа, неуместный в устной речи. В то же время разговорный стиль охватывает почти исключительно сферу устной речи, в письменной же форме встречается много реже.

4. Определенный языковой стиль предполагает некоторый набор языковых средств. Речевые штампы обильно представлены в официально-деловом языковом стиле, в то время как игра словами характера для разговорного стиля, метафора – для стиля художественного.

Итак, в современном русском литературном языке представлены следующие стили:

**Научный стиль.** Обладает информативной и воздействующей функциями. Главный признак научного стиля – терминологичность словарного состава. Кроме собственно научного, в пределах его можно выделить подстили: *научно-учебный* и *научно-популярный*. Для научного стиля характерен высокий уровень обобщений, обилие отвлеченных понятий, связность изложения, большое внимание уделяется логике повествования.

**Официально-деловой стиль.** Используется при написании официальных деловых бумаг. Именно этим языком, например, излагаются законы и прочие нормативные акты. Главные функции этого стиля – повелевающая и информативная. Официально-деловому стилю присуще обилие речевых стереотипов (штампов), стандартность, обезличенный характер (высказывание как бы существует само по себе, а не исходит от определенной личности, и потому не несет никаких индивидуальных черт). Высказывания официально-делового стиля имеют, как правило, предписывающий характер.

**Публицистический стиль.** Используется, когда нужно донести некоторую информацию до широкого круга слушателей. Основные его функции – воздействующая и информативная. Применяется как в устной, так и в письменной форме. Публицистический стиль подразумевает стандарты в речи, а также выражение эмоционального отношения к теме разговора (экспрессию).

**Язык художественной литературы.** Использует язык не просто как форму передачи информации, но главным образом как художественное средство. Несет эстетическую (поэтическую) функцию. Если другие языковые стили опираются на действующие нормы, то язык художественной литературы содержит определенный элемент нормотворчества. Некоторые варианты языковых норм, впервые введенные в речь известными писателями, становятся затем общепринятыми. Так, например, А. С. Пушкина называют создателем современного русского литературного языка.

В то же время в художественных целях здесь могут использоваться не только элементы всех функциональных стилей литературного национального языка, но и его нелитературные формы. Писатели вправе использовать диалектные формы языка, жаргонизмы, просторечие.

**Разговорная речь.** Используется в диалогах и монологах на бытовые темы. Строгое следование нормам речи не всегда соблюдается; в речи могут быть представлены как элементы экспрессии (воздействующая функция), так и повествование (информативная функция). Разговорная речь человека наделена яркими индивидуальными чертами, но отражает также и его принадлежность к определенной социальной группе.

Поскольку разговорная речь часто насыщена нелитературными словами и выражениями, ее нельзя обозначить как литературный стиль. В то же время именно разговорная речь составляет живую стихию языка, формирует языковые тенденции, которые затем постепенно приобретают характер языковой нормы. Разговорная речь служит исходным материалом для языка художественной литературы. Модификация и обогащение разговорного языка в большой мере происходит в результате игры словами, введения в коммуникативную деятельность игрового компонента. Роль игры в общении настолько велика, что в этой книге данному вопросу будет посвящена отдельная глава.

#### **1.4. Восприятие вербальной информации**

Один из важнейших навыков, востребованных в повседневной работе менеджера – умение слушать. В процессе слушания человек не только сам воспринимает информацию, но и дает собеседнику обратную связь о том, понят ли он и какова реакция на услышанное. Слушание – процесс активный. Известно, что современные администраторы ежедневно тратят 40% служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока – около 25%.

Умение слушать, как метод восприятия информации, используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые: как уже говорилось, слушание занимает около 40% рабочего времени, а говорение – 35%, чтение – 16%, письмо – 9%.

Известны следующие особенности восприятия вербальной информации:

1. Фраза должна содержать не более 11 – 13 слов.
2. Скорость произношения – не более 2–3 слов в секунду.
3. Фраза, произносимая без паузы дольше 5-6 секунд, перестает осознаваться.
4. Человек высказывает 80% информации, которую намеревался передать, а слушающие воспринимают 70% этой информации, и понимают только 60%.
5. При эмоциональном реагировании обычно понимается не более трети воспринимаемой информации.

**Умение слушать** – это:

- способность воздерживается от выражения своих эмоций при восприятии чужой речи;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать общение;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на шаг вперед».

Стиль слушания человека зависит от многих факторов: от личности, характера, интересов, пола, возраста, статуса участников общения, от конкретной ситуации.<sup>1</sup> К сожалению, не более десяти процентов людей умеют выслушивать собеседника. Но лидером в разговоре часто является отнюдь не тот, кто больше говорит.

Слушание может быть нерефлексивным и рефлексивным. Нерефлексивное слушание подразумевает, что слушатель ограничивается только такими коммуникативными средствами, как выжидательное молчание, кивание головой, поддакивание. Такое слушание уместно, например, тогда, когда собеседнику надо дать, что называется, «выпустить пар», выговориться. Рефлексивное («отражающее») слушание включает более выраженные и развернутые проявления обратной связи:

- **Выяснение.** Слушатель задает выясняющие вопросы: «Не могли бы вы пояснить на примере...», «Пожалуйста, разъясните вот этот момент поподробнее» и т.д.
- **Перефразирование.** Слушатель повторяет своими словами высказывание собеседника, выделив в нем главную мысль; например, так: «Насколько я Вас понял, Вы хотите сказать, что...». Это помогает не только уберечь обоих от неясностей и недопонимания, но и позволяет собеседнику самому лучше понять и оценить сказанное им самим.
- **Отражение чувств.** Это своего рода присоединение к чувствам

---

<sup>1</sup> См.: Скаженик, Е.Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие/Е.Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – <http://www.aup.ru/books/m96/> (дата обращения 01.03.2015).



собеседника. Если собеседник рассказывает о чьих-то (или своих собственных) неприятностях, следует выразить сочувствие, например, такой фразой «Ну и натерпелись же Вы», «Вот как Вам досталось!». Если, наоборот, рассказывается о каких-либо достижениях и успехах, уместно выразить по этому поводу удовлетворение и радость. Если собеседник серьезен, полагается также быть серьезным. Если собеседник весел и улыбается, нужно улыбнуться в ответ.

- **Резюмирование.** В конце разговора подводится краткий итог тому, что было услышано от собеседника.

### **Рассмотрим еще некоторые правила продуктивного слушания:**

- Не прерывайте собеседника, не следует давать понять ему при помощи жестов и мимики, что вам интересно его слушать. Не пытайтесь монополизировать разговор.
- Следует дать собеседнику время на формулирование мыслей, поскольку для многих людей речь – это мышление вслух, и до нужной мысли им еще нужно добраться.
- Проявляйте внимание при слушании.
- Избегайте поспешных выводов и скоропалительных оценок; постарайтесь понять собеседника и ход его мыслей до конца.
- Не следует заострять внимание на речевых особенностях партнера. Особенности речи – сами по себе, смысл сказанного – сам по себе.
- Реагируйте спокойно, не давайте волю эмоциям по мелочам.
- Не следует лицемерить и поддерживать явно бессодержательный разговор, чтобы проявить показное внимание к партнеру. Лучше тактично попросить собеседника обратиться к фактам.
- Не отвлекайтесь на посторонние звуки и события. Постоянно отвлекаться – это свойство плохого слушателя.
- Обращайте внимание на невербальные сигналы партнера: тональность и окраску голоса, мимику, жесты.
- Отслеживайте главную мысль, не отвлекайтесь на частности. Часто бывает, что приведенный собеседником пример, поясняющий основную мысль, становится главной темой обсуждения, а то, что этот пример был призван иллюстрировать, отходит на второй план.<sup>1</sup>

## **ГЛОССАРИЙ**

**Активное слушание** – ряд приемов и методов, позволяющих более адекватно воспринимать информацию, передаваемую собеседником, а также помогать собеседнику более упорядоченно и доходчиво излагать ее.

---

<sup>1</sup>См.: Вересов Н. Н. Психология управления. М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. 224 с.

**Вербальная коммуникация** – общение людей с помощью речи.

**Внешняя речь** – речевая деятельность, предназначенная для установления вербальных контактов с окружающими (синоним – **коммуникативная речь**).

**Внутренняя речь** – речевая активность, не адресованная к реально присутствующим слушателям и, как правило, беззвучная; разговоры с самим собой или обращенные к мысленной аудитории. Речь в данном случае выступает в большей мере как инструмент мышления, а не общения.

**Диалект** – территориальная разновидность языка.

**Денотат** – предметное значение слова или, говоря иначе, его словарное определение. Например, толковый словарь определяет понятие «отец» как «родитель мужского пола».

**Индуктор** (от лат. induce – ввожу, побуждаю) – субъект, адресующий сообщение реципиенту. Синоним – коммуникатор.

**Код (здесь)** – язык или его разновидность (сленг, диалект, стиль), который используют участники данного коммуникативного акта.

**Коммуникация** – (от лат. communico – делаю общим, связываю, общаюсь) – смысловой аспект социального взаимодействия. Поскольку всякое индивидуальное действие осуществляется в условиях прямых или косвенных отношений с другими людьми, оно включает (наряду с физическим) коммуникативный аспект. Действия, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми, иногда называют коммуникативными действиями.

**Коннотация** – тип лексической информации, сопутствующей значению слова. Иногда называется также (семантической) ассоциацией. Коннотация слова отражает такой признак обозначаемого им объекта, который, хотя и не составляет необходимого условия для применения данного слова, но устойчиво связан с обозначаемым объектом в сознании носителей языка. Например, во многих европейских языках у слова, обозначающего лису, имеется коннотация «хитрости» или «коварства».

**Культура речи** – совокупность качеств речи, которые оказывают эффективное воздействие на адресата с учетом обстановки общения и в соответствии с поставленной задачей.

**Лексикон** – словарь; запас слов, выражений.

**Раппорт** (от франц. rapport – сообщение, отношение, связь) – тип связи и связь между людьми, характеризующиеся наличием взаимных позитивных эмоциональных отношений и определенной мерой взаимопонимания.

**Респондент** – субъект, реагирующий на сообщение.

**Реципиент** (от лат. recipientis – получающий) – субъект, воспринимающий адресованное ему сообщение.

**Речь** – использование языка в коммуникативных целях.

**Речевая деятельность** – специализированное употребление речи в процессе взаимодействия между людьми, частный случай деятельности общения.

**Речевая коммуникация** – информативная и коммуникативная стороны речевой деятельности.

**Речевое общение** – процесс установления и поддержания целенаправленного, прямого или опосредованного контакта между людьми при помощи языка.

**Речевой акт** – элементарная единица речевого общения, произнесение говорящим высказывания в непосредственной ситуации общения со слушающим.

**Речевое поведение** – использование языка людьми в предлагаемых обстоятельствах, в многообразии реальных жизненных ситуаций; совокупность речевых поступков.

**Сленг** – слой лексики, не совпадающий с нормой литературного языка.

**Эффективная коммуникация** – коммуникация, которая обеспечивает продвижение в решении проблем с использованием наиболее оптимальных средств благодаря достижению взаимопонимания между партнерами по общению.

**Язык** – система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности, передачи от поколения к поколению и хранения информации.

## ПРАКТИКУМ

### 1. Приемы убеждения<sup>1</sup>

#### Задание 1.

Переделайте следующие высказывания так, чтобы в них присутствовало слово «я».

- *Ты меня ужасно сердишь, когда не слушаешь меня.*
- *Все согласны с тем, что добровольные увольнения являются решением проблемы.*
- *В этом доме не курят за обедом.*

#### Задание 2. «Опоздавший»

Разделитесь на пары. В паре один – «руководитель», другой – «подчиненный». Задача «подчиненного» объяснить, что у него не было другого выхода, что он не специально опоздал, или разжалобить «начальника», придумав соответствующую историю. Задача «начальника» – логично доказать «подчиненному», что его увертки не имеют под собой реальной почвы. «Начальник» умышленно усиливает конфликтную ситуацию, дающую ему право на отказ. «Подчиненный» не должен поддаваться на провокацию.

---

<sup>1</sup> Скаженик Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. URL: <http://www.aup.ru/books/m96/> (дата обращения 12.03.2015).

### **Задание 3.**

Используя психологические доводы и приемы, постарайтесь убедить:

1. Совершать пробежки:

- а) даму средних лет;
- б) пожилого мужчину.

2. Бросить курить:

- а) восьмиклассника;
- б) тридцатилетнюю женщину.

3. Сдавать одежду в химчистку:

- а) малообеспеченного гражданина;
- б) преуспевающего.

4. Застраховать имущество:

- а) многодетную семью;
- б) одинокого мужчину;
- в) директора фирмы.

5. Изучить курс эффективного общения:

- а) нового сотрудника фирмы;
- б) директора фирмы.

6. Сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак:

- а) молодую женщину;
- б) преуспевающего директора фирмы.

### **Задание 4.**

Кто из слушателей убедительнее докажет:

- 1. а) дачный участок – это прекрасно;  
б) дача – это чемодан без ручки.
- 2. а) счастье в браке возможно только тогда, когда молодые люди страстно любят друг друга;  
б) счастье в браке невозможно, если молодые люди страстно любят друг друга.

### **Задание 5.**

Представьте, что вы продавец на базаре. Зазывая покупателей, нужно продать:

- а) ласты;
- б) самовар;
- в) учебник по культуре делового общения;
- г) большой оранжевый зонт.

## Тренинг публичного выступления

### Задание 1

Подберите антонимы к прилагательным в следующих сочетаниях:

- *низкие цены, низкое сословие, низкий поступок, низкий поклон;*
- *общее мнение, общая кухня, общее благо, общий наркоз, общее представление;*
- *прямая линия, прямое сообщение, прямой налог, прямой вызов, прямой характер, прямая речь, прямой угол.*

### Задание 2

Распределите следующие слова на группы с положительной и отрицательной эмоциональной окраской:

*похождения, подвиги, преступления, труженики, делеги, расправляться, содружество, сборище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, сотрудничество, инцидент, сокрушать, толпа, кризис.*

### Задание 3

Составьте предложения со следующими омонимами:

- *среда (день недели) и среда (окружающая обстановка, общество);*
- *повод (предлог, причина) и повод (ремень);*
- *свет (лучистая энергия, испускаемая каким-либо телом) и свет (земной шар, Земля со всем существующим на ней).*

### Задание 4

Определите характер ошибок в следующих предложениях:

1. *Мы провели в нашем районе форум механизаторов.*
2. *Они внесли огромную лепту в выполнение плана.*
3. *Состоялся первый дебют молодой актрисы на московской сцене.*
4. *В этом тексте выступления много дефектов.*
5. *Туристы посетили памятный мемориал на Пискаревском кладбище.*
6. *Теперь эта плеяда тракторов переводится на дешевое дизельное топливо.*
7. *Эти картины стали неотъемлемой частью вернисажей.*
8. *Факторы доказывают, что наше производство неуклонно растет.*
9. *Хоккейная команда потерпела фиаско.*
10. *Художники фарфорового завода создали ряд уникальных изделий, расписанных в духе народного фольклора.*

### Задание 5

Выберите наугад любую букву. В течение пяти минут сочините рассказ, все слова которого начинаются с этой буквы.

### Задание 6. «Опоздавший»

Разделитесь на пары. В паре один – «руководитель», другой – «подчиненный». Задача «подчиненного» объяснить, что у него не было другого выхода, что он не специально опоздал, или разжалобить «начальника», придумав соответствующую историю. Задача «начальника» – логично доказать «подчиненному», что его увертки не имеют под собой реальной почвы. «Начальник» умышленно усиливает конфликтную ситуацию, дающую ему право на отказ. «Подчиненный» не должен поддаваться на провокацию.

### **Задание 7. «Импровизация»**

Выберите наугад любое слово. В течение одной - двух минут сочините рассказ на тему, связанную с этим словом. Вариантов рассказа может быть два. Либо это перечисление функциональных особенностей этого слова, либо рассказ (сказка), в котором раскрывается смысл этого слова.

### **Задание 8. «Волшебный сон»**

Один участник рассказывает в течение 1-2 минут удивительный сон. Рассказ должен быть исполнен в художественной форме. Слушающие задают ему вопросы, стараясь сбить с толку или уличить в отсутствии логики.

### **Задание 9.**

*Тренировка умения приветствовать аудиторию и начинать выступление. Цель задания – научиться делать начальную паузу и здороваться с аудиторией так, чтобы интонация выражала радость от встречи.*

Участники по очереди выходят к аудитории и приветствуют собравшихся жестом или фразой. Остановиться нужно в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся. Начинать приветствие следует только после начальной паузы, «собрав» всех взглядом.

После приветствия нужно произнести одну-две фразы. Это может быть комплимент собравшимся, вопрос к аудитории, обращение к тем чувствам, которые в данный момент волнуют людей.

### **Задание 10**

*Цель задания – попытаться установить эмоциональный контакт с данной категорией слушателей, искусно подвести к теме выступления.*

Предложите вариант вступления (зачин и введение в тему), которые мог бы использовать известный бизнесмен, если бы его попросили провести беседу на тему: «Как добиться успеха в бизнесе». Выступать предлагается перед:

- а) уставшими студентами в конце занятий;
- б) сотрудниками фирмы, успехи которой в бизнесе оставляют желать лучшего.

### Задание 11

Составьте словосочетание с каждым из приведенных ниже слов:

*индустрия – промышленность; ситуация – обстановка; локальный – местный; фауна – животный мир; флора – растительность; вояж – поездка; директива – указание; симптом – признак; увертюра – вступление.*

### Задание 12. «Критики»

Выступающий рассказывает о каком-то поступке. Остальные указывают на негативные явления поступка, стараясь «испортить» настроение говорящему. Задача говорящего – в течение 2-3 минут противостоять напору «критиков», защищая свою позицию. Не следует «отмахиваться» от критики, надо в ответ приводить контраргументы.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

**1. Вербальная коммуникация – это передача информации при помощи**

- А. Мимики
- Б. Слов
- В. Жестов
- Г. Дистанций

**2. Для оптимальной эффективности коммуникации, фраза не должна содержать более**

- А. 3-7 слов
- Б. 7-8 слов
- В. 4-5 слов
- Г. 11-13 слов

**3. Фраза, произносимая без паузы более 5-6 секунд**

- А. Запоминается на весь день
- Б. Сохраняется в кратковременной памяти
- В. Перестает осознаваться
- Г. Привлекает к себе особое внимание

**4. Высказывание, составленное официально-деловым стилем**

- А. Отображает эмоциональный настрой собеседника
- Б. Выражает мнение конкретного человека
- В. Отображает индивидуально-психологические особенности коммуникатора

Г. Безлично и существует как бы «само по себе»

**5. Задумав высказать некоторую информацию, человек обычно высказывает**

- А. 80% информации
- Б. 90% информации
- В. 30% информации
- Г. 40% информации

**6. Главная функция официально-делового стиля**

- А. Экспрессивная
- Б. Повелевающая и информативная
- В. Эмоционально-побудительная
- Г. Установление межличностных отношений

**7. Слушание занимает часть рабочего времени, составляющую**

- А. 10%
- Б. 20%
- В. 40%
- Г. 50%

**8. Раппортом называют тип связи между людьми, характеризующийся наличием**

- А. Споров, разногласий, трений, разницы во мнениях
- Б. Взаимных позитивных эмоциональных отношений, взаимопонимания
- В. Трудностями взаимопонимания из-за семантических барьеров
- Г. Неприязнью партнеров по общению, носящей личный характер

**9. Экспрессивно и эмоционально окрашенная лексика разговорной речи, отклоняющаяся от литературной языковой нормы – это**

- А. Терминология
- Б. Говор
- В. Сленг
- Г. Диалект

**10. Реципиент – это субъект, который**

- А. Воспринимает адресованное ему сообщение
- Б. Раньше передавал сообщение
- В. Замышляет передачу сообщения
- Г. Передает сообщение другому человеку

**11. Воздействие системой доводов, выстроенных по законам формальной логики и обосновывающих выдвигаемый индивидом тезис – это**

- А. Заражение



- Б. Убеждение
- В. Подражание
- Г. Агитация

**12.К внутренним помехам слушанию относится**

- А. Размышления на посторонние темы
- Б. Недостаточно громкая речь собеседника
- В.Отвлекающая манера собеседника, его манеры
- Г. Шум транспорта, заглядывание посторонних в кабинет

**13.Для оптимальной эффективности коммуникации, скорость произнесения слов не должна быть более**

- А. 1 слова в секунду
- Б. 1 слова в 2-3 секунды
- В. 4 слов в секунду
- Г. 2-3 слов в секунду

**14.Диалоги и монологи на бытовые темы оформляются обычно в стиле**

- А. Публицистическом
- Б. Разговорном
- В. Научном
- Г. Официально-деловом

**15.Резюмирование – прием активного слушания, при котором**

- А. Один собеседник возвращает другому его же фразу в видоизмененной форме
- Б. На лице собеседника отражаются чувства его партнера
- В. Слушатель задает выясняющие вопросы
- Г. Слушатель подводит краткий итог услышанному

**16.Если мысль, ранее сформулированная в голове, проговаривается вслух, от этого она**

- А. Никак не меняется
- Б. Становится более ясной самому говорящему
- В. Запутывает говорящего
- Г. Перестает быть актуальной для данного субъекта

**17.По вербальному каналу передается главным образом**

- А. «Чистая» информация в процессе коммуникации
- Б. Информация об эмоциональных состояниях человека
- В. Информация о личностных особенностях собеседника
- Г. Информация об отношении к собеседнику и представленной информации

**18. Нереплексивное слушание подразумевает использование**

- А. Невербальных сигналов, поддакиваний
- Б. Перефразирования
- В. Выясняющих вопросов
- Г. Резюмирования

**19. Активное рефлексивное слушание предполагает**

- А. Отсутствие активной связи с коммуникатором
- Б. Действенную обратную связь с коммуникатором
- В. Выражение только негативных эмоций
- Г. Неспособность выразить свои эмоции

**20. «Считывание» не слов, а эмоций характерно для слушания**

- А. Пассивного
- Б. Нереплексивного
- В. Эмпатического
- Г. Направленного, критического

**ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1Б, 2Г, 3В, 4Г, 5А, 6Б, 7В, 8Б, 9В, 10А, 11Б, 12А, 13Г, 14Б, 15Г, 16Б, 17А, 18А, 19Б, 20В.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная литература**

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – С. 102-146.
2. Кошечая, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И. П. Кошечая, А. А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – С.217-224.
3. Немов, Р. С. Психология: Учебник / Р. С. Немов. – М.: КноРус, 2014. – С. 394-445.
4. Чернышова, Л. И. Деловое общение / Л. И. Чернышова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 136-148.

**Дополнительная литература**

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 364 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 295 с.
3. Вересов, Н. Н. Психология управления: Учебно-методическое пособие / Н. Н. Вересов. – М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. – 224 с.

4. Галь, Н. Слово живое и мертвое / Н. Галь. – М.: Время, 2007. – 592 с.
5. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии/С.Л. Рубинштейн. – Т.1 – М.: «Педагогика», 1989. – С. 442-483.
6. Скаженик, Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие / Е. Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – URL: <http://www.aup.ru/books/m96/> (дата обращения 01.03.2015).
7. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 407 с.

## ГЛАВА 2. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

**Актуальность темы.** Невербальное общение по своей значимости не уступает вербальному (словесному), а зачастую и превосходит его. Если передача мыслей, как правило, требует словесной формы общения, то передача собеседнику отношения, эмоциональных состояний и побуждений в значительной мере происходит без участия речи.

Невербальное общение важно само по себе, но особое значение оно приобретает в сочетании со словесным (вербальным) общением. Невербальные сигналы способны усилить или, наоборот, ослабить эффект произнесенных слов, придавать сказанному особую эмоциональную насыщенность и окраску и даже изменить значение слов на противоположное. На основании невербальной информации мы формируем образ партнера по общению, устанавливаем, насколько он нам психологически близок и каковы его действительные намерения.

Невербальное общение разнообразно, имеет множество разновидностей и заполняет всю нашу жизнь. Особое значение имеют всевозможные невербальные сигналы в профессиональном межличностном и групповом общении, при выступлениях перед аудиторией, а также в опосредованных формах общения.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<i>Обучающийся будет иметь представление:</i>	
1.	О содержании основных разделов невербальной информации.
2.	Об основных функциях невербального общения.
3.	О национальных особенностях невербальных коммуникаций.
<i>Обучающийся будет знать:</i>	
4.	Классификации жестов.
5.	Содержание основных жестов в общении.
6.	Значение и виды дистанций в общении.
7.	Роль визуального контакта в общении.
8.	Характер информации, передаваемой при помощи прикосновений.
<i>Обучающийся будет уметь:</i>	
9.	Воспринимать невербальные сигналы собеседника.
10.	Использовать собственные невербальные сигналы в общении.

### 2.1. Невербальное общение и его функции

Общение людей не всегда происходит с использованием слов. Значительный массив информации мы передаем друг другу, не прибегая к

словам. Невербальная система общения старше вербальной: невербальными знаками, наряду с людьми, пользуются животные. Собака, виляющая хвостом, или кот, выгнувший спину дугой и поднявший шерсть дыбом, передают окружающим недвусмысленные невербальные сигналы.

Невербальные сигналы выработались в эволюции, как некоторые символические обозначения реальных действий. Употребляются они, например, тогда, когда действие, предпринятое реально, было бы опасным для жизни, и потому используется его символическая замена. Дж. Фаст описывает «символические бои собак». «Когда два пса встречаются, они могут прореагировать друг на друга по-разному, но наиболее обычным способом является имитация боя не на жизнь, а на смерть с рычанием и укусами... Бой завершается, когда оба пса понимают, что один из них стал победителем, хотя никто даже не поцарапал друг друга. Потом происходит удивительная вещь. Побежденный пес ложится, переворачивается и поворачивается так, что его горло остается открытым для победителя.

На эту демонстрацию капитуляции победитель реагирует так: встает над поверженным, обнажая клыки и рыча некоторое время. Потом оба начинают прыгать, и бой позабыт.

Так разыгрывается бессловесный поединок. Побежденный заявляет: “Я признаю. Ты – сильнее, и я открываю для твоего укуса мое беззащитное горло”.

Победитель говорит: “Действительно, я оказался сильнее, и я порычу, чтобы показать мою силу, но теперь давай встанем и побегаем”<sup>1</sup>.

У людей невербальное общение получило дальнейшее развитие.

Следует отличать те невербальные сигналы, которые были таковыми изначально (и лишь потом получили словесное объяснение): например, это жесты и мимика, используемые при общении (взгляд, пантомима, мимика и др). Из этих сигналов строятся *первичные языки невербальной системы*. Другие невербальные сигналы основывались на вербальных сигналах и изначально предназначались для того, чтобы передавать какую-либо определенную мысль или эмоцию: например, это музыка азбука Морзе, языки программирования. Это *вторичные языки невербальной системы*.

На невербальные знаки в речи обращал внимание еще М. В. Ломоносов. Ему принадлежит такое описание применения жестов:

*«Что ж надлежит до положения частей тела, то во время обыкновенного слова, где не изображаются никакие страсти, стоят искусные риторы прямо и почти никаких движений не употребляют, а когда что сильными доводами доказывают и стремительными или нежными фигурами речь свою предлагают, тогда изображают оную купно руками, очами, головою и плечми.*

*Протяженными кверху обеими руками или одною приносят к Богу молитву или клянутся и присягают; отверженную от себя ладонь*

---

<sup>1</sup> Фаст Дж. Язык тела // Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. М.: Вече, Персей, АСТ. С.22-23.

*протягивая, утешают; и отсылают; приложив ладонь к устам, назначают молчание. Протяженной же рукою указуют; усугубленным оныя тихим движением кверху и книзу показывают важность вещи; раскинув оные на обе стороны, сомневаются или отрицают; в грудь ударяют в печальной речи; кивая перстом, грозят и укоряют. Очи кверху возводят в молитве и восклицании, отвращают при отрицании и презрении, сжимают в иронии и посмеянии, затворяют, представляя печаль и слабость; поднятием головы и лица кверху знаменуют вещь великоленную или гордость; голову опустивши, показывают печаль и унижение; ею тряхнувши, отрицают. Стиснувши плечи, боязнь, сомнение и отрицание изображают».*<sup>1</sup>

Альберт Мейерабиан указывал, что при помощи слов передается 7% информации, посредством других звуковых средств (включая тон голоса, интонацию и т. п.) – еще 38%, а на долю поз, мимики, жестов (невербального общения) остается 55% всей передаваемой информации.<sup>2</sup> Важно, что мы говорим; но еще важнее то, как мы это говорим и какими жестами, какой мимикой сопровождаем свою речь.

По мнению В. А. Лабунской, функции невербального общения таковы: оно

- Позволяет создать образ партнера по общению.
- Представляет психологическое содержание речевого сообщения прежде, чем человек начнет говорить.
- Регулирует пространственно-временные параметры общения.
- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между людьми.
- Дает возможность маскировать «Я» личности.
- Является средством идентификации партнеров по общению.
- Выполняет функцию социальной стратификации (обозначения, к какому социальному слою принадлежит человек).
- Выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.
- Выражает качество и изменение взаимоотношений партнеров по общению, формирует эти отношения.
- Является индикатором актуальных психических состояний.
- Позволяет экономить слова при речевом общении.
- Изменяет, уточняет понимание вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного.
- Выполняет функцию контроля аффекта, его нейтрализации или создания социально-значимого аффективного отношения.
- Выполняет функцию разрядки, облегчения, регулирует процесс возбуждения.

<sup>1</sup> Борисова Е. Безмолвная речь. URL: [http://www.ashtray.ru/main/texts/gests\\_speech.html](http://www.ashtray.ru/main/texts/gests_speech.html) (дата обращения 12.03.2015).

<sup>2</sup> Пиз А. Язык телодвижений. СПб.: Издательский дом Гутенберг, 2000. С. 9.

- Является показателем общей психомоторной активности субъекта (что выражается в темпе, амплитуде, интенсивности, гармоничности движений).<sup>1</sup>

Невербальные компоненты коммуникации исследовали многие отечественные и зарубежные ученые, теоретики и практики общения. Этой теме посвятили свои труды А. Я. Бродецкий, Н. В. Введенский, В. А. Воловик, И. Н. Горелова, Е. А. Ермолаева, В. А. Лабунская, В. В. Мироненко, В. П. Морозов, В. Н. Панферова и ряд других. Из зарубежных авторов заслуживающие внимания работы представили В. Биркенбил, Г. Вилсон, Г. Калеро, Л. Глас, Э. Ледо, К. Макклафлин, Дж. Ниренберг, А. Пиз, Дж. Фаст, Э. Холл, А. Штагль и многие другие.

## 2.2. Мимика и пантомимика

**Мимика** (греч. μιμησις подражатель) – выразительные движения мышц лица, которые отражают проявления эмоций, физическое и душевное состояние индивидуума, а также могут иметь разнообразное условное значение.

Мимика является важнейшим, хотя во многих случаях и вспомогательным способом общения. Она помогает без слов передавать эмоциональную и фактическую информацию. Актер строит сценический образ в значительной мере посредством мимики. Когда мимика сопровождает человеческую речь, она делает ее более выразительной. При этом мимические движения могут совершаться как непроизвольно, так и вполне сознательно.

**Пантомимикой** называют моторику всего тела как средство общения, всю совокупность выразительных движений тела и конечностей; сюда относят все жесты, походку, осанку, положение тела в пространстве; в понятие пантомимики включают также и мимические движения.

Важное значение в структуре мимики и пантомимики имеют те внешние реакции, которые сам человек, как правило, контролировать не может. Это покраснение лица или, наоборот, внезапно наступившая бледность; скрип зубами или непроизвольное глотание слюны. Такие реакции проявляются в форме расширения или сужения зрачков, потоотделения (испарины), мышечной дрожи или нервного тика, моргания, учащенного дыхания, изменения частоты пульса, кровенаполнения шейных вен. Поскольку искусственно вызвать эти реакции чаще всего затруднительно, они недвусмысленно указывают на психологическое и физическое состояние партнера по общению.

Целостные двигательные стереотипы обладают индивидуальными чертами, которые порой очень ярко характеризуют человека. Например, все здоровые люди перемещаются при помощи ходьбы; но походка у всех

---

<sup>1</sup> Кабаченко Т. С. Методы психологического воздействия. М.: Педагогическое общество России, 2000. С.169-170.

разная. Походка имеет ряд индивидуальных черт: это скорость, ритм, длина шага, постановка стопы и пр. Походка меняется в зависимости от разных причин: она «сообщает» нам о физическом самочувствии и психологическом состоянии человека, его возрасте и т.п. Осанка человека также помогает составить о нем впечатление. И даже позы, которые принимает человек во время сна, тоже сообщают нам немало интересного о его характере.<sup>1</sup>

## **КЛАССИФИКАЦИЯ ЖЕСТОВ**

(по Д. Мацумото<sup>2</sup>)

**1. Жесты-иллюстраторы** – это жесты сообщения: они передают информацию, которую легче передать движениями, чем словами. Сюда относятся несколько подразделений жестов:

- указатели (протянутая рука, указывающее движение головой (подбородком), «указывающий перст»),
- пиктографы, т. е. образные картины изображения («предмет вот такого размера и конфигурации»);
- кинетографы – движения телом при произнесении какой-либо речи, которые употребляют темпераментные ораторы; жесты-«биты» (жесты-«отмашки»), подчеркивающие ритм речи;
- идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы.

**2. Жесты-регуляторы** – это жесты, выражающие отношение говорящего к собеседнику; посредством этих жестов регулируют ход беседы. К ним относят улыбку, кивок, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

Например, жестами-регуляторами человек показывает, что он уже высказал свою мысль и ждет ответа, или напротив, еще не все сказал и желает говорить еще; слушатель при помощи жестов-регуляторов может показать, что и он желает высказаться. Жестами-регуляторами ведущий во время дискуссии подсказывает, кому следует остановиться, а кому взять слово. Например, вытянув руку с ладонью, обращенной в аудиторию, мы просим тем самым остановиться и подождать. Жесты-регуляторы размерены и спокойны, когда сама речь спокойна и логически размерена. Если же говорящий возбужден, то и жесты-регуляторы, которыми он сопровождает речь, отрывочны и резки. Это производит негативное впечатление.

**3. Жесты-эмблемы** (символы) – это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые руки на манер рукопожатия на уровне руки означают во многих случаях – «здравствуйте», а поднятые над головой – «до свидания». Такие жесты, как будет показано дальше, могут иметь самые разнообразные значения у разных народов.

---

<sup>1</sup> Данкелл С. Позы спящего: ночной язык тела / Пер. с англ. Л. Островского. Нижний Новгород: Елень, Арника, 1994. 242 с.

<sup>2</sup> Мацумото Д. Психология и культура. СПб.: Питер, 2003. 718 с.



**4. Жесты-адапторы** – это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Это могут быть:

- а) почесывания, подергивания отдельных частей тела;
- б) касания, пошлепывания партнера;
- в) поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т. п.).

**5. Жесты-афффекторы** – жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции. Эти жесты очень часто производятся неосознанно, помимо воли коммуникатора. Существуют и микрожесты: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подергивания губ и пр.<sup>1</sup>

Более подробного описания заслуживают жесты-эмблемы, поскольку, с одной стороны, они часто могут служить разновидностью «международного языка» жестов, а с другой стороны, становятся зачастую и причиной множества недоразумений, поскольку у разных народов они могут означать совершенно не одно и то же.

### ***НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЖЕСТИКУЛЯЦИИ***

Сам факт употребления жестов показывает степень раскованности говорящего, подчеркивает непринужденность при разговорной речи. Вместе с тем, у разных народов количество жестов различается. Чрезвычайно много жестикулируют жители Южной Италии, Мексики; часто прибегают к жестикуляции французы. Известны данные Майкла Арчела о различиях в частоте использования жестов представителями разных культур (в течение часового разговора в среднем финн делает один жест, итальянец – 80, француз – 120, а мексиканец – даже 180). Русские употребляют значительно меньше жестов, хотя и наша речь часто сопровождается невербальными сигналами. Наблюдения Е. А. Петровой показывают, что русские употребляют примерно 40 жестов в час.

Русские жесты обладают высокой частотой повторяемости, но, например, частота повторяемости финских жестов еще выше. Финская жестикуляция менее выразительна и разнообразна, однако говорить о том, что финны не жестикулируют вообще, не приходится.<sup>2</sup>

Будучи более понятными, нежели слова, для представителей различных народов многие из жестов приобрели интернациональный статус. Так, например, почти везде в мире кивок означает «да», покачивание головой из стороны в сторону означает «нет», пожимание плечами почти везде распознается как непонимание. Но существуют и национальные вариации в жестикуляциях. Например, болгары и малазийские индийцы, наоборот, в знак согласия или утверждения качают головой из стороны в сторону, а если

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. Основы психологии: Учебник. Ростов-на-Дону: «Феникс», 2000. С. 422.

<sup>2</sup> Кузнецова О. Л. Мимика и жесты (русско-финские соответствия). URL: <http://commbehavior.narod.ru/RusFin/RusFin2001/Kuznetsova.htm> (дата обращения 22.03.15)

отрицают что-нибудь или несогласны – кивают. Иранцы выражают отрицание или несогласие, резко отдергивая голову назад. Японцы подзывают собеседника, маня пальцами опущенной вниз ладони. Индусы показывают на предмет не указательным, а большим пальцем, либо всей ладонью. Немцы и австрийцы желают удачи ударом кулака по воображаемому столу. Маори приветствуют друг друга, потираясь носами. Турки, когда хотят выразить одобрение, вытягивают вперед руку, сжимая пальцы в кулак.

Кольцо, образуемое большим и указательным пальцем – жест, известный еще в Древнем Риме, он упоминался римским оратором I века Квинтилианом как грациозное обозначение одобрения. Американцы интерпретируют этот жест как «О'Кей», то есть «Все в порядке». В Германии же этот жест может оцениваться как оскорбление («ослиный зад»). Оскорбителен этот знак и в ряде стран Латинской Америки. В Колумбии этим жестом обозначают гомосексуалистов. Для француза этот жест значит «ноль» или «не стоит ничего». В Японии же этот жест обозначает деньги (человек пальцами показывает форму монеты).

Жест поднятого большого пальца часто используется популярностью как знак одобрения. Поднятый большой палец часто используется и при «голосовании» на дороге – как просьба подвезти. Но таким способом не следует останавливать машину в некоторых странах, например в Австралии, Греции или Нигерии, – там этот жест является знаком сексуального оскорбления.<sup>1</sup> В Испании поднятый вверх большой палец символизирует поддержку баскского освободительного движения. У греков и сардинцев означает, что человек уже сыт. В то же время опущенным вниз пальцем греки призывают держать себя в руках.

Широко распространен также жест, при котором скрещивают средний и указательный палец. Это древнее христианское обозначение креста, по которому христиане узнавали единомышленников; используется также в качестве жеста-оберега; при помощи этого жеста, как считается, можно снять с себя грех лжи. В Парагвае скрещенные пальцы считаются оскорбительным знаком. У греков и турок принято при помощи скрещенных пальцев обозначать разрыв дружеских отношений. Скрещенные средний и указательный пальцы используются и как знак пожелания удачи. В таком качестве этот жест начал употребляться в Великобритании и США в 1920–30-е годы.

От поляков пошел жест постукивания пальцем по шее в качестве предложения выпить. У голландцев обозначением того, что человек напился, является постукивание по носу указательным пальцем. Потирание рукой носа истолковывается у них как жадность. У сирийцев этот жест означает «убирайся». Поднесение к носу большого и указательного пальцев является голливудским жестом провала.

---

<sup>1</sup> Пиз А. Язык телодвижений. СПб.: Издательский дом Гутенберг, 2000. С. 14.

Итальянцы, стремясь выразить одобрение чему-либо, главным образом пище, ладонью выполняют вращательные движения по щеке. Предполагают, что жест восходит к закручиванию усов кавалерами при виде привлекательной дамы. Голландцы, поглаживая щеки большим и указательным пальцами обеих рук, сообщают о болезни. У египтян соединение указательных пальцев означает сексуальное домогательство.

Поглаживание воображаемой бороды во Франции, Италии, Северной Африке означает неверие. Евреи при недоверии к сообщаемой информации показывают на ладонь. Австрийцы сообщают об устаревшем характере излагаемых сведений поглаживанием воображаемой головы. Аргентинцы движением пальцев от подбородка показывают свое незнание или пренебрежение к задаваемому вопросу. У голландцев знаком лжи или заблуждения служит посасывание пальца.

Есть жесты, которые в большинстве стран трактуются только как оскорбительные. Так, почти повсеместно оскорбительный смысл вкладывается в знак рукой от локтя и отставленный средний палец. Оба эти жеста имеют фаллическое значение. Особо широкое распространение этот жест имеет в настоящее время в США. На Ближнем Востоке то же обозначается ладонью, повернутой вниз, с отогнутым средним пальцем и расставленными остальными. Как и в Западном мире, этот жест имеет оскорбительный в сексуальном смысле характер. Более эмоциональной версией данного жеста является показ руки до локтя, когда кисть другой руки кладется перпендикулярно. В Великобритании используется не как оскорбление, а как вульгарный и грубый комплимент чьим-либо сексуальным достоинствам. У французов жест от локтя называется «рукой почета».

Реже употребляется другой, тоже широко известный жест – большой палец у носа (показать нос). Само выражение «натянуть нос» означает «обмануть». Дети употребляют этот жест с целью подразнить кого-нибудь.

С оскорбительной целью используется и эмблема рогоносца, которую показывают вытянутым мизинцем и указательным пальцем, когда остальные пальцы поджаты. Он подразумевает и супружескую измену, и того, кому изменили. В то же время современные американцы связывают этот жест со знаменитой футбольной командой Техасского университета – «Длинными рогами Техаса».

Широкое распространение получил жест, известный под названием «фига». Чаще всего он подразумевал сексуальное оскорбление. Вместе с тем он использовался как оберег от сглаза – именно в этом качестве жест по сей день активно используется в Португалии. Старообрядцы считали «фигу» эквивалентом троеперстного крещения. У бразильцев «фига» служит пожеланием «доброй удачи».

Поворот пальца у виска повсеместно означает: ты сошел с ума. В Германии это считается крайне оскорбительным жестом, за употребление которого человек может быть даже арестован. У колумбийцев символ глупости – вогнутая ладонь у подбородка.

Во многих регионах Азии демонстрация пяток или указание на ноги, считающихся самой грязной частью тела, также является оскорблением.

В современной массовой семиотике оттянутое вниз веко подразумевает сексуальное оскорбление. Итальянцы и испанцы применяют этот жест как предупреждение об опасности, призыв быть бдительным. Сербские таксисты таким образом сообщают своим коллегам: мне не дали чаевых, а греки и турки указывают, что ими обнаружен обман. Бразильцы, выражая признательность, дотрагиваются до мочки уха. У индусов этот жест истолковывается как извинение. Португальцы таким жестом выражают одобрение. Итальянцы, дотрагиваясь до мочки уха, иронизируют над чьей-либо излишней изнеженностью и женоподобностью.<sup>1</sup>

Определенные национальные особенности касаются также направленности взгляда. Так, жители Южной Европы имеют обыкновение часто смотреть на собеседника, что может показаться оскорбительным для представителей других народов, а японцы при деловой встрече смотрят скорее в шею, чем в лицо.<sup>2</sup> Взгляд – настолько важная часть невербального общения, что будет ниже рассматриваться отдельно.

### ***ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЖЕСТЫ***

Использование профессиональных жестов было характерно для кастовых социальных структур, в которых секреты мастерства строго оберегались от разглашения. В настоящее время установленные системы жестов лежат в основе судейства спортивных состязаний. Крупье в казино часто пользуется жестами, чтобы сигнализировать управляющему о нечестной игре. Таким сигналом может служить, к примеру, прикосновение пальцев к мочке уха. Показывая большой палец, управляющий дает разрешение игроку продолжать игру.

Специфическая жестикуляция имеет место при продажах на аукционах. Поднятая тем или иным образом рука или шляпа обозначает покупку или продажу. На биржах, расположенных в юго-восточных штатах США, каждый палец, поднятый вертикально вверх, является знаком 5 тыс. бушелей,<sup>3</sup> а протянутый горизонтально указывает на долю цента сверх первоначальной цены при торгах. Используются на аукционах и такие сигналы, как поднятие бровей, поглаживание пиджака, снятие очков и т. п. Такая жестикуляционная система требует от аукционера особого зрительного напряжения. Кроме того, за профессиональный жест может быть принято любое непреднамеренное движение человека. Поэтому фирма «Сотбис» перешла к системе повышения цены посредством поднятия лопаток с номерами. Более ухищренная методика аукционной жестикуляции пришла из Китая. Произнося

---

<sup>1</sup> Символы, знаки, эмблемы: Энциклопедия / Авт.-сост. д-р ист. наук, проф. В. Э. Багдасарян, д-р ист. наук, проф. И. Б. Орлов, д-р ист. наук В. Л. Телицын; под общ. ред. В. Л. Телицына. 2-е изд. М.: ЛОКИД-ПРЕСС, 2005. 494 с.

<sup>2</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 152.

<sup>3</sup> Бушель – мера сыпучих тел, около 35 литров.

аукционеру сумму, покупатели под куском ткани пожимают определенным образом руку аукционера. Количество пожатых пальцев указывает, на какую цифру следует умножить названное количество. От такого рода пожатий у многих аукционеров бывают расцарапаны руки и сломаны ногти.

Большое значение жесты имеют в прямом эфире радио- и телепрограмм, когда вслух невозможно давать указания по ходу передачи. Так, например, режущим движением руки по шее ведущий призывает выступающего остановиться. Таким же образом указывается, что следует говорить громче или тише, приблизиться к камере или отойти от нее. Знак дерганья воображаемой бороды на американском радио и TV означает, что в сказанном была допущена какая-то ошибка. Похлопывание по носу сигнализирует о завершении передачи.

Специфическая жестикуляция служит для регулировки транспортных потоков. Наиболее известны населению жесты регулировщиков дорожного движения. Такая же система жестов разработана для флота и авиации. Днем для сигнализации летчикам используются специальные круглые знаки, ночью – люминесцентные палочки. Причем для вертолетов предусмотрена особая жестикуляционная сигнализация.

Посредством жестикуляции общаются водолазы. Так, жест опасности – это движение ребром кисти поперек горла, зажим – ритмичное поднятие и опускание рук. С помощью разработанной системы сигнализации водолазы способны сообщать друг другу точное время.<sup>1</sup>

## ***ВИЗУАЛЬНЫЙ КОНТАКТ***

Общеизвестно, что глаза – наиболее выразительная часть лица. Из всех частей тела глаза в наибольшей мере приспособлены для передачи самых тонких нюансов нашего эмоционального состояния, нашего отношения к окружающему миру. Хотя глазное яблоко само по себе ничего не выражает, но во взаимодействии с окружающим их лицом глаза оказывают сильное эмоциональное воздействие. Изменения в направлении и продолжительности взгляда, движения век, прищуривание и множество других подобных манипуляций, выполняемых посредством движения глазных яблок и мимической мускулатуры, может передать почти неограниченное количество информации.<sup>2</sup>

Один из каналов информации, которую передают глаза – это ширина зрачков. Зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от положительного к отрицательному, и наоборот. Когда человек возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот,

---

<sup>1</sup> Символы, знаки, эмблемы: Энциклопедия / Авт.-сост. д-р ист. наук, проф. В. Э. Багдасарян, д-р ист. наук, проф. И. Б. Орлов, д-р ист. наук В. Л. Телицын; под общ. ред. В. Л. Телицына. 2-е изд. М.: ЛОКИД-ПРЕСС, 2005. 494 с.

<sup>2</sup> Фаст Дж. Язык тела // Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. М.: Вече, Персей, АСТ. С. 166.

сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сокращаться, при этом получаются так называемые «глаза-бусинки» или «змеиные» глаза. Если человек заинтересован в чем-либо, его зрачки расширяются; если он лжет или подозревает кого-то во лжи, суживаются.

Чтобы построить с человеком хорошие отношения, нужно встречаться с ним взглядом не менее 60-70% времени общения.

Если человек нечестен или скрывает что-то, его глаза встречаются с глазами собеседника менее, чем 1/3 часть всего времени общения. Если взгляд человека встречается с глазами собеседника более 2/3 времени, это может означать одно из двух:

- этот человек считает своего собеседника очень интересным или привлекательным, в этом случае зрачки глаз будут расширены; или
- этот человек настроен враждебно по отношению к собеседнику и невербально посылает ему вызов; в этом случае зрачки будут сужены.

Как указывает Алан Пиз, если взгляд человека направлен на лоб собеседника и не опускается ниже уровня его глаз, то это – *деловой взгляд*; таким взглядом дают понять собеседнику, что беседа имеет деловой характер.

Взгляд, направленный на треугольник, который образуют два глаза и губы человека, – это *социальный взгляд*. При помощи такого взгляда создается атмосфера социального общения.

Если же взгляд направлен ниже этого треугольника – это *интимный взгляд*; мужчины и женщины при помощи этого взгляда показывают человеку свою заинтересованность, а если он тоже заинтересован, то он ответит тем же взглядом.<sup>1</sup>

В нашем обществе не принято долго рассматривать человека, хотя мы можем, сколько захотим, рассматривать неодушевленный предмет. Встретив человека с необычной внешностью, или известного (знаменитого) человека, мы используем украдкой брошенный взгляд, потому что стремимся показать этим людям: мы уважаем их уединение, и нам не приходит в голову «глазеть» на них. В то же время, если человек «прикрыт» маской своей роли, как, например, актер на сцене, то мы можем беспрепятственно его разглядывать. Оказавшись в тесном пространстве вместе с посторонними людьми (например, в лифте, в метро или в автобусе), мы быстро оглядываем всех и тут же отводим глаза, ни с кем не пересекаясь взглядом. Мы как бы говорим: «Я вас вижу. Я вас не знаю, но вы человек, и я не буду вас разглядывать».<sup>2</sup> Ф. А. Кузин представил следующую классификацию взглядов и сопутствующих им движений (Табл. 1)<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Пиз А. Язык телодвижений. СПб.: Издательский дом Гутенберг, 2000. С. 112-113.

<sup>2</sup> Фаст Дж. Язык тела // Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. М.: Вече, Персей, АСТ. С. 170.

<sup>3</sup> Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво: этич. и социал.-психол. основы бизнеса: Практ. пособие. Рос. акад. предпринимательства. М.: Инфра-М, 1995. С. 256.

Таблица 1

**Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия**

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Необходимо
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и нахмуренные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное покачивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

Этим, однако, толкование взглядов не исчерпывается.

Как указывают Р. Бэндлер и Д. Гриндер,<sup>1</sup> люди систематически перемещают глаза в определенных направлениях, в зависимости от того, чем занято в данный момент их актуальное сознание. Такие движения глаз называют «глазными сигналами доступа». Нужно помнить, что достоверность этих сигналов сохраняется только, если человек – нормально организованный правша (а, например, не переученный левша).

1. *Направление взгляда налево вверх*: зрительное воспоминание. В этот момент человек представляет себе зрительные образы тех предметов или явлений, которые человек уже видел раньше. Например, если дать человеку задание «Представьте себе собаку», то глаза его переместятся вверх-влево: собак он наверняка видел раньше, и теперь ему остается только вспомнить этот образ.

2. *Направление взгляда направо вверх*: конструирование зрительного образа. Человек зрительно представляет те предметы и явления, которых он никогда не видел раньше, или представляет вещей не такими, какими человек их видел раньше, в каком-то измененном виде. Например, если дать человеку задание «Представьте себе шестиногую собаку», то глаза его переместятся вверх-вправо: шестиногие собаки ему прежде точно не попадались, и ему приходится этот образ конструировать.

<sup>1</sup> Бэндлер Р., Гриндер Дж. Из лягушек в принцы. Нейро-лингвистическое программирование. Новосибирск: Издательство НГУ, 1992. С. 33-35.

Расфокусировка и неподвижность зрачков также обозначает зрительный доступ.

3. *Направление взгляда налево*: аудиальное воспоминание. Человек вспоминает звуки, которые уже слышал раньше. Например, если попросить человека повторить только что сказанную фразу, его глаза отклонятся влево.

4. *Направление взгляда направо*: аудиальное конструирование. Человек представляет себе звуки, которые никогда не слышал раньше. Например, если попросить человека представить себе известную мелодию в исполнении кошачьего хора (он такого никогда не слышал), глаза его переместятся вправо.

5. *Направление взгляда налево вниз*: слуховое замкнутое представление. Сюда глаза направляются, когда человек что-то обсуждает сам с собой.

6. *Направление взгляда направо вниз*: кинестетическое представление. Человек направляет сюда взгляд, когда ему нужно мысленно представить себе эмоции, осязательные ощущения (чувство прикосновения) или проприоцептивные ощущения (чувство движения мышц). Взор направится сюда, если задать человеку вопрос: «Как вы чувствуете себя в гневе?»; «Что вы чувствуете, когда прикасаетесь к войлоку?»; «Что вы чувствуете, когда поднимаете гирю?».

По движениям глаз можно определить, насколько искренним является наш собеседник. Если на вопрос, касающийся прошлого, он перемещает глаза вправо-вверх, то он не вспоминает, а конструирует ответ; следовательно, мы сейчас услышим выдумку, а не воспоминание.

## ***ДЕВЯТЬ ТИПОВ РАЗНЫХ УЛЫБОК***

(Г. Вилсон, К. Маклафлин, 2001)

**1. Верхняя улыбка.** При этой улыбке губы обычно раздвинуты таким образом, что видны только верхние зубы. Эту теплую «общественную» улыбку можно чаще всего наблюдать, когда люди здороваются с друзьями или разговаривают с ними. Эта улыбка возникает совершенно произвольно, когда люди смотрят друг другу в глаза, она усиливает узы любви между матерью и ребенком или между другими эмоционально близкими людьми.

**2. Застенчивая улыбка.** Эта улыбка в большой степени похожа на предыдущую, разница лишь в том, что нижняя губа прикушена верхним рядом зубов, а голова слегка опущена. Такой улыбкой улыбается застенчивый ребенок, случайно встретившись взглядом с незнакомым взрослым человеком, в то время как взрослые более склонны к ней, когда смущены, но сохраняют чувство юмора.

**3. Фальшивая улыбка.** Она очень похожа на верхнюю улыбку, но ее можно отличить по тому, что она не образует на лице тех складок под глазами, которые появляются при естественной улыбке. Вы не можете изобразить их по собственному желанию, подтянув кожу к уголкам глаз. Вы увидите, как люди улыбаются подобным образом, томясь от скуки на



вечеринках или позируя фотографу. Эта улыбка легко может превратиться в презрительную усмешку, если резко подтянуть верхнюю губу.

**4. Широкая улыбка.** При такой улыбке обнажены оба ряда зубов – и верхние, и нижние. Именно такая улыбка часто бывает у человека, который увидел, как кто-то неловко шлепнулся, или когда этого человека щекочут, или же если он услышал очень смешную шутку. Так как эта улыбка имеет несколько агрессивный оттенок, ее нередко стараются подавить и превратить в верхнюю улыбку, если случается встретиться глазами с другим человеком.

**5. Натянута улыбка.** Раздвигаются края губ, показывая сжатые зубы. В такой улыбке смешаны агрессивность и страх или же настойчивость и удовлетворение, например, когда вы боретесь с желанием выпить.

**6. Шутливая улыбка.** Губы широко растянуты, уголки рта приподняты, но зубы остаются спрятанными. Так улыбаются дети, получающие удовольствие от интересной игры, а взрослые когда, например, увлеченные выступлением актера комика, ждут очередной шутки.

**7. Простая улыбка.** Уголки губ натянуты и приподняты, губы растянуты, но не напряжены и остаются нераскрытыми. Эта улыбка обычно появляется на лице у человека, когда он улыбается сам себе, думая о каком-нибудь счастливом случае или забавном эпизоде.

**8. Кривая улыбка.** Похожа на простую улыбку, но уголки рта в этом случае криво опущены вниз с почти угрожающим видом. Такая улыбка характерна для замешательства или выражения неодобрения без агрессии.

**9. Вымученная улыбка.** Губы слегка сжаты, уголки рта натянуты и приподняты. Такой улыбкой пользуются как вежливым предупреждением, например, чтобы дать понять собеседнику, что считаете его шутку дурным тоном.<sup>1</sup>

## ***ВЫУЧЕННЫЕ ЖЕСТЫ***

Списки всевозможных жестов, с описанием их значений и толкований, можно встретить сейчас во многих литературных источниках. Например, такие перечни представили в своих книгах А. Штагль, А. Пиз, В.А. Воловик и др.; эти перечни обыкновенно снабжаются наглядными иллюстрациями. Один из подобных перечней приведен ниже в этой главе. В связи с этим возникает вопрос: можно ли выучить определенные жесты и использовать их по своему усмотрению, вводя в заблуждение собеседника?

По мнению Алана Пиза, чаще всего это невозможно; такого человека выдаст отсутствие конгруэнтности между жестами, микросигналами организма и сказанными словами. «Например, раскрытые ладони ассоциируются с честностью, но, когда обманщик раскрывает вам свои объятья и улыбается вам, одновременно говоря ложь, микросигналы организма выдадут его потайные мысли. Это могут быть суженные зрачки,

---

<sup>1</sup> Вилсон Г., Макклафлин К. Язык жестов – путь к успеху. СПб.: Питер, 2001. С. 52-57.

поднятая бровь или искривление уголка рта, и все эти сигналы будут противоречить раскрытым объятьям и широкой улыбке».<sup>1</sup>

Напротив, конгруэнтное поведение, выражающее внутренние состояния и стремления, несет с собой переживания целостности, достоинства, прилива энергии и комфорта. Это заметно со стороны по невербальным проявлениям: согласованности слов, действий и мимики, жестов, интонаций, тембра голоса, гармоничности движений и их адекватности ситуации. Часто степень конгруэнтности партнера по общению оценивается интуитивно и неосознанно.

Нужно обращать внимание и на детали мимики. Мимику рта гораздо легче контролировать, чем движения глаз и кожи на лбу. Признаки обмана, в виде мимолетных признаков, следует искать в верхней части лица. Например, человек с фальшивой улыбкой неспособен воспроизвести складочки под нижними веками, которые являются важными составляющими элементами естественной улыбки. Кроме того, фальшивая улыбка может появиться чуть раньше или чуть позже, чем вы могли бы ожидать. Естественная улыбка держится на лице около 4 секунд, фальшивая – дольше.<sup>2</sup>

В принципе, можно определить, насколько искренним является выражение лица человека, сравнивая правую половину его лица с левой. Однако этот метод требует хорошей практики. Существует мнение, согласно которому левая сторона лица лишь в том случае выразительнее правой, когда эмоции человека в большей степени симулируются, чем переживаются. Ряд исследований показывает, что естественные эмоции в среднем с одинаковой силой отражаются на обеих сторонах человеческого лица и на его левой половине ярче проявляется лишь умышленно сфабрикованное выражение. Однако у разных людей могут быть личные особенности в лицевой асимметрии. Американский психолог Карл Смит считает, что человечество делится на две части по признаку доминирования той или иной половины лица. Большинство людей принадлежат к «правостороннему» типу, меньшинство – к «левостороннему».<sup>3</sup>

Кроме этого, существуют еще два признака, по которым можно распознать выученные жесты:

1. Когда человек употребляет жесты искренне, то жестикуляция становится тем сильнее, чем больше он возбужден и волнуется. Если жесты выученные и вставлены искусственно, то возбуждение, наоборот, «гасит» жестикуляцию, потому что в волнении человек забывает, какой жест следует «правильно» употребить.

2. Когда жестикуляция искренняя, то изменения лица немного опережают движения остальных частей тела; жесты начинаются на лице и

---

<sup>1</sup> Пиз А. Язык телодвижений. СПб.: Издательский дом Гутенберг, 2000. С. 20.

<sup>2</sup> Вилсон Г., Макклафлин К. Язык жестов – путь к успеху. СПб.: Питер, 2001. С. 57-58.

<sup>3</sup> Там же, С. 60.

заканчиваются на конечностях. Если жесты выученные, они, наоборот, начинаются с конечностей и заканчиваются на лице.<sup>1</sup>

Как указывает американский психолог Пол Экман, в процесс передачи различного типа эмоций вовлечены различные участки центральной нервной системы. По его мнению, выражения лица, принимаемые сознательно, находятся под контролем коры головного мозга, где функции каждого полушария подчинены сложным законам системы «разделения труда». Между тем естественные эмоции зарождаются в самых разных участках мозга, управление которыми происходит иначе, без участия этой «системы».

Эта теория находит подтверждение в результатах исследования людей с различными нарушениями функций центральной нервной системы. В одном случае, когда с пациентом шутили, он улыбался, однако он не мог улыбаться, если его нарочно об этом просили. В другом случае, наоборот, пациент был не в состоянии улыбнуться в ответ на шутку, даже если находил ее смешной, но мог, когда его просили, легко изобразить улыбку. Этот эксперимент доказывает, что эмоции спонтанные (при которых происходит естественная жестикуляция) и эмоции сфабрикованные (при которых жесты имеют выученный характер) формируются разными участками головного мозга.<sup>2</sup>

Вместе с тем, следует помнить, что ни одна поза и ни один жест не имеет абсолютного значения сам по себе. Язык жестов и язык слов связаны друг с другом и зависят друг от друга.

Многие жесты связаны с внешними, не психологическими обстоятельствами: например, существуют достаточно подробные толкования, что означает рука, засунутая в карман; уделяется внимание тому, где в это время находится большой палец, согнуты или выпрямлены другие пальцы на руке и т.п. Но манера держать руки в карманах ограничивается, например, фасонами одежды; в накладные карманы джинсов просто неудобно прятать руки. Если человек скрестил руки на груди, то это не всегда означает, что он принял «закрытую позу», отгораживаясь от кого-то; быть может, этот человек просто замерз и пытается согреться.

Конечно, знать подобные перечни жестов и поз полезно. Но от этого не должно складываться впечатление, что вы уже «видите человека насквозь». Без словесного общения создать о человеке полное представление трудно, а часто и невозможно.<sup>3</sup>

### 2.3. Проксемика

**Проксемика** — дисциплина, изучающая один из разделов невербального общения, а именно — дистанции в общении. Термин «проксемика» был введен Эдуардом Т. Холлом, профессором антропологии

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. Основы психологии: Учебник. Ростов-на-Дону: «Феникс», 2000. С. 421-422.

<sup>2</sup> Вилсон Г., Макклафлин К. Язык жестов – путь к успеху. СПб.: Питер, 2001. С. 59-60.

<sup>3</sup> См.: Биркенбил В. Язык интонации, мимики, жестов. СПб: Питер, 1997. 224 с.

Северо-Западного университета (США). Проксемика изучает, как человек реагирует на пространство, окружающее его, и каким образом использование им окружающего пространства является способом передачи информации другим людям. Проксемика описывает территориальные зоны, которые незримо существуют вокруг человека, а также использование этих зон.

По мнению Э. Холла, использование человеком пространства имеет решающее значение для человеческих взаимоотношений, прежде всего для выяснения степени близости между людьми.

Согласно учению Э. Холла, у каждого человека есть свои территориальные потребности. Эти потребности позволяют выделить четыре ярко выраженные зоны, внутри которых действует человек. Это зоны:

- 1) интимной близости (до 45 см, по данным некоторых авторов – до 50 см);
- 2) личной близости (от 45 см до 120 – 130 см);
- 3) социального контакта (от 120 – 130 см до 2,8 – 3,0 м);
- 4) общественной (публичной) дистанции (свыше 3 м).

Расстояние между людьми от одной зоны к другой возрастает по мере того, как степень близости между ними уменьшается. Расстояния в зоне интимной близости могут варьироваться от максимума сближения в 15 сантиметров до минимума в 45 сантиметров. Максимальная степень сближения предполагает любовные отношения, тесную дружбу, привязанность детей к своим родителям или друг к другу.<sup>1</sup> Если же незнакомые люди оказались на расстоянии интимной близости друг от друга, они начинают испытывать смущение.

По-английски интимная зона называется также «bubble», что означает «пузырь». Эта зона окружает наше тело, словно вторая кожа. Внутри этого «пузыря» мы чувствуем себя в безопасности.<sup>2</sup>

Если посторонний человек без разрешения вторгается в нашу интимную зону (подходит к нам вплотную), мы испытываем острое желание сделать шаг назад; если это невозможно – пытаемся отодвинуться в сторону или хотя бы загородиться чем-то – портфелем, сумкой, скрещенными на груди руками. Если посторонний человек, не смотря ни на что, не покидает нашей интимной зоны (притом, что вокруг пространства предостаточно) – нередко возникает желание оттолкнуть и даже ударить его. Если два человека сидят за одним столом, то граница их интимных зон пролегает приблизительно посередине стола.

В жизни часто случается так, что мы вынуждены находиться в стиснутом виде, в ограниченном пространстве, с посторонними людьми. Так бывает в общественном транспорте, в театре, в лифте. В этом случае в нашей интимной зоне – до 45 см – может находиться сразу несколько незнакомых

---

<sup>1</sup> Фаст Дж. Язык тела // Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. М.: Вече, Персей, АСТ. С. 35-36.

<sup>2</sup> См.: Биркенбил В. Язык интонации, мимики, жестов. СПб: Питер, 1997. 224 с.

людей. Единственное, что нам в этой ситуации остается – сделать вид, что в окружающем нас пространстве никого нет.

Следующая зона, описанная Э. Холлом, – зона личной близости: от 45 до 130 см. Находясь на этом расстоянии, принято вести дискуссии по личным вопросам. Примерно на таком расстоянии друг от друга останавливаются знакомые люди на улице, чтобы поговорить. В нашей личной зоне мы добровольно оставляем тех, с кем наши отношения не столь близки, чтобы позволять им вступать в нашу интимную зону, но с кем мы и не столь чужды, чтобы отправлять их в последующую зону (социальную).

Дистанция 130 – 300 см считается зоной социального контакта. На этом расстоянии принято вести деловые беседы; на этом расстоянии происходят разговоры между подчиненным и начальником, между менеджером и клиентом фирмы. Чтобы обозначить эту дистанцию, служит стол начальника: он бывает как раз такой ширины, чтобы собеседник не мог приблизиться на меньшее расстояние. На таком расстоянии не полагается ограничиваться быстрым взглядом и отводить глаза в сторону. Традиция требует, чтобы вы смотрели вашему собеседнику в глаза. По мнению Э. Холла, неспособность удержать взгляд равносильна уходу от разговора. В то же время это расстояние служит для защиты: находясь на таком расстоянии от посетителя, сотрудник организации может продолжать свою работу, а если бы он оказался ближе, то это считалось бы игнорированием посетителя, и было бы уже невежливым.

Наконец, «публичная» или «общественная дистанция» – наиболее далекое расстояние в межличностных отношениях. Общественную дистанцию можно подразделить на «ближнюю» и «дальнюю». Ближняя общественная дистанция составляет от трех с половиной до пяти метров. Это расстояние лучше всего подходит для неформальных собраний, таких как встреча преподавателя со студентами или начальника с подчиненными. Дальняя «общественная дистанция» может составлять до семи с половиной метров и более. Эта дистанция применяется при публичных выступлениях – на митинге, на лекции, в суде, на театральных подмостках и т.п. На таком расстоянии встречаются с народом политические лидеры (эта дистанция позволяет обеспечить безопасность политического деятеля).

На таком большом расстоянии слушателей гораздо легче обмануть своими телодвижениями. Пользуясь этой дистанцией, политические деятели или актеры на сцене делают ряд «заявлений» на бессловесном языке тела, которые производят впечатление на аудиторию, хотя и не обязательно передают правдивую информацию. На этом расстоянии жесты актеров, выступающих перед публикой, должны быть аффективными, стилизованными и гораздо более символическими и выразительными, чем на более близких расстояниях в межличностных отношениях.

Следует помнить, что, подобно языку жестов, «язык» расстояний приобретает неодинаковое значение в разных культурах. Например, в Японии, по мнению Э. Холла, скученность людей является признаком теплой и приятной интимной близости. Арабы, как и японцы, стремятся быть как

можно ближе друг к другу. Но если японцы при этом все-таки ухитряются сохранять вокруг себя какие-то границы, арабы никаких границ не признают.

Даже и среди жителей западных стран существует огромная разница в использовании пространства вокруг себя – например, если сравнить американцев и немцев. «Американец носит вокруг себя полуметровый пузырь уединения, и если друг хочет поговорить с ним по поводу интимных дел, он должен подойти к нему достаточно близко, чтобы их пузыри слились вместе. Для немца вся комната в его доме может быть пузырем интимности. Если кто-то вступает в интимную беседу в его собственной комнате и не подключает его самого, он почувствует себя оскорбленным».<sup>1</sup> Если англичане стоят в очереди на автобусной остановке, то расстояние между ними никак не может быть менее 45 см. В той же ситуации итальянцы будут потной и крикливой толпой штурмовать этот автобус.

На размер дистанций в общении, кроме национальных традиций, влияют индивидуально-психологические особенности. Интроверту требуются сравнительно большие дистанции. Он любит уединение и с трудом переносит присутствие других людей вблизи себя. В то же время экстраверт предпочитает тесное общение, многочисленные и частые социальные контакты, и дистанции в его общении заметно короче.

## 2.4. Такесика

Такесика – дисциплина, изучающая прикосновения как средство общения. Прикосновения людей друг к другу изначально являются важнейшим средством биологической стимуляции. Поэтому количество прикосновений, которое принято между двумя людьми, свидетельствует о степени их близости. К такесическим средствам общения относятся рукопожатия, похлопывания, поглаживания, объятия, поцелуи. Количество и характер прикосновений обусловлено обычаями, характером социальной среды. Например, у некоторых народов принято, чтобы приветствовать друг друга, взаимно тереться носами. В европейских странах и США приняты рукопожатия. В то же время, например, к английской королеве вообще нельзя прикасаться ни при каких обстоятельствах. Уроженцы средиземноморских стран сдержанны много меньше, чем англосаксы; они, не смущаясь, ходят обнявшись.

Если такесические средства используются неадекватно, это может привести к возникновению конфликтов. Например, похлопывание по плечу уместно в ситуации близких, дружеских отношений, но нельзя проделывать это в отношении малознакомого человека.

Прикосновения к другому человеку, лишённые сексуальной окраски, например, к руке или плечу, являются сильнейшим средством передачи

---

<sup>1</sup> Фаст Дж. Язык тела // Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. М.: Вече, Персей, АСТ. С. 48.

теплого отношения и симпатии. Однако люди очень сильно различаются по характеру реакции на прикосновение не очень близкого человека.<sup>1</sup>

Остановимся подробнее на самом распространенном такесическом средстве непереносимом атрибуте любой встречи и прощания – рукопожатии, которое в нашей культуре принято применять при встрече и прощании. Обмен рукопожатием – очень древний ритуал: он призван показать дружелюбие (в протянутой руке нет оружия). Есть и такие варианты этого жеста, как помахивание рукой в воздухе, приложение ладони к груди и многие другие. Рукопожатие много может рассказать о человеческих взаимоотношениях; например, имеет значение его интенсивность и продолжительность.

Рукопожатия делятся на 3 вида: доминирующее (рука сверху, ладонь развернута вниз), покорное (рука снизу, ладонь развернута вверх) и равноправное.

Доминирующее рукопожатие – наиболее агрессивная его форма. При доминирующем (властном) рукопожатии человек сообщает другому, что он хочет главенствовать в процессе общения. По данным исследований в США, 78 % высокопоставленных чиновников не только первыми протягивали руку, но и пользовались властным способом рукопожатия.

Покорное рукопожатие бывает необходимо в ситуациях, когда человек хочет отдать инициативу другому, позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Есть и такой тип рукопожатия, который называют «перчаткой»: человек двумя руками обхватывает руку другого. Инициатор этого жеста подчеркивает, что он честен, и ему можно доверять. Часто этот жест используется политическими деятелями. В обычном общении жест «перчатка» следует применять к хорошо знакомым людям, так как при первом знакомстве он может произвести обратный эффект.

Крепкое рукопожатие вплоть до хруста пальцев отличительной чертой агрессивного, жесткого человека. Признаком агрессивного человека является также пожатие несогнутой, прямой рукой. Его главное назначение – сохранить дистанцию и не допустить человека в свою интимную зону. Эту же цель преследует и пожатие кончиков пальцев, но такое рукопожатие свидетельствует о том, что человек не уверен в себе.

Протягивая руку незнакомому человеку, человек тем самым демонстрирует дружелюбие, но этот жест может быть воспринят другой стороной как попытка установить доминирование с первой встречи.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Вилсон Г., Макклафлин К. Язык жестов – путь к успеху. СПб.: Питер, 2001. С. 109.

<sup>2</sup> Там же. С. 90.

## 2.5. Другие компоненты невербальной коммуникации

### *ЭКСТРА- И ПАРАЛИНГВИСТИКА*

**Паралингвистика** – совокупность невербальных сигналов, которая охватывает качество голоса при разговоре, его тональность и диапазон. При помощи этих средств коммуникатор выражает свое эмоциональное состояние. Например, в гневе человек увеличивает силу и высоту голоса, а звуки становятся резче. Средствами паралингвистики коммуникатор выражает также некоторые свои индивидуально-психологические особенности, такие, как энергичность, решительность или, напротив, неуверенность и вялость.

**Экстралингвистика** охватывает такие характеристики речи, как ее темп, а также включение в речь пауз. Кроме того, в рамках этого понятия рассматриваются другие «вкрапления» в речи, например, неречевые звуки: покашливания, плач, смех и т.п.

Чтобы правильно оценивать значение пара- и экстралингвистических сигналов, их нужно отслеживать в динамике, учитывать, с каким речевым контекстом и с какой наличной ситуацией они связаны. Нужно также улавливать связь этих сигналов с другой невербальной информацией.

Например, покашливание может означать сомнение в словах собеседника; иногда его используют, чтобы обозначить свое присутствие в помещении; но покашливание может и показывать только, что человек простужен. При помощи паузы можно подчеркнуть, выделить какую-либо часть произнесенного текста. Такая же пауза может означать, что у коммуникатора возникли эмоциональные трудности, что он потерял нить повествования и не знает, что сказать; а может быть, он вне себя от гнева, и пауза предшествует взрыву эмоций.

### *СИГНАЛЫ ВНЕШНОСТИ*

Внешность человека формируется из многих признаков. Рассмотрим лишь некоторые.

Очень многое о человеке может рассказать **одежда**. При помощи одежды человек подчеркивает, в какой социальной ситуации он находится. Например, никто даже в жаркую погоду не явится на торжественное заседание в пляжном костюме.

Мужчины, как правило, одеваются так, чтобы обозначить свой социальный статус или профессию. Одежда для них – прежде всего символ их официальной принадлежности или «мундир». Женщины же, по мнению психологов, более склонны одеваться так, чтобы подчеркнуть или затушевать свою сексуальную роль. Однако оба этих общих правила все чаще и чаще нарушаются по мере освоения женщинами традиционно мужских профессий, что, в свою очередь, влияет на выбор одежды. Одежда подчеркивает и индивидуально-психологические особенности. Исследования показывают,



что люди с комплексами и интроверты предпочитают более спокойные цвета, такие как серый, синий и коричневый. Экстраверты выбирают яркие, смелые расцветки и вообще нетрадиционный стиль одежды.<sup>1</sup>

Кроме одежды, большое значение имеет такой частый атрибут внешности, как **очки**. В последнее время широкое распространение получили контактные линзы. Несмотря на это, очень многие люди продолжают носить очки – даже и те, у кого прекрасное зрение. Очки давно превратились в модный аксессуар. Если человек носит очки, то окружающими он воспринимается как более умный. При отсутствии другой информации, коэффициент интеллекта у человека в очках возрастает в глазах окружающих на 15 позиций, – например, может перейти от «среднего» к «блестящему». Человек в очках расценивается как «интеллигентный». Правда, этот эффект («очковый рейтинг») буквально через несколько минут общения исчезает, и реальная оценка человека начинает зависеть от того, что он говорит и делает. Исследования также показали, что те, кто носит очки, в среднем действительно имеют более высокий интеллект, но он выше только на 5-10, а не на 15 позиций.

### ***РОСТ КАК НЕВЕРБАЛЬНЫЙ СИНГНАЛ***

Рост человека является не только его анатомическим свойством, но и невербальным сигналом для окружающих. Рост имеет большое значение не только у человека, но и у животных: кот, который стремится напугать собаку, выгибает спину и поднимает дыбом шерсть, чтобы казаться больше ростом. Животное, которое в символическом поединке признает свое поражение, ползает перед победителем на брюхе, показывая, что рост его невелик.

У людей имеется очень древний сигнал покорности и подчинения – *поклон*. Кланяясь, человек делается как бы ниже ростом и показывает тем самым: «Я ваш покорный слуга». Видов поклона существует множество: от падения на колени или ничком на землю до легкого наклона головы. Реверанс и книксен – тоже форма поклона.

Высокий рост означает доминирование. Например, в США негласно принято считать, что высокий мужчина более привлекателен и более успешен в делах. Обзор «Уолл стрит Джорнал» обнаружил, что мужчины, чей рост превышает 190 см, имеют в среднем жалованье на 12,5% больше, чем те, чей рост ниже 186 см. Почти на всех президентских выборах в США, начиная с 1900 года, победителем оказывался самый высокий кандидат. Популярные в кинематографе актеры очень беспокоятся о своем росте (или о его недостатке) и всегда стараются казаться выше актрисы-партнерши, кроме тех случаев, когда по сценарию требуется как раз обратное.<sup>2</sup>

Таким образом, известно огромное количество всевозможных невербальных сигналов. Они составляют мощный канал информации,

---

<sup>1</sup> Вилсон Г., Макклафлин К. Язык жестов – путь к успеху. СПб.: Питер, 2001. С. 39-40.

<sup>2</sup> Там же. С. 87.

которой люди постоянно обмениваются между собой. Знание закономерностей невербальной коммуникации позволяет обеспечивать успех при общении и избегать многих погрешностей и ошибок.

## ГЛОССАРИЙ

**Жест** (от фр. geste) – телодвижение, чаще всего движение рукой, сопровождающее речь с целью усиления ее выразительности или имеющее самостоятельное значение какого-либо сигнала, выражающее внутреннее состояние человека или указывающее на какой-либо предмет во внешнем мире.

**Жесты-адапторы** – телодвижения, сопровождающие определенные эмоциональные состояния; непроизвольно проявляются в ситуациях стресса, волнения и т.п.

**Жесты-афффекторы** – движения тела и мышц лица, выражающие определенные эмоции.

**Жесты-иллюстраторы** – используются для пояснения сказанного (например указание рукой), также являются простыми приемами невербального общения.

**Жесты-регуляторы** – выразительные движения, предназначенные для установления определенных взаимоотношений между общающимися индивидуумами (поклоны, рукопожатия и т.п.).

**Жесты-символы (эмблемы)** – выразительные движения, имеющие определенное условное значение; различаются в разных культурных сообществах.

**Кинесика** – совокупность телодвижений, применяемых в процессе человеческого общения; а также дисциплина, изучающая такие телодвижения (жесты, мимику).

**Конгруэнтность (в социальной психологии)** - способность осознавать собственные внутренние переживания и согласовывать с ними свое поведение. Проявляется в соответствии невербальных сигналов словам, а произносимых слов – внутреннему состоянию субъекта.

**Мимика** – совокупность движений частей лица человека, выражающая его состояние или отношение к тому, что он воспринимает (представляет, обдумывает, припоминает и т. п.).

**Невербальные коммуникации** (коммуникации без слов) – форма общения, не предусматривающая участия речи; поведение, сигнализирующее о характере взаимодействия и эмоциональных состояниях общающихся индивидов.

**Пантомимика** – выразительные движения человеческого тела; наряду с мимикой, служат формой выражения внутренних переживаний.

**Паралингвистика** – раздел языкознания, изучающий звуковые средства, сопровождающие речь, но не относящиеся к языку: интонация, изменения

мелодики, темп, громкость, тембр и другие характеристики речи. Термин введен американским лингвистом А. Хиллом в первой половине XX века.

**Проксемика** – дисциплина, изучающая организацию пространства во время общения и использование его в различных социальных и культурных ситуациях.

**Семиотика** – (от гр. σημειον – «знак, признак») – наука, исследующая свойства знаков и знаковых систем (естественных и искусственных языков).

**Такесика** – передача невербальной информации, связанная с тактильной системой восприятия: рукопожатия людей, поцелуи, поглаживания, похлопывания, пошлепывания, объятия и т.п.

**Тембр** – акустическая окраска или характер голоса.

**Экстралингвистика** (в социальной психологии) – раздел невербальной коммуникации, включающий в себя темп речи, паузы в речи, а также неречевые звуки (смех, кашель, плач и т.п.).

## ПРАКТИКУМ

### 1. Выявление доминирующей стороны лица<sup>1</sup>

Рассмотрите в зеркале свое лицо. Вы легко поймете, какая сторона Вашего лица доминирует, ответив на предложенные вопросы.

**Какая сторона вашего лица:**

- является более открытой? Другими словами, на какой стороне расстояние между бровью и подбородком больше?
- имеет меньше всего ямочек и морщинок?
- обычно наклонена к собеседнику?
- открывает шире рот во время разговора?

Если почти на все вопросы Вы ответили «левая», значит, у Вас доминирует именно эта часть; если почти на все из них Вы ответили «правая», то она и преобладает.

### 2. Позы, жесты и их значения

Попытайтесь в присутствии своей учебной группы изобразить следующие жесты и позы, выслушайте, как другие студенты толкуют значения каждой позы, после чего предъявите приведенные ниже пояснения:

#### ***СПИСОК ПОЗ И ИХ ЗНАЧЕНИЕ***

(А. Пиз, Г. Вилсон, К. Макклафлин, В.А. Воловик)

1. **Руки за спиной, голова поднята, подбородок выставлен вперед** – высокомерие, превосходство, стремление к доминированию.

---

<sup>1</sup> Вилсон Г., Макклафлин К. Язык жестов – путь к успеху. СПб.: Питер, 2001. С. 60.

2. **Тело слегка наклонено вперед, руки на поясе, прямой взгляд** – самоуверенность, готовность к активным действиям, агрессивность, стремление отстаивать свою позицию до конца.
3. **Корпус откинут назад, руки с расставленными локтями заведены за голову** – уверенность в себе.
4. **Демонстрация больших пальцев** – агрессивность.
5. **Скрещенные руки и ноги** – закрытость, уход от каких-либо контактов, сдержанная недоброжелательность.
6. **Расставленные руки и ноги, расстегнутый пиджак или жакет** – открытость, готовность к контактам, доброжелательность.
7. **Слегка наклоненная в сторону голова** – интерес к происходящему, внимание.
8. **Голова, наклоненная вниз** – раздумья, сомнения, неприятие.
9. **Скрещенные лодыжки у сидящего** – скрытое возражение, волнение, самоконтроль.
10. **Носки туфель повернуты к выходу** – желание поскорее уйти.
11. **Пальцы рук сцеплены в «замок»** – разочарование и желание скрыть отрицательное отношение (чем выше расположены при этом руки, тем сильнее негативная реакция).
12. **Кисти рук соединены кончиками пальцев, но ладони не соприкасаются (пирамида вверх)** – знак превосходства и уверенности в своих словах.
13. **Такое же положение рук, только «пирамида вниз»** – готовность к действиям, внимание, подчиненность.
14. **Руки прикрывают рот** – сдерживаемое возражение, негативное отношение.
15. **Голова опирается на ладонь** – скука (чем больше раскрыта ладонь, тем больше скука).
16. **Кулак подпирает подбородок** – внимание, интерес.
17. **Подпирание большим пальцем подбородка** – знак критической оценки.
18. **Демонстрация открытых ладоней** – открытость, откровенность.
19. **Сжатые кулаки** – внутреннее возбуждение, агрессивность.
20. **Касание кончика носа или потирание его** – сомнения, готовность к оппонированию, поиск новых аргументов.
21. **Потирание пальцем века** – ложь или подозрение во лжи.
22. **Почесывание затылка** – озабоченность, смущение, неуверенность.
23. **Касание или потирание уха** – недовольство услышанным.
24. **Поглаживание подбородка** – момент принятия решения.
25. **Пощипывание ладони** – готовность к агрессии.
26. **Захватывание запястья одной руки другой за спиной** – самоконтроль, слабая позиция.
27. **Суетливые и беспорядочные движения рук (скручивание и раскручивание авторучки, одергивание одежды и т.п.)** – настороженность, нервозность, смущение.

28. **Покусывание ногтей, собирание «ворсинок» с одежды** – внутреннее беспокойство.
29. **Оттягивание воротничка** – нехватка воздуха при растерянности или гнев.
30. **Протирание стекол очков либо покусывание их оправы** – пауза для обдумывания, просьба подождать.
31. **Резкое снятие очков и бросание их на стол** – резкие возражения, стремление закончить разговор.
32. **Выпускание сигаретного дыма вверх** – положительный настрой, уверенность в себе.
33. **Выпускание сигаретного дыма вниз** – негативный настрой.
34. **Гашение или откладывание недокуренной сигареты** – максимальное напряжение, недовольство.
35. **Слишком частое сбивание пепла с сигареты** – некомфортное состояние, нервозность.
36. **Постоянное отбрасывание якобы «мешающих» волос со лба** – беспокойство.
37. **Стремление опереться на что-либо или прислониться к чему-либо** – неустойчивое положение, неуверенность в своих силах, поиск поддержки.
38. **Вяло свисающие вдоль тела руки** – пассивность, отсутствие готовности к действию, недостаток воли.
39. **Скращенные на груди руки** – защитная реакция, изоляция, выжидание.
40. **Руки заложены за спину** – отсутствие готовности к действию, скрывание смущения, робости, затруднительного положения.
41. **Открытая ладонь обращена вверх** – жест объяснения, убеждения, открытого представления, отдавания.
42. **Одна или обе руки спрятаны в карманах** – сокрытие трудностей, неуверенности, потеря непосредственности.
43. **Рука сжимается в кулак** – концентрация, овладение волнением, стремление к самоутверждению.
44. **Потирание рук** – человек находится во власти приятных, удовлетворяющих его мыслей.
45. **Рука что-то берет или делает движение в том направлении** – непосредственно телесное, материальное захватывание, часто признак жадного, слишком много думающего о материальном обладании человека.
46. **Движения рук, закрывающие лицо или его часть** – желание скрыть, спрятать, утаить свое состояние; задумчивость или затруднение.
47. **Стирающие движения по лбу** – стирание нехороших мыслей, плохих представлений или концентрация на размышлениях.
48. **Раскрытая ладонь гладит что-нибудь приятное на ощупь (например, другую свою руку)** – мягкий нрав, благодушное настроение.

49. **Напряженно выпрямленный указательный палец** – знак концентрации на внутреннем безотносительно к другим людям.
50. **Прямой указательный палец кладется на край губ** – чувство неуверенности, поиск причин, помощи.
51. **Палец засунут в рот** – наивность, удивление, состояние рассеянности, непонимания.
52. **Палец касается глаз или ушей** – знак некоторой неловкости, известная робость, поиск бегства.
53. **Кончики указательного и большого пальцев соприкасаются, в то время как остальные, особенно мизинец, оттопырены** – высокая степень внимания и концентрации, направленной на тончайшие детали.
54. **Руки упираются в бедра** – потребность в усилении и упрочении, демонстрация другим своей твердости и превосходства; вызов, бравада от наивной до злобной формы. Часто сверхкомпенсация скрываемого чувства слабости и смущения.
55. **Руки поддерживают верхнюю часть туловища, опираясь на что-либо** (стол, спинку кресла, низкую трибуну и т.п.) – стремление к духовной опоре или внутренняя неуверенность.

### 3. Тест «Что говорят вам мимика и жесты»?<sup>1</sup>

1. Вы считаете, что мимика и жесты – это:
- а) спонтанное выражение состояния человека в данный конкретный момент;
  - б) дополнение к речи;
  - в) «предательское» проявление нашего подсознания.
2. Считаете ли вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю;
3. Как вы здороваетесь с хорошими друзьями?
- а) вы радостно кричите «Привет!»;
  - б) сердечным рукопожатием;
  - в) слегка обнимаете друг друга;
  - г) приветствуете их сдержанным движением руки;
  - д) целуете друг друга в щеку.
4. Какая мимика и какие жесты, по вашему мнению, означают во всем мире одно и то же? Дайте три ответа:
- а) когда качают головой;

---

<sup>1</sup> См.: Скаженик Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. URL: <http://www.aup.ru/books/m96/> (дата обращения 01.03.2015).

- б) когда кивают головой;
- в) когда морщат нос;
- г) когда морщат лоб;
- д) когда подмигивают;
- е) когда улыбаются.

5. Какая часть тела выразительнее всего?

- а) ступни;
- б) ноги;
- в) руки;
- г) кисти;
- д) плечи.

6. Какая часть вашего лица наиболее выразительна, по вашему мнению?  
Дайте два ответа:

- а) лоб;
- б) брови;
- в) глаза;
- г) нос;
- д) губы;
- е) уголки рта.

7. Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, на что в себе вы обращаете внимание в первую очередь?

- а) как на вас сидит одежда;
- б) на причёску;
- в) на походку;
- г) на осанку;
- д) ни на что.

8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в вашем представлении это означает, что:

- а) ему есть что скрывать;
- б) у него некрасивые зубы;
- в) он чего-то стыдится.

9. На что вы прежде всего обращаете внимание у вашего собеседника?

- а) на глаза;
- б) на рот;
- в) на руки;
- г) на позу.

10. Если ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, это для вас признак:

- а) нечестности;

- б) неуверенности в себе;
- в) собранности.

11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

12. Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает потому, что:

- а) первый шаг всегда делают именно мужчины;
- б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;
- в) он достаточно мужественен для того, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.

13. У вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем «сигналам», которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему вы больше поверите?

- а) словам;
- б) «сигналам»;
- в) он вообще вызовет у вас подозрение.

14. Поп-звезды представляют публике «жесты», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется?

- а) просто фиглярство;
- б) они «заводят» публику;
- в) это выражение их собственного настроения.

15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с вами происходит?

- а) я смотрю совершенно спокойно;
- б) я реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;
- в) закрываю глаза при особо страшных сценах.

16. Можно ли контролировать свою мимику?

- а) да;
- б) нет;
- в) только отдельные ее элементы.

17. При интенсивном флирте вы «изъясняетесь» преимущественно:

- а) глазами;
- б) руками;
- в) словами.

18. Считаете ли вы, что большинство наших жестов...

- а) «подсмотрены» у кого-то и заучены;



- б) передаются из поколения в поколение;
- в) заложены в нас от природы.

19. Если у человека борода, для вас это признак:

- а) мужественности;
- б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;
- в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?

- а) да;
- б) нет;
- в) только у пожилых людей.

### **Ответы**

- 1. а – 2, б – 4, в – 3
- 2. а – 1, б – 3, в – 0
- 3. а – 4, б – 4, в – 3, г – 2, д – 4
- 4. а – 0, б – 0, в – 1, г – 1, д – 0, е – 1
- 5. а – 1, б – 2, в – 3, г – 4, д – 2
- 6. а – 2, б – 1, в – 3, г – 2, д – 3, е – 2
- 7. а – 1, б – 3, в – 3, г – 2, д – 0
- 8. а – 3, б – 1, в – 1
- 9. а – 3, б – 2, в – 2, г – 1
- 10. а – 3, б – 2, в – 1
- 11. а – 0, б – 3, в – 1
- 12. а – 1, б – 4, в – 2
- 13. а – 0, б – 4, в – 3
- 14. а – 4, б – 2, в – 0
- 15. а – 4, б – 0, в – 1
- 16. а – 0, б – 2, в – 1
- 17. а – 3, б – 4, в – 1
- 18. а – 2, б – 4, в – 0
- 19. а – 3, б – 2, в – 1
- 20. а – 4, б – 0, в – 2

**77-56 баллов** – у вас отличная интуиция, вы обладаете способностью понимать других людей, у вас есть наблюдательность и чутье. Но вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для вас второстепенное значение. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется опасность. Делайте на это поправку, и у вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А ведь это важно и на работе, и в личной жизни, согласны?

**55-34 баллов** – вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но вы еще совсем не умеете использовать эту информацию в реальной жизни, например для того, чтобы правильно строить свои отношения с окружающими. Вы склонны буквально воспринимать сказанные вам слова и руководствоваться ими.

**33-11 баллов** – язык мимики и жестов для вас – китайская грамота. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И не потому, что вы на это не способны, просто вы не придаете этому значения. Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на жестах окружающих вас людей, тренируйте наблюдательность.

### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

1. **Человек стоит, скрестивши руки на груди. Он**  
А. Занимает закрытую, оборонительную позицию  
Б. Агрессивен и готов нападать  
В. Открыт к общению  
Г. Задумчив и рассеян
2. **Покусывание ногтей означает**  
А. Желание выглядеть сильным  
Б. Готовность к агрессии  
В. Нежелание молчать  
Г. Внутреннее беспокойство
3. **Человек хочет паузу для обдумывания, выражает просьбу подождать. Для этого он**  
А. Демонстрирует большие пальцы  
Б. Протирает стекла очков, покусывает дужку их оправы  
В. Прячет руки за спину  
Г. Смотрит в глаза собеседнику
4. **Человек – правша. Воспоминая зрительный образ, он смещает глаза**  
А. Влево-вниз  
Б. Влево-вверх  
В. Вправо-вниз  
Г. Вправо-вверх
5. **Личная зона в общении составляет**

- А. 0- 45 см
- Б. 45-120 см
- В. 120-300 см
- Г. Более 300 см

**6. Такесика изучает**

- А. Дистанции в общении
- Б. Визуальный контакт
- В. Роль прикосновений в общении
- Г. Голосовые интонации

**7. Человек прикрывает руками рот. Он проявляет**

- А. Радость, позитивный настрой
- Б. Сопереживание, сочувствие
- В. Сдерживаемое возражение, негативное отношение
- Г. Желание высказаться

**8. Голова, наклоненная вниз, означает**

- А. Позитивный настрой
- Б. Раздумья, сомнение, неприятие
- В. Желание показать себя с хорошей стороны
- Г. Доминирующую позицию

**9. Потирание пальцем века означает**

- А. Желание заплакать
- Б. Попытку сконцентрироваться
- В. Ложь или подозрение во лжи
- Г. Готовность сказать грубость

**10. Расставленные руки и ноги, расстегнутый пиджак или жакет означают**

- А. Открытую враждебность
- Б. Открытость, готовность к контактам, доброжелательность
- В. Скрытую неприязнь
- Г. Огорчение

**11. Пальцы у человека сцеплены в «замок». Это означает:**

- А. Разочарование, желание скрыть отрицательное отношение
- Б. Неприкрытую агрессию
- В. Страх и попытку спрятаться от событий
- Г. Преувеличенное мнение о своей персоне

**12. Голова человека опирается на ладонь. Это означает**

- А. Скуку
- Б. Заинтересованность

- В. Готовность к возражениям
- Г. Чувство собственника

**13. Человек проявляет недовольство услышанным. Он**

- А. Грызет палец
- Б. Поворачивает голову влево
- В. Вытирает пот со лба
- Г. Потирает ухо

**14. Позиция собеседников лицом к лицу**

- А. Доброжелательная
- Б. Агрессивная
- В. Отрешенная
- Г. Уступчивая

**15. Слегка наклоненная в сторону голова означает**

- А. Пренебрежение к окружающим
- Б. Интерес к происходящему, внимание
- В. Стремление сказать «нет»
- Г. Желание покинуть помещение

**16. Носки туфель у собеседника повернуты к дверям. Он**

- А. Ждет, что кто-то придет
- Б. Желает продолжить разговор до логического конца
- В. Хочет поскорее уйти
- Г. Хвастается и лжет

**17. Человек почесывает затылок. Это означает**

- А. Чувство собственного достоинства
- Б. Озабоченность, смущение, неуверенность
- В. Спокойствие и релаксацию
- Г. Озлобленность

**18. Подпираание большим пальцем подбородка – это**

- А. Знак удовольствия от услышанного
- Б. Знак критической оценки
- В. Признак страха и неуверенности
- Г. Признак желания постоять на своем

**19. Вы находитесь в 2 метрах от человека. Это**

- А. Личная зона
- Б. Его интимная зона
- В. Публичная зона
- Г. Социальная зона

## **20. Паралингвистика изучает**

- А. Иностранные языки
- Б. Древние языки
- В. Звуки, не входящие в состав речи
- Г. Интонации в речи

### **ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1А, 2Г, 3Б, 4Б, 5Б, 6В, 7В, 8Б, 9В, 10Б, 11А, 12А, 13Г, 14Б, 15Б, 16В, 17Б, 18Б, 19Г, 20Г.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Основная литература**

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – С. 69-101.
2. Казакова, О. А. Деловая коммуникация: Учебное пособие / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – С. 46-49.
3. Чернышова, Л. И. Деловое общение / Л. И. Чернышова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 149-171.

### **Дополнительная литература**

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 364 с.
2. Биркенбил, В. Язык интонации, мимики, жестов/В. Биркенбил. – СПб: Питер, 1997. – 224 с.
3. Борисова, Е. Безмолвная речь / Е. Борисова. – URL: [http://www.ashtay.ru/main/texts/gests\\_speech.html](http://www.ashtay.ru/main/texts/gests_speech.html) (дата обращения 12.03.2015)
4. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: Учебник / Г. В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С.133-165.
5. Бродецкий, А. Я. Внеречевое общение в жизни и в искусстве: азбука молчания / А. Я. Бродецкий. – М.: Владос, 2000. – 192 с.
6. Бэндлер, Р. Из лягушек в принцы. Нейро-лингвистическое программирование/Р. Бэндлер, Дж. Гриндер. – Новосибирск: Издательство НГУ, 1992. – С. 33-35.
7. Вилсон, Г. Язык жестов – путь к успеху/Г. Вилсон, К. Макклафлин. – СПб.: Питер, 2001. – 224 с.
8. Воловик, В.А. Тайны жеста/В.А. Воловик. – М.: АСТ; 2001. – 363 с.
9. Гласс, Л. Я читаю ваши мысли /Л. Гласс. – М.: АСТ, 2004. – 251 с.

- 10.Данкелл, С. Позы спящего: ночной язык тела/Пер. с англ. Л. Островского. – Нижний Новгород: Елень, Арника, 1994. – 242 с.
- 11.Кабаченко, Т. С. Методы психологического воздействия / Т. С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – С.168-176.
- 12.Кузнецова, О. Л. Мимика и жесты (русско-финские соответствия)/О.Л. Кузнецова. – URL: <http://commbehavior.narod.ru/RusFin/RusFin2001/Kuznetsova.htm> (дата обращения 22.08.09)
- 13.Мацумото, Д. Психология и культура/Д. Мацумото. – СПб.: Питер, 2003. – 718 с.
- 14.Морозов, В.П. Искусство и наука общения: Невербальная коммуникация/ В.П. Морозов – М.: Ин-т психологии РАН, 1998. – 163 с.
- 15.Ниренберг, Дж. Как читать человека словно книгу. Язык тела/Дж. Ниренберг, Г. Калеро, А. Штагль. – Баку: Сада, 1992. – 176 с.
- 16.Пиз, А. Язык телодвижений/А. Пиз. – М: Эксмо, 2005. – 272 с.
- 17.Символы, знаки, эмблемы: Энциклопедия / Авт.-сост. д-р ист. наук, проф. В. Э. Багдасарян, д-р ист. наук, проф. И. Б. Орлов, д-р ист. наук В. Л. Телицын; под общ. ред. В. Л. Телицына. – 2-е изд. – М.: ЛОКИД-ПРЕСС, 2005. – 494 с.
- 18.Столяренко, Л. Д. Основы психологии: Учебник / Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2000. – С. 421-423.
- 19.Фаст, Дж. Язык тела // Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. – М.: Вече, Персей, АСТ. – С.12-225.
- 20.Холл, Э. Как понять иностранца без слов // Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. – М.: Вече, Персей, АСТ. – С. 226-432.

### ГЛАВА 3. ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

**Актуальность темы.** В процессе делового общения необходимо взаимопонимание между участниками этого процесса – будь то просто два человека или человек и коллектив. Само взаимопонимание может быть истолковано по-разному: или как понимание целей, мотивов, установок партнера по общению, или как не только понимание, но и принятие, разделение этих целей, мотивов, установок<sup>1</sup>. При этом процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и условно может быть назван *перцептивной* стороной общения.

Знание основ социальной перцепции составляет необходимую часть общения во всех специальностях, основанных на межличностном общении, и в частности, в менеджменте. Социальная перцепция имеет большое значение в любом производственном коллективе, она предоставляет возможности для психологической совместимости работников или, наоборот, препятствует в этом. Сопоставляя социальную перцепцию с коммуникативной стороной общения, необходимо отметить, что это не два разных общения, а две разных стороны одного и того же процесса. Общаясь, люди одновременно обмениваются информацией и составляют впечатление друг о друге, формируют для себя образ личности своего партнера. Для этого служит вербальная, а еще в большей мере – невербальная информация, которую мы получаем в процессе общения.

#### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<i>Обучающийся будет иметь представление:</i>	
1.	О сущности социальной перцепции.
2.	О функциях социальной перцепции.
<i>Обучающийся будет знать:</i>	
3.	Механизмы межличностного восприятия.
4.	Факторы, способствующие формированию аттракции.
5.	Роль стереотипов в социальной перцепции.
6.	Процессы каузальной атрибуции.
<i>Обучающийся будет уметь:</i>	
7.	Ориентироваться в эффектах социальной перцепции
8.	Выявлять ошибки атрибуции

<sup>1</sup>Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002. С. 234.

### 3.1. Сущность социальной перцепции

Прежде чем раскрывать в содержательном плане характеристики этой стороны общения, необходимо уточнить употребляемые здесь термины. Весьма часто восприятие человека человеком обозначают как «социальная перцепция». Это понятие в данном случае употреблено не слишком точно. Термин «социальная перцепция» впервые был введен Дж. Брунером в 1947 г. в ходе разработки так называемого *нового взгляда* на восприятие. Вначале под социальной перцепцией понималась социальная детерминация (обусловленность) перцептивных процессов. Позже исследователи, в частности в социальной психологии, придали понятию несколько иной смысл: социальной перцепцией стали называть процесс восприятия так называемых социальных объектов, под которыми подразумевались другие люди, социальные группы, большие социальные общности. Именно в этом употреблении термин закрепился в социально-психологической литературе. Поэтому восприятие человека человеком относится, конечно, к области социальной перцепции, но не исчерпывает ее.

Социальная перцепция – процесс восприятия социальных объектов в социальном контексте.

Социальная перцепция – процесс, возникающий при человеческом взаимодействии на основе естественного общения и протекающий в форме восприятия и понимания человека человеком. Социальная перцепция зависит от эмоций, мнений, установок, пристрастий и предубеждений.

Выделяют следующие основные **функции** социальной перцепции:

- познание себя;
- познание партнера по общению;
- организация совместной деятельности на основе взаимопонимания (взаимопонимание – социально-психическое явление, ядро которого составляет эмпатия, связанное с глубоким проникновением людей в духовный мир друг друга);
- установление эмоциональных отношений.

Восприятие и оценка партнера представляет важную сторону общения. Воспринимая качества собеседника, наблюдатель определенным образом оценивает их и делает некоторые умозаключения о внутренних психологических свойствах человека. Данные умозаключения основаны на наблюдении внешнего облика собеседника (физические качества и оформление внешности) и поведения (то есть совершаемых действий и экспрессивных реакций). Это дает возможность сформировать определенное к нему отношение. Перечисленные феномены и принято относить к социальной перцепции.

Социальную перцепцию определяют как восприятие внешних признаков человека, соотнесение их с его личностными характеристиками, интерпретацию и прогнозирование на этой основе его поступков. В ней обязательно присутствует оценка другого человека и формирование отношения к нему в эмоциональном и поведенческом плане. Иными словами,



процесс восприятия одним человеком другого выступает, как обязательная составная часть общения и условно может быть назван перцептивной стороной общения.

Выделяются следующие *основные социально-перцептивные действия*:

а) восприятие внешнего облика и поведения объекта (отдельный человек, группа);

б) реконструкция внутреннего облика, то есть социально-психологических особенностей себя и партнера по общению (через механизмы рефлексии, атрибуции, стереотипизации, идентификации).

Представление о другом человеке зависит от уровня развития собственного самосознания, представления о собственном «Я» («Я-концепция»), о собеседнике («Ты-концепция»), о группе, к которой человек принадлежит или относит себя психологически («Мы-концепция»). Осознание себя через другого имеет две стороны: *идентификацию* (уподобление себя другому) и *рефлексию* (осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению).

Продуктом таких действий является та или иная степень достигнутого взаимопонимания участниками общения (сходство взглядов, установок, впечатлений о предмете общения и друг о друге, принятие роли и т.п.).

Исследования в области межличностной перцепции ориентируются на изучение содержательной (характеристики субъекта и объекта восприятия, их свойств и т.п.) и процессуальной (анализ механизмов и эффектов восприятия) составляющих. В первом случае исследуются приписывания (атрибуции) друг другу различных черт, причин поведения (каузальная атрибуция) партнеров по общению, роль установки при формировании первого впечатления и т.п. Во втором – различные эффекты, возникающие при восприятии людьми друг друга (например, эффекты ореола, проекции, средней ошибки, первичности).

### 3.2. Механизмы межличностного восприятия

Изучение перцепции показывает, что можно выделить ряд универсальных психологических **механизмов**, обеспечивающих сам процесс восприятия и оценки другого человека и позволяющих осуществлять переход от внешне воспринимаемого к оценке, отношению и прогнозу.

К механизмам межличностной перцепции относят:

- 1) познание самого себя (*рефлексия*) в процессе общения;
- 2) познание и понимание людьми друг друга (*идентификация, эмпатия, аттракция, стереотипизация*);
- 3) прогнозирование поведения партнера по общению (*каузальная атрибуция*).

Поскольку человек вступает в общение всегда как личность, он воспринимается и другим человеком – партнером по общению, также как личность. На основе внешней стороны поведения мы как бы «читаем»

другого человека, расшифровываем значение его внешних данных<sup>1</sup> Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, потому, что, познавая другого, формируется и сам познающий индивид. Во-вторых, потому, что от меры точности «прочтения» другого человека зависит успех организации с ним согласованных действий.

Представление о другом человеке тесно связано с уровнем собственного самосознания. Связь эта двоякая: с одной стороны, богатство представлений о самом себе определяет и богатство представлений о другом человеке, с другой стороны, чем более полно раскрывается другой человек (в большем количестве и более глубоких характеристик), тем более полным становится и представление о самом себе. «Личность становится для себя тем, что она есть в себе, через то, что она представляет собой для других».<sup>2</sup> Сходную по форме идею высказывал и американский психолог Джордж Герберт Мид (1863-1931), введя в свой анализ взаимодействия образ «генерализованного другого».

В эти процессы включены как минимум два человека, и каждый из них является активным субъектом. Следовательно, сопоставление себя с другим осуществляется как бы с двух сторон: каждый из партнеров уподобляет себя другому. Значит, при построении стратегии взаимодействия каждому приходится принимать в расчет не только потребности, мотивы, установки другого, но и то, как этот другой понимает *мои* потребности, мотивы, установки. Все это приводит к тому, что анализ осознания себя через другого включает две стороны: *идентификацию* и *рефлексию*. Каждое из этих понятий требует специального обсуждения.

Термин «**идентификация**», буквально обозначающий отождествление себя с другим, выражает установленный факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди часто пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место. В этом плане идентификация выступает в качестве одного из механизмов познания и понимания другого человека.

Существует много экспериментальных исследований процесса идентификации и выяснения его роли в процессе общения. В частности, установлена тесная связь между идентификацией и другим, близким по содержанию явлением – *эмпатией*.

Описательно эмпатия также определяется как особый способ понимания другого человека. Только здесь имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, стремление эмоционально

---

<sup>1</sup> Рубинштейн С. Л. Принципы и пути развития психологии. М.: Изд-во АН СССР, 1959. С. 180.

<sup>2</sup> Выготский Л. С. История развития высших психических функций. Собр. соч., Т. 2. М.: Педагогика, 1983. С. 196.

откликнуться на его проблемы, способность вчувствоваться в его эмоциональное состояние. Эмпатия противостоит пониманию в строгом смысле этого слова термин используется в данном случае лишь метафорически: эмпатия есть аффективное «понимание». Эмоциональная ее природа проявляется как раз в том, что ситуация другого человека, партнера по общению, не столько «продумывается», сколько «прочувствуется».

Механизм эмпатии в определенных чертах сходен с механизмом идентификации: и там, и здесь присутствует умение поставить себя на место другого, взглянуть на вещи с его точки зрения. Однако взглянуть на вещи с чьей-то точки зрения не обязательно означает отождествить себя с этим человеком. Если я отождествляю себя с кем-то, это значит, что я строю свое поведение так, как строит его этот «другой». Если же я проявляю к нему эмпатию, я просто принимаю во внимание линию его поведения (отношусь к ней сочувственно), но свою собственную могу строить совсем по-иному. И в том, и в другом случаях налицо будет «принятие в расчет» поведения другого человека, но результат наших совместных действий будет различным. Одно дело – понять партнера по общению, встав на его позицию, действуя с нее, другое дело – понять его, приняв в расчет его точку зрения, даже сочувствуя ей», но действуя по-своему.

Впрочем, оба случая требуют решения еще одного вопроса: как будет тот, «другой», т.е. партнер по общению, понимать меня. От этого будет зависеть наше взаимодействие. Иными словами, процесс понимания друг друга осложняется явлением **рефлексии**. В отличие от философского употребления термина, в социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание или понимание другого, но знание того, как другой понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга, это глубокое, последовательное взаимоотражение, воспроизведение внутреннего мира партнера по взаимодействию, причем в этом внутреннем мире в свою очередь отражается внутренний мир первого исследователя.

### 3.3. Аттракция

**Аттракция** (от лат. *attrahere* – привлекать, притягивать) – особая форма восприятия одного человека другим, основанная на формировании устойчивого эмоционально положительного чувства к нему.

Люди не просто воспринимают друг друга, но формируют друг по отношению к другу определенные отношения. На основе сделанных оценок рождается разнообразная гамма чувств – от неприятия того или иного человека до симпатии, даже любви к нему. Область исследований, связанных с выявлением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, получила название исследования аттракции. Аттракция также является процессом формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего и продуктом

этого процесса, то есть некоторое качество отношения. Аттракцию можно рассматривать также как особый вид социальной установки на другого человека, в которой преобладает эмоциональный компонент, когда этот «другой» оценивается преимущественно в аффективных категориях.<sup>1</sup>

Включение аттракции в процесс межличностного восприятия с особой четкостью раскрывает тот факт, что общение всегда есть реализация определенных отношений (как общественных, так и межличностных). Аттракция связана преимущественно с как раз с межличностным типом отношений, реализуемых в общении.

Исследования аттракции главным образом посвящены выяснению тех факторов, которые приводят к появлению положительных эмоциональных отношений между людьми. Изучается, в частности, вопрос о роли сходства характеристик субъекта и объекта восприятия в процессе формирования аттракции, о роли «экологических» характеристик процесса общения (близость партнеров по общению, частота встреч и т.п.). Во многих работах выявлялась связь между аттракцией и особым типом взаимодействия, складывающимся между партнерами, например, в условиях «помогающего» поведения.

Факторы, способствующие формированию аттракции:

- Частота социальных контактов.
- Физическая привлекательность (чем привлекательнее человек, тем вероятнее приписывание ему положительных личностных качеств).
- Феномен ровни.
- Эффект усиления (мы находим у человека черты, схожие с нашими, что делает его более привлекательным для нас).
- Нам нравятся те, кому нравимся мы.
- Нам нравятся те, с кем мы связываем выгодные для нас события.

**Выделены различные уровни аттракции:** симпатия, дружба, любовь.

*Дружба* – вид устойчивых, индивидуально-избирательных межличностных отношений, характеризующийся взаимной привязанностью их участников, усилением процессов аффилиации (стремление быть в обществе, здесь – вместе с другом, друзьями), взаимными ожиданиями ответных чувств и предпочтительности.

*Симпатия* (от греч. Sympatheia – влечение, внутреннее расположение) – устойчивое одобрительное эмоциональное отношение человека к другим людям, их группам или социальным явлениям, проявляющееся в приветливости, доброжелательности, восхищении, побуждающее к общению, оказанию внимания, помощи и т.п.

*Любовь* – высокая степень эмоционально-положительного отношения, выделяющего объект среди других и помещающего его в центр жизненных потребностей и интересов субъекта.

---

<sup>1</sup> Гозман Л. Я. Психология эмоциональных отношений. М.: Издательство московского университета, 1987. С. 87.

Любовь и дружба представляют собой не только формы аттракции, но и составляют важнейшие типы межличностного взаимодействия.

### 3.4. Процесс стереотипизации

Впервые термин «социальный стереотип» был введен У. Липпманом в 1922 г., и для него в этом термине содержался негативный оттенок, связанный с ложностью и неточностью представлений, которыми оперирует пропаганда. В более же широком смысле слова стереотип – это некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются как известным «сокращением» при взаимодействии с этим явлением. Стереотипы в общении, возникающие, в частности, при познании людьми друг друга, имеют и специфическое происхождение, и специфический смысл.

Под **социальным стереотипом** понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Наиболее известны **этнические стереотипы** – образы типичных представителей определенных наций, которые наделяются фиксированными чертами внешности и особенностями характера (например, стереотипные представления о чопорности и худобе англичан, легкомысленности французов, эксцентричности итальянцев).

Стереотипы – неотъемлемый элемент обыденного сознания. Ни один человек не в состоянии самостоятельно, творчески реагировать на все встречающиеся ему в жизни ситуации. Стереотип, аккумулирующий некий стандартизованный коллективный опыт и внушенный индивиду в процессе обучения и общения с другими, помогает ему ориентироваться в жизни и определенным образом направляет его поведение. Стереотип может быть истинным и ложным. Он может вызывать и положительные эмоции, и отрицательные. Его суть в том, что он выражает отношение, установку данной социальной группы к определенному явлению. Так, образы попа, купца или работника из народных сказок четко выражают отношение рассказчика к этим социальным типам. Естественно, что у враждебных общественных групп стереотипы одного и того же явления совершенно разные.<sup>1</sup>

Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия другого человека. Стереотипы представляют собой инструмент «грубой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения (например, стереотипы активно используются при оценке групповой национальной или профессиональной принадлежности человека).

---

<sup>1</sup> Кон И. С. Психология предрассудка. URL: [http://www.koob.ru/books/psihologia\\_predrassudka.rar](http://www.koob.ru/books/psihologia_predrassudka.rar) (дата обращения 18.03.2015).

Как правило, стереотип возникает на основе достаточно ограниченного прошлого опыта, в результате стремления строить выводы на базе ограниченной информации. Очень часто стереотип возникает относительно групповой принадлежности человека, например принадлежности его к какой-то профессии. Тогда ярко выраженные профессиональные черты у встреченных в прошлом представителей этой профессии рассматриваются как черты, присущие всякому представителю этой профессии («все учительницы назидательны», «все бухгалтеры – педанты» и т.д.). Здесь проявляется тенденция «извлекать смысл» из предшествующего опыта, строить заключения по сходству с этим предшествующим опытом, не смущаясь его ограниченностью.

Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга может привести к двум различным следствиям:

**А. К определенному упрощению процесса познания другого человека.** В этом случае стереотип не обязательно несет на себе оценочную нагрузку: в восприятии другого человека не происходит «сдвига» в сторону его эмоционального принятия или непринятия. Остается просто упрощенный подход, который, хотя и не способствует точности построения образа другого, заставляет заменить его часто штампом, но, тем не менее, в каком-то смысле необходим, ибо помогает сокращать процесс познания.

**Б. К возникновению предубеждения.** Если суждение строится на основе прошлого ограниченного опыта, а опыт этот был негативным, всякое новое восприятие представителя той же самой группы окрашивается неприязнью.

### 3.5. Каузальная атрибуция

**Каузальная атрибуция** (англ. attribute – приписывать, наделять) – интерпретация субъектом своего восприятия причин и мотивов поведения других людей. Она строится на основе непосредственного наблюдения, анализа результатов деятельности и прочего путем приписывания личности или группе людей свойств, характеристик, которые не попали в поле восприятия и как бы домысливаются.

Каждый из участников взаимодействия, оценивая другого, стремится построить определенную систему интерпретации его поведения, в частности, его причин. В обыденной жизни люди сплошь и рядом не знают действительных причин поведения другого человека или знают их недостаточно. В условиях дефицита информации они начинают приписывать друг другу как причины поведения, так иногда и сами образцы поведения или какие-то более общие характеристики. Приписывание осуществляется либо на основе сходства поведения воспринимаемого лица с каким-то другим образцом, имевшимся в прошлом опыте субъекта восприятия, либо на основе анализа собственных мотивов, предполагаемых в аналогичной ситуации (в этом случае может действовать механизм идентификации). Но, так или иначе, возникает целая система способов такого приписывания (атрибуции).

Таким образом, интерпретация своего и чужого поведения путем приписывания (причин, мотивов, чувств и т.п.) выступает составной частью межличностного восприятия и познания.

Особая отрасль социальной психологии, получившая название каузальной атрибуции, анализирует именно эти процессы. Каузальную атрибуцию изучали многие видные психологи (Ф. Хайдер, Г. Келли, Э. Джонс, К. Дэвис, Д. Кенноуз, Р. Нисбет, Л. Стрикленд). Если на первых порах исследования атрибуции речь шла лишь о приписывании причин поведения другого человека, то позже стали изучаться способы приписывания более широкого класса характеристик: намерений, чувств, качеств личности. Сам феномен приписывания возникает тогда, когда у человека есть дефицит информации о другом человеке: заменять ее и приходится процессом приписывания.

Мера и степень приписывания в процессе межличностного восприятия зависит от двух показателей, а именно от степени:

- Уникальности или типичности поступка (имеется в виду тот факт, что типичное поведение есть поведение, предписанное ролевыми образцами, и потому оно легче поддается однозначной интерпретации; напротив, уникальное поведение допускает много различных интерпретаций и, следовательно, дает простор приписыванию его причин и характеристик);
- Его социальной желательности или нежелательности (под социально «желательным» понимается поведение, соответствующее социальным и культурным нормам и поэтому сравнительно легко и однозначно объясняемое, однако, при нарушении таких норм диапазон возможных объяснений значительно расширяется).

**Структура процесса каузальной атрибуции.** Выделяются следующие интересующие исследователей атрибуции аспекты: особенности субъекта восприятия (наблюдающего), характеристики объекта и ситуации восприятия.

Интересная попытка построения теории каузальной атрибуции принадлежит Г. Келли. Он показал, как осуществляется человеком поиск причин для объяснения поведения другого человека. В общем виде ответ звучит так: всякому человеку присущи некоторые априорные каузальные представления и каузальные ожидания.

**Каузальная схема** – это своеобразная общая концепция данного человека о возможных взаимодействиях различных причин, о том, какие действия в принципе эти причины производят. Она строится на трех принципах:

1. **Принцип обесценивания**, когда роль главной причины события недооценивается, вследствие переоценки других причин.
2. **Принцип усиления**, когда преувеличивается роль конкретной причины в событии.

### **3. Принцип систематического искажения,** когда существуют постоянные отклонения от правил формальной логики при объяснении причин поведения людей.<sup>1</sup>

Выявлена также зависимость приписываемых характеристик от предшествующей оценки объектов восприятия. В одном из экспериментов регистрировались оценки двух групп детей, даваемые субъектом восприятия. Одна группа была составлена из «любимых», а другая – из «нелюбимых» детей. Хотя «любимые» (в данном случае более привлекательные) дети намеренно делали ошибки в исполнении задания, а «нелюбимые» выполняли его корректно, воспринимающий, тем не менее, приписывал положительные оценки «любимым», а отрицательные – «нелюбимым».

Это соответствует идее Ф. Хайдера, который говорил, что людям вообще свойственно рассуждать таким образом: «плохой человек обладает плохими чертами», «хороший человек обладает хорошими чертами» и т.д. Поэтому приписывание причин поведения и характеристик осуществляется по этой же модели: «плохим» людям всегда приписываются плохие поступки, а «хорошим» – хорошие. Наряду с этим, в теориях каузальной атрибуции уделяется внимание и идее контрастных представлений, когда «плохому» человеку приписываются отрицательные черты, а сам воспринимающий оценивает себя по контрасту как носителя самых положительных черт.

В отношении каузальной атрибуции очень удачно высказался Махатма Ганди: «Только тот, кто рассматривает свои собственные ошибки через увеличительное стекло, а ошибки другого – через уменьшительное, способен постичь относительное значение того и другого».<sup>2</sup>

### **3.6. Феномен первого впечатления**

**Установки в формировании первого впечатления.** Формирующееся на основе кратковременного контакта с человеком первое представление о нем – это сложный психологический процесс. При этом на формирование первого впечатления влияют не только определенные особенности личности, которая является объектом познания, но и личностные качества познающего, воспринимающего человека: это и сформировавшиеся «эталоны», и закрепленные в сознании стереотипы, и степень уверенности человек в себе самом, и привычное его отношение к людям. Чрезвычайно важный вопрос более общего плана – вопрос о роли установки в процессе восприятия человека человеком. Различают три типа установки на восприятие другого человека:

---

<sup>1</sup> Келли Г. Процесс каузальной атрибуции // Современная зарубежная социальная психология. Тексты. Под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. М.: Изд-во МГУ, 1984. С. 127-137.

<sup>2</sup> Ганди М. К. Моя жизнь. М.: Наука, 1969. С. 405.



1. **Позитивная.** При позитивной установке мы переоцениваем положительные качества и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости.
2. **Негативная.** Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности.
3. **Адекватная.** Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком.

Наличие установок рассматривается, как неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке. Особенно значительна роль установки при формировании **первого впечатления** о незнакомом человеке, что было выявлено в экспериментах А. А. Бодалева. Двум группам студентов была показана фотография одного и того же человека. Но предварительно первой группе было сообщено, что человек на предъявленной фотографии является закоренелым преступником, а второй группе о том же человеке было сказано, что он крупный ученый. После этого каждой группе было предложено составить словесный портрет сфотографированного человека. В первом случае были получены соответствующие характеристики: глубоко посаженные глаза свидетельствовали о затаенной злобе, выдающийся подбородок – о решимости «идти до конца» в преступлении и т.д. Соответственно во второй группе те же глубоко посаженные глаза говорили о глубине мысли, а выдающийся подбородок – о силе воли в преодолении трудностей на пути познания и т.д.

Описаны три наиболее типичные схемы формирования **первого впечатления о человеке**. Каждая схема «запускается» определенным фактором, присутствующим в ситуации знакомства.

Выделяют факторы **превосходства, привлекательности партнера и отношения к наблюдателю**.

**Фактор превосходства** связан с тем, что человек, который превосходит наблюдателя по важному параметру, оценивается им гораздо выше и по остальным значимым параметрам. Иначе говоря, происходит его общая личностная переоценка. При этом, чем неувереннее чувствует себя наблюдатель в данный момент, в данной конкретной ситуации, тем меньше нужно усилий для запуска этой схемы. Так, в экстремальной ситуации люди часто готовы доверять тем, кого не стали бы слушать в спокойной обстановке.

**Фактор привлекательности** обеспечивает реализацию схемы, связанной с восприятием партнера как чрезвычайно привлекательного внешне. Ошибка, допускаемая в этом случае, состоит в том, что внешне привлекательного человека люди также склонны переоценивать по другим важным для них психологическим и социальным параметрам.

**Фактор отношения к наблюдателю** регулирует включение схемы восприятия партнера, в основе которой лежит характер отношения к наблюдателю. Ошибка восприятия в этом случае состоит в том, что людей, которые хорошо к нам относятся или разделяют какие-то важные для нас идеи, мы склонны позитивно оценивать и по другим показателям.

Наиболее часто применяется схема восприятия, которая запускается в случае неравенства партнеров в той или иной сфере социальной (различный социальный статус), интеллектуальной, неравенство позиций в группе (групповой статус) и т.п. Ошибки неравенства проявляются в том, что люди склонны систематически переоценивать различные психологические качества тех людей, которые превосходят их по какому-то параметру, существенному для них. Эта схема начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве. Если я, болезненный и слабый, хочу быть здоровым и сильным и встречаю пышущего здоровьем и силой человека, то я переоценю его по всем параметрам он в моих глазах одновременно будет и красив, и умен, и добр. Если же для меня главное – эрудиция, образованность, то при встрече с сильным человеком ничего не произойдет, зато при встрече с интеллектуально превосходящим ошибка будет иметь место.

Итак, можно полагать, что в данном случае схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Очень важно, что превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. В дальнейшем я буду называть такого рода ошибки в общении, действием фактора «превосходства».

Теперь рассмотрим *фактор превосходства*. Исследования показывают, что для определения этого параметра в нашем распоряжении два основных источника информации:

1) одежда человека, все внешнее оформление, включая такие атрибуты, как знаки различия, очки, оформление волос, награды, драгоценности; в определенных случаях рассматривается даже такая «одежда», как машина, кресло, оформление кабинета и т.д.;

2) манера поведения человека (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.).

Понятно, что, кроме этих двух признаков, у нас ничего и нет (если, конечно, не рассматривать случай, когда нам предварительно достоверно известно о превосходстве).

Не менее важным и узнаваемыми являются ошибки, связанные с «общей эстетической выразительностью человека», т.е. с тем, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Ошибки заключаются в том, что если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать

его более хорошим, умным, интересным и т.д., т.е. опять-таки переоценивать многие его психологические характеристики.

Например, в одном из экспериментов учителям были предложены для оценки «личные дела» учеников. Перед ними ставилась задача определить уровень интеллекта школьника, отношение его родителей к школе, его планы в смысле дальнейшего образования и отношение к нему сверстников. Секрет эксперимента был в том, что всем давалось одно и то же личное дело, но к нему прилагались разные фотографии – одна заведомо привлекательная, а другая заведомо непривлекательная. Оказалось, что «привлекательным» детям, при прочих равных условиях, учителя приписывали более высокий интеллект, намерение поступить в колледж, лучший статус в группе сверстников, родителей, больше занимающихся их воспитанием.

Другой пример. Американский психолог А. Миллер, применив метод экспертных оценок, отобрал фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых. Затем он показал эти фотографии мужчинам и женщинам в возрасте от 18 до 24 лет и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из тех, кто был изображен на фотографиях. Испытуемые оценили и мужчин и женщин, которых эксперты отнесли к наиболее красивым, как более уверенных в себе, счастливых и искренних, уравновешенных, энергичных, любезных, утонченных и более богатых духовно, чем тех, кто был оценен экспертами как некрасивые, и даже чем тех, кто попал в категорию «обыкновенных». Кроме того, испытуемые мужчины оценили красивых женщин как более заботливых и внимательных.<sup>1</sup>

Таким образом, получается, что этот тип ошибки очень напоминает предыдущий: здесь тоже под влиянием одного фактора переоцениваются или недооцениваются свойства человека. Только здесь мы имеем дело с действием фактора «привлекательности» – чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он во всех отношениях; если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются. Эти элементы служат знаками групповой принадлежности и для самого «носителя» одежды и «автора» поведения, и для окружающих его людей. Понимание своего места в той или иной иерархии, группе, во всей системе общественных отношений, а также положения других людей во многом определяют общение и взаимодействие. Поэтому выделение превосходства какими-то внешними, видимыми средствами всегда очень существенно.

В прежние времена это было настолько важно, что определенная одежда не только могла носиться людьми определенного статуса или общественного положения, но и должна была носиться ими. Существовали определенные правила, что и кому можно или нельзя надевать. Таким образом, задача распознавания статуса в то время была довольно простой.

Можно утверждать достаточно определенно, что и в наше время, когда нет жестких предписаний и ограничений, роль одежды в кодировании превосходства остается значимой. Можно, вероятно, говорить о существовании неофициальной знаковой системы одежды и внешних атрибутов человека, элементы или сочетание элементов которой являются

теми крючками, которые направляют формирование первого впечатление по схеме превосходства.

Итак, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения. Вследствие этого человек, с одной стороны, строит свое поведение в данный момент, с другой – при оценке личности партнера может допускать ошибки, описанные ранее: преувеличивать (или преуменьшать) те или другие качества.

Обратимся к *фактору привлекательности*. Восприятие привлекательности – это процесс той же природы, что и восприятие превосходства, т.е. социальной природы, а, следовательно, и механизмы их должны быть схожи. Отсюда – знаки привлекательности надо искать не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака, который служит знаком привлекательности. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности. И привлекательность – не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой или группами, к которой мы принадлежим.

В качестве знаков привлекательности могут рассматриваться те усилия, которые затрачиваются человеком для соответствия социально одобряемому типу внешности. Такие знаки фиксируются и запускают схему – человек относится либо к привлекательным, и тогда переоцениваются все его невидимые качества, или к непривлекательным, и тогда происходит недооценка остального.

Очень хорошо это видно на примере такого слагаемого внешности, как телосложение. Принято выделять три основных типа телосложения: эндоморфное (пикническое) – склонные к полноте люди, мезоморфное (атлетическое) – стройные, сильные, мускулистые и эктоморфное (астеническое) – высокие, худые, хрупкие. Довольно давно многочисленными исследователями показано, что тип телосложения связан с некоторыми психологическими чертами. Так, пикники обычно более общительны. Они склонны к комфорту, переменчивы в настроениях. Атлеты характеризуются высоким жизненным тонусом, любовью к приключениям, а астеники обычно более сдержаны, молчаливы, спокойны. В нашем обыденном сознании эти связи зафиксированы довольно прочно.<sup>1</sup>

Однако в первом впечатлении все эти «конструктивные» элементы не имеют особого значения. Главное другое – какой тип телосложения социально одобряется, а какой нет. Так, в исследовании, проведенном Бродели, испытуемым предъявляли пять мужских силуэтов разных типов телосложения. Нужно было дать описание возможных психологических свойств людей с предложенными силуэтами. Реакции испытуемых расположились следующим образом. Мускулистый, спортивный мезоморфный тип получил в описаниях устойчивые положительные оценки.

---

<sup>1</sup> Годфруа Ж. Что такое психология. Т.2. М.: Мир, 2005. С. 240.

Эндоморфный тип – низкорослый толстяк – в большинстве случаев характеризовался отрицательно. Силуэты эктоморфного типа – высокие и худые – занимали в оценке испытуемых промежуточное положение: они не вызывали такой благожелательной реакции, как мезоморфный тип, но и не подвергались уничтожающей критике, как эндоморфный.

Достоверно зарегистрирован факт меньшей привлекательности детей эктоморфного (астенического) телосложения – их реже выбирают в качестве товарищей, чаще избегают, причем замечено, что с возрастом эта тенденция усиливается.

Таким образом, привлекателен тот тип телосложения, который социально одобряется. Но еще более привлекательны усилия, затраченные на его получение.<sup>1</sup>

Итак, можно сказать, что знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в некоторой группе образом. Механизмом формирования восприятия по этой схеме является все тот же стереотип, но теперь уже не прямо по знакам принадлежности к группе, а, если можно так выразиться, по их первой производной – по знакам желания быть отнесенным к данной группе.

Наконец, рассмотрим *фактор отношения к нам*. Наверное, все согласятся, что те люди, которые нас любят (хорошо к нам относятся), кажутся нам значительно лучше тех, кто нас ненавидит (плохо к нам относится). Это проявление действия фактора «отношения к нам», который приводит к изменению оценки качеств людей в зависимости от знака этого отношения.

Психологи Карри и Кени, выявив мнение испытуемых по ряду вопросов, познакомили их с мнениями по тем же вопросам, принадлежащим другим людям, и просили оценить этих людей. Предъявляемые мнения варьировались от полного совпадения до совершенного несовпадения с позицией испытуемых. Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Убежденность в этом предполагаемом «родстве душ» настолько велика, что разногласий с позиций привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать.

В приведенном эксперименте согласие задавалось напрямую. Однако существует огромное количество косвенных признаков согласия. Это и определенное поведение – кивки, одобряющие или ободряющие, улыбки в нужных местах, другие проявления, соответствующие вашей позиции, слова и даже сама манера держаться. Важно, чтобы во всем сквозило согласие: и включается схема восприятия по фактору отношения к нам. По сути это тоже стереотип особого рода. Здесь действует представление не о реальных социальных группах, а субъективных группах. Речь идет о тех группах,

---

<sup>1</sup> Щекин Г.В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешнему облику. URL: <http://inlove.getbb.ru/viewtopic.php?f=72&t=662> (дата обращения 10.04.2015).

которые не «существуют в природе», т.е. не заданы общественными отношениями, существуют в нашем сознании. Скажем, человек считает себя умным, знающим инженером, хорошо разбирающимся в политике и футболе, счастливым в семейной жизни и т.д. Это то же самое, что относить себя к группам умных людей, знающих инженеров, знатоков политики, футбола и др. А значит, иметь субъективные представления (стереотипы) о том, что такое умный человек, знаток футбола и т.д. И, естественно, что знаком принадлежности к этим группам будет согласие с ним, а дальше срабатывает соответствующий стереотип, т.е. схема отношения к нам как бы дополняет первые две. Все это осуществляется за счет одного механизма – стереотипизации. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему формирования впечатления, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами.

В постоянном общении законы и результаты первого впечатления продолжают действовать. Однако постоянное и длительное общение не может удовлетвориться тем списком приписанных партнеру черт и свойств, которые сформировались при первом впечатлении. В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера – его актуального состояния, динамики его отношения к нам, восприятие им ситуации. Здесь восприятие партнера и понимание его происходят на другой основе, стереотипы мало помогают, если не мешают.

В самом деле: в реальном общении мы почти всегда примерно понимаем, что происходит с нашим партнером. При этом не столь важно, что мы далеко не всегда отдаем себе отчет в этом понимании, существенно, что оно даже в скрытом виде является регулятором нашего поведения. Вряд ли каждый может в любой момент общения объяснить, почему ему кажется, что собеседник чем-то расстроен или не хочет продолжать разговор. Однако это понимание у нас есть, иначе мы не стали бы выяснять, что же произошло, или стараться закончить беседу. Значит, восприятие другого человека в общении дает нам материал для выводов.

Реальные основания для понимания другого человека по его внешности и элементам поведения действительно есть. Это достоверно установлено сейчас психологическими исследованиями. В них показано, что почти все детали внешнего облика человека могут нести информацию об его эмоциональных состояниях, отношении к окружающим его людям вообще, о его отношении к себе, о том, как он чувствует себя в общении в данной ситуации.

Лицо человека, его жесты, мимика, общий стиль экспрессивного поведения, походка, его манера стоять, сидеть, привычные позы и их изменение во время разговора, пространственная ориентация по отношению к партнерам, а также различные сочетания этих факторов – все это имеет определенное социально-перцептивное содержание и несет информацию об его внутренних состояниях и характеристиках.

Выбор «техники» общения в каждом конкретном случае определяется характеристиками партнера. Поэтому наиболее важные в данной ситуации

характеристики партнера – это те, которые позволяют его отнести к какой-то категории, группе. Именно эти характеристики и воспринимаются наиболее точно.

В каждой ситуации в фокусе восприятия оказываются те признаки другого человека, которые позволяют определить его принадлежность к той или иной группе в соответствии с особенностями ситуации и требованиями к построению дальнейшего поведения. А все остальные черты и особенности, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь появляется вероятность ошибки.<sup>1</sup>

Таким образом, всегда восприятие любого другого одновременно и верное и неверное, правильное и неправильное, оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик, по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных.

Таковы в общих чертах типичные схемы формирования первого впечатления. Однако важно знать, что при формировании мнения о человеке на основе первого впечатления (что в нашей жизни зачастую необходимо) – первое познание не дает точного представления о человеке, и никто не застрахован от ошибок. Не следует слишком категорично судить о людях по первому впечатлению.

### 3.7. Эффекты восприятия

Чтобы обеспечить достаточно точное прогнозирование ситуации межличностного восприятия, необходимо принять в расчет область явлений, связанных с различного рода моментами, искажающими истинную картину воспринимаемого. Речь идет об «эффектах», возникающих при восприятии людьми друг друга: эффект проекции, эффект средней ошибки, эффект «ореола» («гало-эффект»), эффект новизны и первичности, а также эффект, или явление, стереотипизации.

**Эффект проекции** – свойство людей приписывать приятному для них собеседнику свои собственные достоинства, а неприятному – свои недостатки, то есть наиболее четко выявлять у других те черты, которые ярко представлены у них самих. По данным Ньюкома, эта тенденция в очень большой степени характерна для представителей так называемого авторитарного типа личности и почти не обнаруживается у представителей демократического типа.

**Эффект средней ошибки** – тенденция смягчать оценки наиболее ярких особенностей другого человека в сторону среднего.

**Эффект логической ошибки** состоит в ложности суждения о постоянстве и тесноте взаимосвязи каких-либо качеств личности (например, любезности и добродушия, доброты и эмпатии).

---

<sup>1</sup> Сосиденко Л. В. Конфликтность и барьеры в общении. URL: <http://psychology.net.ru/articles/content/1086785793.html> (дата обращения 10.04.2015).

**«Эффект последовательности»** – на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают сведения, предъявленные о нем в первую очередь. Обычно тот, кто хочет навредить человеку, узнав о нем что-то недостойное и даже не проверив информацию, бежит рассказать начальнику и его ближайшему окружению. Оправдываться и доказывать, что все было не так, на таком неблагоприятном фоне значительно труднее.

Очень распространенным является **эффект «авансирования»** – человеку приписывают несуществующие положительные качества, а, сталкиваясь с его неадекватным представлению поведением, разочаровываются, огорчаются.

**Эффект «ореола»** – эффект восприятия людьми друг друга в условиях дефицита информации, когда на восприятие одного человека другим оказывает существенное влияние первичная информация о нем, в результате которой он воспринимается в соответствующем ему свете – положительном или отрицательном.

Сущность «эффекта ореола» заключается в формировании специфической установки на воспринимаемого через направленное приписывание ему определенных качеств: информация, получаемая о каком-то человеке, категоризируется определенным образом, а именно накладывается на тот образ, который уже был создан заранее. Этот образ, ранее существовавший, выполняет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты и проявления объекта восприятия.

Эффект ореола проявляется при формировании первого впечатления о человеке в том, что общее благоприятное впечатление приводит к позитивным оценкам и неизвестных качеств воспринимаемого и, наоборот, общее неблагоприятное впечатление способствует преобладанию негативных оценок. В экспериментальных исследованиях установлено, что эффект ореола наиболее явно проявляется тогда, когда воспринимающий имеет минимальную информацию об объекте восприятия, а также когда суждения касаются моральных качеств. Эта тенденция затемнить определенные характеристики и высветить другие и играет роль своеобразного ореола в восприятии человека человеком. «Эффект ореола» – влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности.

Если в группе или у руководителя сложилось мнение о человеке, что он очень хороший, то его плохой поступок расценивается как случайность. И, наоборот, если все считают человека плохим, то хороший поступок этого человека тоже рассматривается как случайность. Этот эффект очень часто мешает адекватно воспринимать людей и создает условия, при которых способные и яркие индивидуальности совершенно не могут работать в данной группе, ибо хорошее не замечается, а плохое утрируется.

Тесно связаны с этим эффектом и **эффекты «первичности» и «новизны»** – тенденция людей при противоречивой информации о другом человеке придавать больший вес данным, полученным вначале (если воспринимается незнакомый человек) или более новой информации (если



воспринимается старый знакомый). Оба они касаются значимости определенного порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем.

Все сказанное позволяет сделать вывод о том, что чрезвычайно сложная природа процесса межличностной перцепции заставляет с особой тщательностью исследовать проблему точности восприятия человека человеком.

Этот вопрос связан с решением более общей проблемы: что вообще означает «точность» восприятия социальных объектов. При восприятии физических объектов мы можем проверить точность восприятия, сопоставив его результаты с объективной фиксацией, измерением некоторых качеств и свойств объектов. В случае познания другого человека впечатление, полученное о нем воспринимающим субъектом, не с чем сопоставить, так как отсутствуют методики прямой регистрации многочисленных качеств личности другого человека.

Ограниченность тестов связана с их заведомо неполным репертуаром измеряемых характеристик (в них фиксируется и измеряется только то, что задано экспериментатором, а не то, что есть на самом деле). Аналогичная проблема возникает и в том случае, когда используется метод экспертных оценок. Здесь, хотя спектр измеряемых параметров межличностного восприятия и больше, однако, суждения эксперта подвергаются избирательной оценке наблюдателя (экспериментатора), что также не исключает элемента оценки.

## ГЛОССАРИЙ

**Атрибуция каузальная** (от лат. causa – причина и attribuo – придаю, наделяю) – интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

**Аттракция** (от лат. attrahere – привлекать, притягивать) – понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

**Восприятие межличностное** – Восприятие, понимание и оценка человека человеком. Важной особенностью межличностного восприятия является не столько восприятие качеств человека, сколько восприятие его во взаимоотношениях с другими людьми (восприятие предпочтений в группе, структуры группы и т. д.).

**Значимый другой** – личность, отраженная субъектностью которой оказывает влияние на других людей. Это влияние выражается в изменении их мотивационно-смысловой и эмоциональной сфер.

**Имидж** (от англ. image – образ) – стереотипизированный образ конкретного объекта, существующий в массовом сознании. Как правило, понятие имидж относится к конкретному человеку, но может также распространяться на определенный товар, организацию, профессию и т. д.

**Каузальная схема** – (от лат. *causa* – причина) – понятие, используемое в социальной психологии для обозначения: а) принципов анализа причинности в сфере социального восприятия б) устойчивых представлений о конкретных причинных связях.

**Любовь** – 1) высокая степень эмоционально положительного отношения, выделяющего его объект среди других и помещающего его в центр жизненных потребностей и интересов субъекта (любовь к родине, к матери, к детям, к музыке и т. д.); 2) интенсивное, напряженное и относительно устойчивое чувство субъекта, обусловленное сексуальными потребностями и выражающееся в социально формируемом стремлении быть своими личностно значимыми чертами с максимальной полнотой представленным в жизнедеятельности другого таким образом, чтобы пробуждать у него потребность в ответном чувстве той же интенсивности, напряженности и устойчивости.

**Межличностные отношения** – субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общения. Межличностные отношения – это система установок, ориентаций, ожиданий, стереотипов и других диспозиций, через которые люди воспринимают и оценивают друг друга. Эти диспозиции опосредствуются содержанием, целями, ценностями и организацией совместной деятельности и выступают основой формирования социально-психологического климата в коллективе.

**Межличностных выборов мотивация** (мотивационное ядро выборов) – система мотивов, образующая психологическую основу индивидуальной предпочтительности. Анализ мотивации межличностных выборов позволяет определить психологические причины, по которым индивид готов осуществить эмоциональный и деловой контакт с одними членами группы и отвергает других.

**Отраженная субъектность** – идеальная представленность и продолженность одного человека в другом, инобытие кого-либо в ком-либо. Отражаясь в других людях, человек выступает как деятельное начало, способствующее укреплению или изменению их взглядов, формированию новых побуждений, возникновению ранее не испытанных переживаний. Таким образом, человек выступает как значимый для них другой, источник новых личностных смыслов.

**Отчуждение** (в психологии) – проявление таких жизненных отношений субъекта с миром, при которых продукты его деятельности, он сам, а также другие индивиды и социальные группы, являясь носителями определенных норм, установок и ценностей, осознаются как противоположные ему самому (от несходства до неприятия и враждебности).

**Перцепция социальная** (от лат. *perceptio* – восприятие и *socialis* – общественный) – восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, социальных общностей и т.п.).

**Эмпатия** (от греч. *empathia* – сопереживание) – постижение эмоционального состояния, проникновение-вчувствование в переживания другого человека.

**Эффект края** – явление, заключающееся в том, что из расположенного в ряд заучиваемого материала элементы, находящиеся в начале и конце, запоминаются быстрее, чем элементы, находящиеся в середине. Имеет значение и в том смысле, что поступки человека, совершенные им при первой и последней встрече с ним, чем его поступки, совершенные между этими событиями.

**Эффект недавности** – увеличение вероятности припоминания последних элементов расположенного в ряд материала по сравнению со средними элементами ряда. Изучается в контексте исследований памяти, процессов научения и социальной перцепции.

**Эффект новизны** – феномен социальной психологии, проявляющийся в том, что при восприятии человека человеком по отношению к знакомой персоне наиболее значимой и запоминающейся оказывается последняя, новая информация о ней, тогда как по отношению к незнакомой персоне наиболее значима впервые появившаяся информация, создающая первое впечатление о человеке. Если эта информация носит оценочный, пристрастный характер, то может возникнуть эффект ореола, или гало-эффект.

**Эффект ореола** – распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств.

## ПРАКТИКУМ

### 1. Ситуация в приемном отделении больницы

В приемный покой больницы утром обратился человек, накануне пострадавший в драке. Врачу он сказал следующее:

«Я много хорошего слышал о Вас, доктор, и о Вашей больнице. Здесь работают настоящие профессионалы. Вы – отличный специалист. Здесь, конечно, меня в два счета поставят на ноги. А вот в другой больнице (номер такой-то), куда я обращался вчера вечером, мне никакой помощи не оказали, а только всячески оскорбили меня и выставили меня за дверь».

Какое впечатление должно сложиться у врача?

Каковы должны быть его действия?

### 2. Ситуация в больничном коллективе

В одном из отделений больницы работают два молодых специалиста (эти двое дружат между собой), а кроме них – еще и три опытных врача. Молодые врачи еще толком не освоили важнейшие медицинские манипуляции и вынуждены постоянно просить помощи у опытных коллег,

выслушивать замечания и работать «на подхвате». Оставшись вдвоем, молодые врачи часто и с удовольствием обсуждают работу своих старших коллег, их профессиональные качества; особое внимание они уделяют ошибкам и погрешностям в работе опытных врачей, буквально коллекционируют эти промахи и недочеты в работе; своим же собственным ошибкам молодые врачи не уделяют никакого внимания.

Объясните, чем обусловлено такое поведение молодых специалистов?

### **3. Тест «Общительный ли вы человек?»<sup>1</sup>**

Этот тест позволит вам определить уровень вашей коммуникабельности, разобраться в особенностях своего стиля общения.

1. Если вас пригласил в гости человек, которому вы не симпатизируете, то примете ли вы это приглашение?

- а. Да.
- б. Только в исключительных случаях.
- в. Нет.

2. Представьте себе, что в гостях вы вынуждены сидеть около человека, которого вы считаете своим врагом. Как вы себя поведете?

- а. Не буду обращать на него внимания.
- б. Буду отвечать только на его вопросы.
- в. Попытаюсь завязать с ним непринужденный разговор.

3. Вы только что собрались зайти в одну квартиру, но внезапно слышите, что там возник семейный спор. Что вы сделаете?

- а. Все-таки позвоню.
- б. Подожду, пока спор прекратится.
- в. Уйду.

4. Что вы сделаете, если в гостях вам предложат блюдо, которое вы не любите?

- а. Несмотря на отвращение, съем его.
- б. Скажу хозяевам, что не могу его есть.
- в. Пожалуюсь на отсутствие аппетита.

5. Какой бутерброд вы обычно выбираете?

- а. Самый лучший.
- б. Самый маленький.
- в. Ближайший ко мне.

6. Что вы предпримете в том случае, если в компании внезапно наступил перерыв в разговоре?

---

<sup>1</sup> Бороздина Г.В. Психология делового общения. М.: Инфра-М, 2005. С. 54-57.

- а. Подожду до тех пор, пока кто-нибудь не начнет разговор на новую тему.  
б. Сам найду какую-нибудь тему.
7. Представьте, что вы на работе или где-нибудь еще попали в неприятное положение. Расскажите ли вы об этом своим знакомым?  
а. Обязательно.  
б. Только друзьям.  
в. Не скажу ни одному человеку.
8. Добавляете ли вы что-нибудь от себя в рассказы, которые слышали от других?  
а. Да.  
б. С очень незначительными «улучшениями».  
в. Почти нет.
9. Носите ли вы с собой фотографию любимого человека и показываете ли ее друзьям?  
а. Да.  
б. Иногда.  
в. Никогда.
10. Что вы делаете, если, будучи в компании, не понимаете рассказанного анекдота?  
а. Смеюсь вместе со всеми.  
б. Остаюсь серьезным.  
в. Прошу, чтобы кто-нибудь объяснил мне суть анекдота.
11. Что вы предпринимаете, если, будучи в компании, начинаете ощущать резкую головную боль?  
а. Молча терплю.  
б. Прошу таблетку от головной боли.  
в. Иду домой.
12. Что вы делаете, если, находясь в гостях, узнаете, что по телевизору сейчас начнется передача, которая интересует только вас?  
а. Прошу, чтобы хозяин включил телевизор.  
б. Смотрю ее в соседней комнате, чтобы не мешать остальным гостям.  
в. Отказываюсь от просмотра передачи.
13. Вы находитесь в гостях. Какая ситуация для вас более комфортная?  
а. Когда развлекаю гостей.  
б. Когда меня развлекают другие.
14. Обладаете ли вы привычкой заранее решать, как долго сможете оставаться в гостях?

- а. Нет.
- б. Иногда.
- в. Да.

15. Корреспондент газеты взял у вас интервью. Какова ваша реакция?

- а. Доволен, если это интервью напечатают.
- б. Хотел бы, чтобы это было уже в прошлом.
- в. Мне это совсем безразлично.

16. Смогли бы вы беспристрастно отнестись к людям, которых терпеть не можете?

- а. Безусловно.
- б. Только в виде исключения.
- в. Не задумывался над этим вопросом.

17. Соглашаетесь ли вы с мнением других людей, если оно справедливо, но для вас неблагоприятно?

- а. Не всегда.
- б. Если только оно подтверждает мое мнение.
- в. А зачем, собственно говоря, это делать?

18. Когда вы прекращаете спорить?

- а. Чем скорее, тем лучше.
- б. Когда этот спор не имеет никакого смысла.
- в. После того, как я убедил своего оппонента.

19. Если вы знаете наизусть стихи, то будете ли читать их обществе?

- а. С удовольствием.
- б. Если об этом попросят.
- в. Ни в коем случае.

20. Представьте себе, что вы живете во времена графа Монте-Кристо, сидите в подземной тюрьме и внезапно узнаете, что в соседней камере заключен ваш злейший враг. Начнете ли вы с ним перестукиваться?

- а. Как можно скорее.
- б. Когда не смогу больше терпеть одиночества.
- в. Никогда.

21. Есть ли у вас обыкновение встречать Новый год на главной площади города?

- а. Да.
- б. Нет.
- в. Под Новый год я обычно сплю.

## Баллы за ответ

Пози- ции	Номера вопросов																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<b>а</b>	20	0	5	10	0	5	30	15	0	0	5	0	20	0	10	15	25	0	0	20	5
<b>б</b>	5	5	10	0	5	15	5	5	5	5	10	5	5	5	0	5	5	5	5	5	0
<b>в</b>	0	25	0	5	10	–	0	0	10	10	0	10	–	15	5	0	0	10	10	0	10

## Интерпретация результатов

После подсчета баллов вы можете отнести себя к одной из следующих групп.

**280 – 300 баллов.** Возникает подозрение, что вы не всегда внимательно читали поставленные вопросы или не всегда искренне на них отвечали. Проверьте-ка себя еще раз.

**200 – 280 баллов.** Вы можете быть довольны собой – по крайней мере, в том, что касается ваших общественных способностей. Вы охотно проводите свободное время среди людей и в любом обществе являетесь желанным гостем и собеседником. Вы обладаете живым умом, впечатлительны, хороший слушатель и рассказчик. Эти и некоторые другие способности часто делают вас душой компании.

**100 – 200 баллов.** Ваше отношение к общественной жизни нелегко определить. С одной стороны, вы обладаете свойствами и наклонностями, которые делают вас приятным для общества человеком, с другой – прочие качества вашего характера как бы затеняют первые. В целом вы можете чувствовать себя вполне удовлетворительно в обществе, хотя вам не всегда легко удастся приспособиться к окружающим. Однако в обществе, в окружении людей, которым вы симпатизируете, вы часто проводите очень приятные часы.

**50 – 100 баллов.** Вам нужно признаться в том, что, как правило, вы любите одиночество и в узком семейном или дружеском кругу чувствуете себя значительно лучше, чем в большой компании. Что ж, многие знаменитые люди, вошедшие в историю, нередко принадлежали к этой категории людей.

**0 – 50 баллов.** Вы слишком замкнуты и живете, избегая общества других людей. Советуем вам быть пообщительнее: это необходимо, в первую очередь, именно для вас самих.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

**1. В концепции Г. М. Андреевой восприятие личности собеседника – это**

- А. Суггестия
- Б. Социальная перцепция
- В. Интеракция
- Г. Коммуникация

**2. Каузальная схема описывает**

- А. Предвидение будущего
- Б. Цель, с которой совершается действие
- В. Представления о причинной зависимости
- Г. Представления о корреляционной зависимости

**3. Приписывание поведению других людей причин и мотивов – это**

- А. Групповая поляризация
- Б. Каузальная атрибуция
- В. Аффилиация
- Г. Групповая нормализация

**4. Свои ошибки приписываются обстоятельствам, а ошибки других считаются умышленными. Это**

- А. Проявление конформизма
- Б. Фундаментальная ошибка атрибуции
- В. Аффилиация
- Г. Экстремизация

**5. Эффект края – это влияние на восприятие личности**

- А. Первого и последнего впечатления
- Б. Только первого впечатления
- В. Только последнего впечатления
- Г. Сведений, полученных от других людей

**6. Термин «Аттракция» в социальной психологии означает**

- А. Приписывание другим людям собственных достоинств
- Б. Отвращение, нежелание находиться поблизости от другого человека
- В. Приписывание другим людям собственных недостатков
- Г. Возникновение привлекательности при восприятии одного человека другим

**7. Эффект ореола – это**

- А. Распространение поверхностного впечатления на все свойства человека
- Б. Влияние мнений других людей на восприятие
- В. Воздействие прошлого опыта на восприятие новых людей



Г. Влияние самочувствия на восприятие

**8. Эффект недавности – явление, при котором**

- А. Оцениваются качества нового знакомого
- Б. Имеют главное значение последние впечатления о человеке
- В. С оцениваемым субъектом некоторое время нет общения
- Г. Оцениваемый субъект вернулся после длительного отсутствия

**9. Произнесение комплиментов в адрес собеседника способствует**

- А. Разрыву отношений
- Б. Неэффективной коммуникации
- В. Достижению аттракции
- Г. Равнодушию в отношениях

**10. Наиболее приятное для каждого человека слово – это**

- А. «Спасибо»
- Б. «Пожалуйста»
- В. «Благодарю»
- Г. Его собственное имя

**11. Приписывание другому человеку собственных свойств называется**

- А. Оцениванием
- Б. Внушением
- В. Проекцией
- Г. Идентификацией

**12. Осознание индивидом того, как он воспринимается партнером по общению – это**

- А. Взаимодействие
- Б. Рефлексия
- В. Отражение
- Г. Отреагирование

**13. постижение эмоционального состояния другого человека – это**

- А. Каузальная атрибуция
- Б. Интеракция
- В. Вербализация
- Г. Эмпатия

**14. Личность, отраженная субъектность которой оказывает влияние на других людей, называется в социальной психологии**

- А. Трикстер
- Б. Коммуникатор
- В. Значимый другой

Г. Модератор

**15. Чтобы достичь аттракции, необходимо, прежде всего**

- А. Быть хорошим оратором
- Б. Уметь изложить свою точку зрения
- В. Быть хорошим слушателем
- Г. Говорить больше своего собеседника

**16. Бессознательное восприятие чужого эмоционального состояния – это**

- А. Заражение
- Б. Подражание
- В. Симпатия
- Г. Убеждение

**17. Внимание к сфере личных интересов собеседника способствует**

- А. Достижению аттракции
- Б. Разрыву отношений
- В. Равнодушию в отношениях
- Г. Неэффективной коммуникации

**18. Рефлексией в социальной психологии называют**

- А. Перенос собственных недостатков на других людей
- Б. Формирование образа другого человека
- В. Перенесение чужих свойств на свою личность
- Г. Осознание индивидом того, как он воспринимается партнером по общению

**19. Идентификация в социальной психологии – это**

- А. Обнаружение своих свойств у других людей
- Б. Осознание себя носителем какого-либо признака иного субъекта
- В. Приписывание причин поведению других людей
- Г. Анализ причин собственного поведения

**20. В социальной психологии эффект первичности и эффект недавности вместе образуют**

- А. Эффект присутствия
- Б. Эффект края
- В. Проекцию
- Г. Конформность

**ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1Б, 2В, 3Б, 4Б, 5А, 6Г, 7А, 8Б, 9В, 10Г, 11В, 12Б, 13Г, 14В, 15В, 16А, 17А, 18Г, 19Б, 20Б.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – С. 38-51.
2. Кошечая, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И. П. Кошечая, А. А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – С. 121-145.
3. Чернышова, Л. И. Деловое общение / Л. И. Чернышова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 100-131.

### Дополнительная литература

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 364 с.
2. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн – Мн.: Современный литератор, 2002.– 448 с.
3. Бороздина, Г. В. Психология делового общения. – М.: Инфра-М, 2005. – С. 17-23.
4. Выготский, Л. С. История развития высших психических функций / Л. С. Выготский // Психология. – М.: Апрель Пресс, Эксмо-Пресс, 2000. – С.512-755.
5. Годфруа, Ж. Что такое психология / Ж. Годфруа. – М.: Мир, 2005. – В 2-х т. – Т.2 – С. 85-95.
6. Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е.Л. Доценко. – М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. – 344 с.
7. Келли, Г. Процесс каузальной атрибуции / Г. Келли // Современная зарубежная социальная психология. Тексты. Под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. М.: Изд-во МГУ, 1984. – С. 127-137.
8. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2001. – С. 110-157.
9. Психология. Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
10. Рубинштейн, С. Л. Принципы и пути развития психологии / С. Л. Рубинштейн. – М.: Изд-во АН СССР, 1959. – 426 с.
11. Соколов, А. В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие /А. В. Соколов. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002. – 461 с.
12. Столяренко, А. М. Психология и педагогика: учебное пособие для студ. вузов / А. М. Столяренко. – М.: ЮНИТИ, 2006. – С. 197-208.

## ГЛАВА 4. ИНТЕРАКТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

**Актуальность темы.** Взаимодействие (интеракция) – одна из сторон общения. Наряду с другими функциями общения – коммуникацией и социальной перцепцией, взаимодействие создает полную картину делового общения. Реализуя эту функцию, люди (субъекты общения) воздействуют друг на друга, устанавливают определенные отношения, осуществляют совместную деятельность, помогают друг другу или, напротив, мешают, а иногда даже противодействуют. Люди, общаясь, не просто передают друг другу информацию – они могут дружить или враждовать, конкурировать или соединять усилия; более того, одно присутствие посторонних лиц может серьезно влиять на поступки человека, на производительность его труда, причем как в позитивном, так и в негативном плане.

Человек стал человеком, таким, как он есть, только в результате совместной деятельности с себе подобными. Подавляющее большинство наших действий, слов, даже мыслей мы создали не сами; мы почерпнули их у кого-то другого, усвоили в ходе социального взаимодействия. Организуя свою деятельность, люди проявляют совместную активность, распределяют вклад каждого, конфликтуют и мирятся, выстраивают различные формы отношений.

Знание основ социального взаимодействия необходимо каждому, кто работает в коллективе, чья деятельность прямо или косвенно связана с человеческими взаимоотношениями. Для специалиста, чья деятельность связана со сферой социального управления, это особенно актуально.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<u>Обучающийся будет иметь представление:</u>	
1.	О роли взаимодействия в структуре общения.
2.	О классификации типов взаимодействия.
<u>Обучающийся будет знать:</u>	
3.	Особенности кооперации, конкуренции и конфликта в деловом общении.
4.	Сущность социальной фасилитации и социальной ингибиции.
5.	Характер аффилиации, любви и дружбы как форм взаимодействия.
6.	Свойства и различия таких форм взаимодействия, как убеждение, внушение, заражение.
<u>Обучающийся будет понимать:</u>	
7.	Значение подражания как взаимодействия.
<u>Обучающийся будет уметь:</u>	
8.	Распознавать различные формы взаимодействия в деловом общении.

#### 4.1. Кооперация, конкуренция, конфликт

Социальное взаимодействие, как понятие, имеет как широкое, так и узкое толкование.

Если понимать социальное взаимодействие максимально широко, то под ним подразумевается любая взаимосвязь индивидуумов между собой. Взаимодействуя, индивид, во всяком случае, понимает, что кроме него, есть еще и другие люди, с собственными особенностями и интересами. Такими взаимодействиями наполнена вся наша жизнь. Если же взаимодействие понимается более узко, то оно трактуется как способ реализации совместной деятельности, цель которой требует разделения и кооперации функций, а следовательно, взаимного согласования и координации индивидуальных действий. Таково взаимодействие на производстве.<sup>1</sup>

Существует бесконечное количество всевозможных разновидностей человеческих взаимодействий. Чаще всего, однако, взаимодействия делят на два полярных класса: **кооперация** и **конкуренция**. Действительно, люди могут либо организовывать совместную деятельность, устранять препятствия на этом пути и вместе добиваться совместных успехов, либо же, напротив, препятствовать друг другу в достижении запланированного. Наконец, они могут конфликтовать друг с другом.

Такая форма взаимодействия, как **конфликт**, носит много специфических черт. Г. М. Андреева считает конфликт наиболее яркой формой конкуренции. Тем не менее, конфликт и конкуренцию не следует объединять вместе. Конфликт представляет собой отдельную, самостоятельную форму взаимодействия.

О **конкуренции** следует говорить тогда, когда социальное взаимодействие происходит строго в рамках определенных, признанных обеими сторонами правил. По этим правилам можно конкурировать, но нельзя конфликтовать. Правила эти, в частности, заключаются в том, что взаимодействие ограничивается некоторой узкой сферой, в которой выстраиваются конкурентные отношения. За пределами этой узкой сферы никакого противостояния между конкурирующими сторонами не происходит. Кроме того, в условиях конкуренции каждый заинтересован в собственном успехе, а не в том, чтобы «утопить» соперника, пусть и ценой собственного провала.

Существует достаточно ситуаций, когда люди или человеческие сообщества находятся в состоянии конкуренции, но не вступают при этом в конфликт. Например, бегуны, которые группой несутся к финишу, несомненно, конкурируют друг с другом, поскольку их много, а золотая медаль только одна; но между ними нет никакого конфликта. За пределами этой конкурентной ситуации бегуны никак не противостоят друг другу: они действуют согласно общегражданским законам, они общаются друг с другом, уважают друг друга и могут даже поддерживать дружеские отношения. Два

---

<sup>1</sup>Социальная психология / Психологический лексикон в 6 т. М.: ПЕР СЭ, Речь, 2005. Т. 3. С. 107.

боксера на ринге чувствительно колотят друг друга, и при этом они **конкурируют** за пояс чемпиона; но конфликта между ними все-таки нет. Окончив поединок, боксеры обнимаются, чтобы показать всем окружающим, что за пределами поединка на ринге они не враги, а коллеги. Две автомобильные или фармацевтические фирмы конкурируют за рынки сбыта, но конфликта между ними обычно тоже нет.

Бывает и обратная ситуация: например, полицейский и преступник находятся в состоянии конфликта, но не конкуренции. Или, скажем, человек может вступать в конфликт сам с собой. Внутренние конфликты широко известны; однако и в этом случае о **конкуренции** всерьез говорить не приходится. Личность не может конкурировать сама с собой. А вот **конкуренция мотивов** в поведении человека – явление достаточно обычное.

В производственном коллективе можно различать внутреннюю и внешнюю конкуренцию. Когда коллектив, как целое, вступает в конкурентные отношения с другим коллективом, это в значительной мере повышает отдачу от трудовых усилий. В то же время, если конкурентные отношения развиваются (а тем более – искусственно поддерживаются руководством) внутри коллектива, это обычно не приводит ни к чему хорошему, так как у сотрудников вместо стремления к собственным успехам начинает преобладать желание «подставить ножку» конкуренту.

**Кооперация** – это координация, совместное применение физических и умственных сил участников некоторого совместного действия. При этом усилия отдельных участников взаимодействия претерпевают некоторую специализацию. Так, общественное разделение труда есть форма кооперации.

В ходе кооперации удовлетворение потребностей каждого участника происходит лишь тогда, когда удовлетворены потребности всех. В этом случае каждый участник взаимодействия работает уже не только непосредственно «на себя»; он трудится в интересах сообщества, а значит, и в своих собственных интересах; иначе говоря, «предмет» и «мотив» деятельности не совпадают.<sup>1</sup>

Г. М. Андреева подчеркивает, что не всегда кооперация представляет собой социально приемлемую форму взаимодействия. Проще говоря, не всякую кооперацию нужно приветствовать. Все зависит от содержания деятельности. Точно так же и конфликт не всегда имеет антисоциальный характер. Если совместная деятельность направлена, например, на совершение противоправных поступков, скажем, при совершении кражи или ограбления, при хулиганских действиях, то такую кооперацию, конечно, поддерживать не следует; она антисоциальна.<sup>2</sup> И уж конечно, совершенно недопустимы кооперативные отношения между преступниками и представителями власти.

Конфликт, как форма социального взаимодействия, обусловлен обычно как минимум двумя причинами: predisposing и producing.

---

<sup>1</sup> Леонтьев А. Н. Проблемы развития психики. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1972. С.270-271.

<sup>2</sup> Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект-Пресс, 2003. 364 с.

Предрасполагающая причина – это сумма противоречий, которая накопилась между будущими субъектами конфликта. Вместе эти противоречия создают конфликтную ситуацию. Производящая причина – это некоторое столкновение между этими субъектами по какому-либо частному поводу (инцидент). И в результате сочетания этих двух причин возникает эмоционально окрашенная активность сторон, направленная на разрешение противоречий (причем каждой стороной в свою пользу), то есть непосредственно конфликт.

Конфликт может быть **конструктивным** и **деструктивным**. Если в конструктивном конфликте противоречия разрешаются, то деструктивный конфликт ведет к усугублению противоречий. Конструктивный конфликт представляет собой столкновение **идей** (конфликтующие несогласны друг с другом, но сохраняют по отношению друг к другу личное уважение), в то время как в деструктивном конфликте сталкиваются **личности**. Переход конфликта от конструктивного к деструктивному называется **эскалацией конфликта**. Кроме перехода на личности, эскалация конфликта характеризуется еще двумя важнейшими процессами. Во-первых, в конфликтное взаимодействие втягиваются третьи стороны, ранее в нем не участвовавшие, и это только затрудняет в последующем разрешение конфликта. Во-вторых, первоначальные причины, из-за которых был развязан конфликт, утрачивают свою значимость. Дело в том, что конфликтующие стороны наносят друг другу значительный ущерб, и именно этот взаимный или односторонний ущерб становится важнее, чем все прежние противоречия. Таким образом, конфликт – чрезвычайно сложная форма социального взаимодействия, и поэтому он особо рассматривается в рамках специальной учебной дисциплины – конфликтологии.

## 4.2. Подражание

Подражание – самостоятельное копирование чужих действий. В деятельности каждого человека гораздо больше подражательных, заимствованных, чем полностью самостоятельных поступков. Например, речь в значительной мере формируется посредством подражания, и только опираясь на услышанное от других людей, человек дополняет ее собственными, самостоятельно сконструированными речевыми формами. Этим обеспечивается общность речи, ее понятность окружающим. Ходьба, жесты, множество других элементарных актов поведения могут быть усвоены лишь путем подражания. Например, ходить на двух ногах ребенок может только, подражая в этом взрослым. Бывает, что примеров для такого подражания у ребенка нет. Это наблюдается в тех исключительных случаях, когда ребенка воспитывают дикие звери (дети – «маугли»). Такие дети перемещаются на четвереньках, потому что воспитавшие их животные передвигались именно так.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Годфруа Ж. Что такое психология. В 2-х т. Т.1 М.: Мир, 1999. С. 20.

Человек разумен только потому, что он может усваивать опыт других людей, сконцентрированный общественный опыт. В присвоении общественного опыта ведущую роль играет подражание. При помощи подражания еще в раннем дошкольном возрасте усваиваются предметные действия, навыки самообслуживания, поведенческие нормы, нормы речи. Разумеется, все многообразие речевых форм человек осваивает сам; но без подражания приобрести способность к членораздельной речи невозможно.

Можно утверждать, что основной инстинкт у человека – это именно подражательный инстинкт. У любого другого живого существа инстинкт – это целостная и неизменная поведенческая программа, которая существует вместе с биологическим видом и исчезает вместе с ним. Но у человека инстинкт оказывается только формой, которая может, при подражании, заполниться любым содержанием. Какому действию человек подражает, таким и станет результат подражания. Поэтому инстинктивная деятельность у человека отличается не жестким, а напротив, гибким и изменчивым результатом. Однако сама подражательная деятельность все время сохраняется, если только есть *объект подражания* – человек или группа людей, чье поведение мы готовы воспроизводить. Когда человек находится в одиночестве, объекта возможного подражания у него нет. Но стоит нам оказаться в обществе других людей, как мы немедленно проявляем готовность им подражать; мы приходим в состояние выжидательного внимания, наше внимание обостряется, а уровень бодрствования повышается.

Человек как активный субъект, сам выстраивающий собственное будущее, постоянно находится в ситуации неразрешимого противоречия. С одной стороны, ему приходится подражать окружающим, брать у них готовые модели поведения, слова, мысли, нормы, стереотипы. Если человек не будет этого делать, он не сможет жить в обществе и осваивать весь накопленный человечеством социальный опыт; он попросту не будет разумным. С другой стороны, человек хочет быть самостоятельным, а не растворяться в массе себе подобных; он стремится, будучи оригинальным, пополнить этот коллективный общечеловеческий опыт чем-то новым, насколько это возможно. Великий российский невролог и физиолог В. М. Бехтерев считал, что это – единственная доступная человеку форма личного бессмертия.

«Подражание, – писал выдающийся отечественный психолог Л. С. Выготский, – должно быть отнесено, по-видимому, к числу специфически человеческих особенностей... Подражание обезьяны ограничено узкими пределами ее собственных интеллектуальных возможностей. Подражание сложному, разумному и целесообразному действию никогда не удастся без понимания структуры ситуации. Таким образом, шимпанзе может подражать только таким действиям, которые лежат в зоне его собственных интеллектуальных возможностей. Все исследования подражания у обезьян показывают, что обезьяны плохо «обезьянничают». У них не только не наблюдается прославленного в баснях чрезмерного стремления к



подражательности, но самые возможности подражания даже у высших обезьян неизмеримо уже, чем у человека. Подражание животного принципиально отличается тем, что ограничено зоной его собственных возможностей. Поэтому животное не может научиться ничему новому с помощью подражания. У ребенка, наоборот, с помощью подражания возникает новое, никогда не бывшее прежде в его опыте поведение».<sup>1</sup>

На разных возрастных этапах развития подражание имеет неодинаковые механизмы.

В младенческом возрасте первые попытки подражать движениям взрослых, звукам их голоса отражает стремление установить некоторый содержательный контакт. Взрослые с большим удовольствием наблюдают эти попытки, стимулируют их, поддерживают, и тем самым развивается их общение с ребенком.

В дошкольном возрасте ребенок пытается проникнуть в смысловые структуры человеческой деятельности. В эти годы ведущая деятельность ребенка – сюжетно-ролевая игра. В игре ребенок сначала подражает внешним, наблюдаемым сторонам деятельности взрослых, и только потом начинает осознавать смысл этой деятельности.

Особенно развито подражание у подростков. Подросток стремится походить на некоторую, значимую для него личность: на кинематографический образ, на артиста, книжный персонаж, или даже на героя компьютерных игр. Вместе с тем, подростки в пределах группы охотно подражают друг другу. Это – *идентификация* с некоторой значимой личностью, или выражение отношения к *референтной группе* (то есть к группе, чьи ценности разделяются подростком).

У взрослых такое подражание тоже встречается; подражание также становится элементом научения в профессиональной деятельности. Среди всевозможных подражательных действий выделяются *подражание-мода* и *подражание-обычай*; есть подражание внутри одного социального класса и подражание одного класса другому.

В обществе, как правило, имеются признаки социального расслоения; имеются низшие (по социальной лестнице) и высшие общественные группы и классы. Низшие группы, как правило, подражают высшим (например, провинция стремится подражать центру, дворянство в свое время подражало королевскому двору и т.д.).

Особенно заметно подражание, когда человек находится в группе себе подобных. Но это – объект внимания важного раздела социальной психологии, а именно, психологии групп и толпы. Данный вопрос будет рассматриваться особо, в отдельной главе.

#### **4.3. Социальная фасилитация и социальная ингибция**

Одна из форм социального взаимодействия – социальная фасилитация.

---

<sup>1</sup> Выготский Л. С. Психология. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. С. 942.

**Социальная фасилитация** (от англ. facilitate – облегчать) – это повышение эффективности (скорости, продуктивности) деятельности индивида в присутствии других людей. Впервые социальная фасилитация была зафиксирована и описана еще в конце XIX века (В. М. Бехтерев, Ф. Олпорт, Л. В. Ланге и др.). Давно замечено, что при определенных условиях одного присутствия других людей достаточно, чтобы улучшить результаты труда, или, например, повысить спортивные достижения.

Эти «другие люди», влияющие на спортивный или трудовой результат, могут быть просто зрителями, но иногда выступают и как конкуренты. Каждый спортивный тренер знает, что даже самого лучшего бегуна нельзя пускать бежать к финишу одного: никакого рекорда он в этом случае не покажет. Нужно пускать вместе минимум двух бегунов примерно одинаковой силы – только тогда один из них может достичь рекордного результата.

Один из классических экспериментов такого рода поставил еще на рубеже XX в. американский психолог Норманн Трипплетт. Он предлагал группе детей выполнить простое задание – с максимально быстро намотать леску на катушку спиннинга. Сначала испытуемые должны были делать это поодиночке, а затем, в группе. Было установлено, что в присутствии других дети быстрее справляются с данной задачей. В своих ранних экспериментах Н. Трипплетт зафиксировал также, что в ситуации реального состязания с живыми соперниками велогонщики показывают более высокие результаты, чем в контрольных одиночных заездах на максимальную скорость, когда они соревнуются только с секундомером.<sup>1</sup>

Один из примеров социальной фасилитации был зафиксирован наблюдателями во время спортивных соревнований на велосипедном треке. Велосипедисты едут на велотреке по замкнутому маршруту, но, в отличие от обычного стадиона, трибуны со зрителями расположены только с одной стороны велосипедной трассы. Было выявлено, что все велосипедисты, проезжая мимо зрителей, непроизвольно совершают рывок вперед – даже и в том случае, если это вредит успеху, потому что нарушает согласованный с тренером тактический план заезда.

**Социальная ингибция** (от лат. inhibere – сдерживать) – явление, противоположное социальной фасилитации. При социальной ингибции производительность деятельности, напротив, снижается, когда она происходит в присутствии других людей; падает ее скорость и качество. Социальная ингибция может проявляться даже тогда, когда другие присутствуют не реально, а лишь в воображении.

Почему же в одних случаях присутствие посторонних улучшают результаты деятельности, а в других – наоборот?

Точно установлено, что феномен «фасилитация – ингибция» принципиально по-разному проявляется в условиях интеллектуально

---

<sup>1</sup> Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2001. С. 360.

сложной и простой (механической) деятельности. Это соответствует гипотезе Роберта Зайонца (Zajonc), подтвержденной во множестве экспериментов.

Если деятельность сложная, требует интеллектуального усилия, то присутствие наблюдателей снижает успешность. Если деятельность простая, привычная, то наличие наблюдателей только наращивает ее качество.

Кроме сложности самой деятельности, имеет значение, насколько хорошо человек овладел ею. То, что сложно для новичка, кажется очень простым опытному профессионалу.

Дело в том, что присутствие других людей всегда является возбуждающим фактором, повышающим уровень бодрствования, иначе говоря, активность головного мозга человека (в опытах на животных прослеживается то же самое – присутствие других особей своего вида тоже приводит к возбуждению). Возбуждение же всегда усиливает доминирующую реакцию. При возбуждении у человека нарастает эмоциональное напряжение. Если деятельность автоматизирована и совершается фактически помимо сознания (как это бывает при механической работе), то эмоции не мешают, а наоборот, ускоряют процесс. Если же для успешной деятельности требуется активное участие актуального сознания, то нахлынувшие при возбуждении эмоции сильно мешают, а могут даже привести к распаду деятельности. Повышенное возбуждение, например, улучшает выполнение простых задач, в которых решение напрашивается само собой. Если же задача сложная и правильный ответ не очевиден, возбуждение препятствует правильному решению.<sup>1</sup>

Опытные спортсмены на соревнованиях применяют хорошо автоматизированные навыки, и поэтому присутствие зрителей повышает результат. В среднем, спортсмены в командных видах спорта (американский и европейский футбол, баскетбол, бейсбол и т.п.) выигрывают 6 из 10 игр на «своем» поле – в значительной мере благодаря поддержке трибун. Вместе с тем, наблюдается такая закономерность: хорошо подготовленная команда в присутствии зрителей играет лучше, чем при пустых трибунах, а плохо подготовленная – еще хуже, чем обычно. Это объяснимо: то, что для плохо подготовленного спортсмена сложное действие, требующее максимального внимания и напряжения, – для хорошо подготовленного спортсмена лишь автоматизм, происходящий «сам собой», без участия сознания. Плохому спортсмену зрители мешают, потому что не дают сосредоточиться, а хорошему – помогают, потому что придают ему большее возбуждение, «кураж».

Джеймс Майклз с сотрудниками обнаружил, что хорошие игроки в бильярд из студенческого союза Виргинского политехнического института (те, кто попадал в лузу в 71% случаев при незаметном наблюдении) играли еще лучше (81% попаданий), когда четверо наблюдателей приходили посмотреть на игру. Плохие же игроки (у которых до этого была

---

<sup>1</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

результативность 36%) при публичном выступлении играли даже хуже (25% попаданий).

Есть и другое условие социальной фасилитации. Она проявляется тогда, когда в деятельности людей налицо соревнование, когда люди, работая вместе, стремятся к достижению индивидуальных целей. При *аддитивных* задачах (когда оценивается только общий успех, который обеспечивается суммой индивидуальных усилий), эффективность труда каждого участника бывает значительно ниже; проявляется явление, называемое **социальной ленью**.

В эксперименте по перетягиванию каната, когда испытуемый не знал наверняка, тянет ли он канат в одиночку или в составе команды, было показано следующее. Если испытуемые были уверены, что они тянут канат в одиночестве, их усилия были на 18% больше, чем когда они думали, что им помогают от четырех до пяти коллег.

В Государственном университете штата Огайо в 1979 году проводилось другое исследование. Испытуемых заставляли аплодировать, шуметь и кричать как можно громче. Когда испытуемых было шестеро, то они вшестером поднимали лишь в 2,5 раз больше шума, чем это мог бы сделать один человек.

Особенно наглядным стал пример из истории отечественного сельского хозяйства, который попал в американские университетские учебники. В СССР, как известно, сельское хозяйство было коллективным либо государственным. Крестьяне (совхозные рабочие) работали то на одном поле, то на другом и не несли никакой персональной ответственности за какой-либо определенный участок земли. При этом только небольшое количество сельхозугодий (менее 1%) отводилось под личные приусадебные участки. Эти-то крохотные участки, на которых работник руководствовался не коллективным, а индивидуальным интересом, давали 27% всего урожая. А в Венгрии частные наделы составляли 13% земель, но давали 1/3 продукции.<sup>1</sup>

Но, конечно, социальная лень проявляется не всегда. Например, если соревновательный дух сохранен, но соревнуется не индивид с индивидом, а команда с командой. В этом случае личный вклад каждого не снижается, хотя оценивается плод коллективных усилий. Социальная лень проявляется в меньшей мере, если в одной команде работают не чужие друг другу люди, а друзья.

#### 4.4. Аффилиация и дружба

Каждый человек испытывает потребность установления близких отношений с другими людьми, в проявлениях эмоциональной близости с ними. Такое сближение приносит чувство удовлетворения, увлекает и обогащает обе стороны в общении. Потребность в создании теплых,

---

<sup>1</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

дружеских, эмоционально значимых отношений принято называть **аффилиацией**.

Аффилиация, как потребность, возникает из детско-родительских отношений, из взаимоотношений со сверстниками в раннем детстве, а затем распространяется и на других людей, в том числе иногда на малознакомых и вовсе незнакомых. Недостаточно развитая аффилиация связана с ситуацией тревоги, неуверенности в себе, с чувством беспомощности и одиночества.

Аффилиация означает стремление сблизиться не только с отдельным человеком, но и с целой группой.

Перенос модели семейных отношений (между братьями и сестрами, родителями и детьми) на других, подчас совсем посторонних людей – исторически очень древнее явление, имеющее корни еще в первобытнообщинном строе. Оно получило название **побратимства**.

В настоящее время установление духовной близости между людьми, хотя и приобретает другие формы, имеет не меньшее значение: оно позволяет избавиться от отчужденности и одиночества, составляет альтернативу различным формам деструктивного поведения. Так, например, отсутствие эмоциональных связей с другими людьми толкает человека на установление эмоциональных отношений с неодушевленными предметами и действиями, что приводит к развитию аддикции (зависимости) и только усугубляет одиночество и отчужденность. Алкоголик при помощи спиртных напитков пытается решить все свои проблемы; аддиктивный игрок (гэмблер) готов променять и семью, и друзей на интенсивные эмоциональные переживания в игре; аддиктивный коллекционер находит удовлетворение, только «общаясь» со своим альбомом марок. Если установление духовных связей между людьми способствует становлению и росту личности, то все перечисленные выше формы зависимости, напротив, приводят личность к распаду.

Вступая в более или менее близкие отношения с другими людьми, человек может преследовать разные цели: он может руководствоваться стремлением к власти или желанием произвести впечатление, получить помощь или, наоборот, самому оказать ее. Степень близости предполагает осознание и признание равенства двух людей. По мнению известного немецкого психолога Хайнца Хекхаузена, когда роли между партнерами распределяются несимметрично, и один партнер стремится превратить другого в средство удовлетворения своих потребностей (например, потребностей в независимости или зависимости, в превосходстве или унижении, в силе или слабости, в предоставлении или получении помощи), это наносит ущерб аффилиации как таковой или даже совсем ее разрушает.<sup>1</sup>

В результате аффилиации возникает **дружба** – устойчивые, индивидуально-избирательные межличностные отношения, характеризующиеся взаимной привязанностью их участников. Дружба развивается согласно неписаному «кодексу». В этих негласных правилах утверждается необходимость откровенности и открытости друг другу,

---

<sup>1</sup> См.: Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. СПб.: Питер, Смысл, 2003. 864 с.

доверительных отношений, бескорыстия и искренности, активной взаимопомощи, интереса к делам и переживаниям другого человека. Если этот «кодекс» не соблюдаются одной из сторон, то отношения останутся в лучшем случае поверхностно-приятельскими; чаще же в результате этого дружба либо вовсе прекращается, либо превращается в свою противоположность – вражду.

На разных этапах жизненного пути дружба неодинаково значима для человека. Наиболее интенсивная дружба наблюдается в период юности и ранней взрослости. В этот период отношения с друзьями особенно важны, между ними возникают глубокие эмоциональные контакты. Друзья часто встречаются и много времени проводят вместе. Когда же у человека появляется собственная семья, значимость дружеских отношений несколько снижается, потому что эти отношения перестают быть уникальными. Это не значит, однако, что отношения дружбы не имеют ценности и в более поздние периоды жизни человека. Особое значение имеют дружеские отношения в производственном коллективе.

В настоящее время от некоторых бизнес-тренеров можно услышать слова о том, что дружба членов коллектива вредна, так как они всегда дружат «против кого-то», в данном случае – против руководителя. В действительности же такой подход сводит понимание коллектива к совокупности сугубо временных наемных работников. Для того, чтобы усилия сотрудников коллектива носили синергический характер, то есть складывались и преумножались от совместного использования, а не расточались понапрасну в бесплодных стычках и внутренней конкуренции.

#### **4.5. Заражение, внушение и убеждение**

В процессе общения люди передают друг другу разнообразную информацию. Об этом говорилось выше, когда мы рассматривали коммуникативную сторону общения. Передавая информацию, люди тем самым воздействуют на поведение окружающих, изменяют его, влияют на их деятельность; вот почему такие социально-психологические феномены, как заражение, внушение и убеждение, уместно рассматривать в данной главе. Результаты же таких воздействий будут обсуждаться ниже – там, где речь пойдет о поведении человека в группе.

**Заражение** – это неосознанная передача определенного эмоционального состояния от одного человека к другому. Особенно заметно это явление в человеческой массе. При этом у общающихся людей происходит многократное взаимное усиление эмоциональных состояний. В толпе эмоции передаются от одного человека к другому со скоростью пожара. Это происходит как раз потому, что человек в окружении себе подобных выражает повышенную готовность подражать. Им овладевает выжидательное внимание; ведомый могучим подражательным инстинктом, он готов подхватить ту эмоцию, которую своим поведением выражают окружающие его люди.

Как уже говорилось выше, присутствие других людей вызывает преобладание возбуждения над торможением. Уровень бодрствования в этом случае повышается, активность коры головного мозга каждого человека возрастает; это приводит к тому, что все эмоциональные реакции приобретают чрезмерный, порой даже уродливый характер.

Примером эмоционального заражения являются, например, религиозные экстазы; в состоянии экзальтации и перевозбуждения люди часто становятся жертвой иллюзий восприятия; если эмоциональный настрой людей связан с одновременным осмыслением какого-либо определенного образа, возможно возникновение массовых галлюцинаций. Именно это дает научное объяснение чудесам христианской церкви. В большом собрании верующих, охваченных религиозным экстазом, люди могут увидеть несуществующие предметы, изображения на стенах храмов и т.п.

Такой феномен позволяет социальным психологам делать парадоксальный вывод: чем больше было очевидцев у какого-либо события, тем меньше оснований верить, что это событие действительно происходило.

Заражение может приводить к возникновению массовых психозов. При появлении какой-либо пугающей или непонятной новости, в условиях дефицита информации заражение способно приводить к панике. Заражение способно передавать и восторг. В ситуации массовых зрелищ заражение способно довести толпу до эмоционального иступления; такие эффекты возникают при выступлении эстрадных знаменитостей, известных ораторов, которые стремятся «завести» эмоции толпы. Заражение приводит к агрессивным проявлениям толпы, например, при бесчинствах футбольных болельщиков.

Заражение порождает не только эмоции асоциальной направленности. Солдаты, бегущие в атаку и проявляющие массовый героизм на поле битвы, рискуют своей жизнью также под влиянием заражения.

Таким образом, заражение достигается в большей мере поведением, чем словами. Склонность к заражению зависит от эмоционального настроения; чем сильнее человек возбужден, тем легче он поддается эмоциональному заражению.

**Внушение** – воздействие на поведение других людей, которое достигается главным образом словами; при внушении происходит апелляция к бессознательному, к эмоциям. Внушение всегда основано на авторитетном источнике. Иначе говоря, внушение – целенаправленное воздействие человека на собеседника или на целую группу людей.

Внушение отличается от заражения. Здесь передается не само эмоциональное состояние, а определенная информация; но воспринимается она некритически. При заражении лидер прежде всего сам впадает в определенное эмоциональное состояние (например, страх или радость), а уж потом это состояние передается остальным. При внушении же лидер (суггестор) сам, возможно, и не подвергается тому состоянию, которым охвачены люди, принимающие внушение. При заражении значительное место занимают невербальные сигналы; могут употребляться



нечленораздельные выкрики, ритмы и т.п.; при внушении главное значение имеют слова. Но слова эти преподносятся так, чтобы внушаемый не делал сам никаких выводов. Все выводы уже готовыми преподносит ему суггестор. Доказательства при внушении не предоставляются, логика отсутствует. Как писал Густав Лебон, «Преувеличивать, утверждать, повторять и никогда не пробовать доказывать что-нибудь рассуждениями – вот способы аргументации, хорошо известные всем ораторам публичных собраний».<sup>1</sup>

Внушению легче подвергаются люди, у которых снижена способность критической оценки. Дети поддаются внушению легче, чем взрослые. Люди более внушаемы, когда они утомлены, физически ослаблены или эмоционально истощены. Например, Адольф Гитлер, опытный демагог, хорошо знавший технику внушения, предпочитал выступать перед аудиторией не утром, а вечером, когда люди устали после работы и легче поддаются внушению.

Для успешного внушения очень важно, чтобы суггестор, как личность, обладал авторитетом; важно также, чтобы суггестор принадлежал к какой-либо значимой социальной группе. Например, суггестия более успешна, если суггестор носит официальный мундир, или награды, или какие-либо другие знаки, которые сами по себе внушают уважение.

Внушение часто употребляется в рекламе, в политической пропаганде. Хотя реклама, на первый взгляд, апеллирует к сознанию и логике, на самом деле она основана на внушении.

«Как вы наверняка знаете, – пишет Дайана Халперн, – на каждой рекламе табачной продукции должно быть помещено следующее предупреждение: «Курение вредит вашему здоровью», Можно было бы предположить, что эти слова будут ассоциироваться с сухим кашлем, желтым налетом на зубах и раком легких, снижая тем самым эффективность любой рекламы сигарет. В противовес этому предупреждению, на рекламе сигарет часто бывают изображены курильщики в окружении девственной природы с прозрачными озерами, голубым небом и высокими зелеными соснами. На одном из рекламных плакатов можно прочесть: «Приди туда, где чистота». Другая классическая реклама сигарет гласит: «Живи в свое удовольствие» – попытка воздействовать на тех, у кого курение ассоциируется с преждевременной смертью».<sup>2</sup>

Наконец, **убеждение** – это воздействие, основанное на том, чтобы посредством логического обоснования добиться некоторого согласия от другого человека (или других людей). Убеждение направлено не на чувства, а на интеллект человека, действует на уровне сознания и подразумевает, что убеждаемый сам обладает способностью к критическому мышлению. Поскольку убеждение всегда происходит при помощи вербальных (словесных) средств, данное воздействие получило освещение в главах, посвященных вербальному общению и устным формам делового общения.

---

<sup>1</sup> Лебон Г. Психология масс. Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. С. 179.

<sup>2</sup> Халперн Д. Психология критического мышления. СПб.: Питер, 2000. С. 24.



## ГЛОССАРИЙ

**Аффилиация** - потребность в общении, стремление быть в обществе других людей, стремление развивать эмоциональные контакты, устанавливать отношения дружбы и любви.

**Взаимодействие межличностное** – 1) в широком смысле – случайный или преднамеренный, частный или публичный, длительный или кратковременный, вербальный или невербальный личный контакт двух и более человек, имеющий следствием взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок, 2) в узком смысле – система взаимно обусловленных индивидуальных действий, связанных циклической причинной зависимостью, при которой поведение каждого из участников выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных.

**Дружба** – вид устойчивых, индивидуально-избирательных межличностных отношений, характеризующийся взаимной привязанностью их участников, усилением процессов аффилиации, взаимными ожиданиями ответных чувств и предпочтительности.

**Заражение** (в социальной психологии) – способ влияния, основывающийся на общем переживании массой людей одних и тех же эмоций.

**Ингибция социальная** – (от лат. *inhibere* – сдерживать, останавливать) – ухудшение продуктивности выполняемой деятельности, ее скорости и качества в присутствии посторонних людей или наблюдателей, как реальных, так и воображаемых. Свойство социальной ингибции противоположно социальной фасилитации.

**Интеракционизм** (от англ. *interaction* – взаимодействие) – направление в современной социальной психологии, базирующееся на концепциях американского социолога и психолога Дж. Г. Мида. Под социальным взаимодействием в интеракционизме понимается непосредственная межличностная коммуникация («обмен символами»), важнейшей особенностью которой признается способность человека «принимать роль другого», представлять, как его воспринимает партнер по общению или группа («генерализованный другой»), и соответственно интерпретировать ситуацию и конструировать собственные действия.

**Конкуренция** (от лат. *concurro* – сбегаюсь, сталкиваюсь) – одна из основных форм организации социального и межличностного взаимодействия, характеризующаяся достижением индивидуальных или групповых целей, интересов в условиях противоборства с добивающимися этих же целей и интересов другими индивидами или группами.

**Конфликт** (от лат. *conflictus* – столкнувшийся) – форма социального взаимодействия; столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

**Кооперация** (от лат. *cooperatio* – сотрудничество) – одна из основных форм организации межличностного взаимодействия, характеризующаяся

объединением усилий участников для достижения совместной цели при одновременном разделении между ними функций, ролей и обязанностей.

**Подражание** – следование какому-либо примеру, образцу.

**Социальная лень** (Social loafing) – тенденция людей работать менее усердно тогда, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, по сравнению с тем, когда они несут за свою работу личную ответственность.

**Суггестия** (от лат. suggestio – внушение) – психическое внушение, навязанное извне изменение процессов мышления, чувствования и реакций, часто не замечаемое тем, кто подвергается внушению. Возможна суггестия при воздействии со стороны, от другого человека, а также и от самого себя (аутосуггестия, самовнушение). Одной из разновидностей суггестии является гипноз.

**Суггестор** – источник внушения (суггестии); им может быть отдельный человек, группа, а также средства массовой информации.

**Убеждение** – попытка добиться взаимопонимания путем обращения к интеллекту, критическому рассудку собеседника.

## ПРАКТИКУМ

### Тест «Стиль взаимодействия» (по С. В. Максиму, Ю. А. Лобейко)

Перед вами 20 утверждений. Оцените по 5-балльной шкале, как часто (5 – наиболее часто) интересующий вас человек поступает тем или иным образом при взаимодействии с другими людьми.

№ п/п	Действия	Баллы
1	Указывает, что надо делать	5 4 3 2 1
2	Выслушивает мнения других	5 4 3 2 1
3	Дает возможность другим участвовать в принятии решения	5 4 3 2 1
4	Дает возможность другим действовать самостоятельно	5 4 3 2 1
5	Настойчиво объясняет, как надо что-либо сделать	5 4 3 2 1
6	Обучает других работать	5 4 3 2 1
7	Советуется с другими	5 4 3 2 1
8	Не мешает другим работать	5 4 3 2 1
9	Указывает, когда надо делать работу	5 4 3 2 1
10	Учитывает успехи других	5 4 3 2 1
11	Поддерживает инициативу	5 4 3 2 1
12	Не вмешивается в процесс определения целей деятельности другими	5 4 3 2 1
13	Показывает, как надо работать	5 4 3 2 1
14	Иногда дает возможность другим принимать участие в обдумывании проблемы	5 4 3 2 1
15	Внимательно выслушивает собеседников	5 4 3 2 1

16	Если вмешивается в дела других, то по-деловому	5 4 3 2 1
17	Не разделяет мнения других	5 4 3 2 1
18	Прилагает усилия с целью улаживания разногласий	5 4 3 2 1
19	Старается улаживать разногласия	5 4 3 2 1
20	Считает, что каждый должен применять свой талант, как может	5 4 3 2 1

а. Действия 1, 5, 9, 13, 17 указывают на приверженность к директивному стилю.

б. Действия 3, 7, 11, 15, 19 свидетельствуют о приверженности к коллегиальному стилю.

в. Действия 4, 8, 12, 16, 20 являются индикаторами невмешательства в действия других людей.

г. Действия 2, 6, 10, 14, 18 дают основание судить о приверженности к деловому стилю.

Подсчитайте баллы. В каждой группе можно максимально набрать 25 баллов.

20 и более баллов свидетельствуют о том, что человек привержен к стилям а, б, в или г.

12-14 баллов означают, что иногда он склонен проявлять именно данный стиль взаимодействия.

Общий показатель (по всему тесту) в 70-80 баллов свидетельствует об устремленности к взаимодействию с людьми.

Показатель в 30-40 баллов говорит о пассивности человека в групповой деятельности.<sup>1</sup>

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

**1. По Г.М. Андреевой, существуют три стороны общения**

- А. Интерактивная, кооперативная, суггестивная
- Б. Дистанционная, перцептивная, кооперативная
- В. Перцептивная, интерактивная, коммуникативная
- Г. Интерактивная, социальная, суггестивная

**2. Конкуренция, как социально-психологическое явление, представляет собой**

- А. Достижение индивидуальных или групповых целей в условиях противоборства
- Б. Открытое столкновение или войну

<sup>1</sup> Цит. по: Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 53-54.

- В. Переход от столкновения идей к столкновению личностей
- Г. Достижение цели совместными усилиями

**3. Конкуренция отличается от конфликта тем, что она**

- А. Охватывает все стороны жизни взаимодействующих субъектов
- Б. Не признает правил
- В. Предполагает личную вражду
- Г. Предполагает наличие определенных правил

**4. Кооперация предполагает**

- А. Взаимную поддержку
- Б. Столкновения личностей
- В. Помехи в деятельности
- Г. Деятельность, полностью независимую от других

**5. Вид устойчивых, индивидуально-избирательных межличностных отношений, с взаимной привязанностью их участников – это**

- А. Кооперация
- Б. Дружба
- В. Конкуренция
- Г. Изоляция

**6. Социальная лень возникает, когда человек работает**

- А. В одиночестве
- Б. В коллективе, где учитывается вклад каждого
- В. В коллективе, где учитывается только общий вклад
- Г. Под наблюдением посторонних

**7. Свойство социальной ингибиции противоположно**

- А. Социальной фасилитации
- Б. Конфликтности
- В. Креативности
- Г. Социальной дистанции

**8. Хороший работник в присутствии зрителей выполняет работу**

- А. Лучше, чем обычно
- Б. Так же, как и всегда
- В. Хуже, чем обычно
- Г. Гораздо медленнее, чем обычно

**9. Аффилиация – это**

- А. Стремление к обособленности
- Б. Стремление присоединиться к группе
- В. Желание быть лидером

Г. Желание не быть, как все

**10. Ухудшение работы в присутствии зрителей – это**

- А. Социальная перцепция
- Б. Фасилитация
- В. Социальная ингибция
- Г. Социальная лень

**11. Плохой работник в присутствии посторонних выполняет работу**

- А. Несколько лучше, чем обычно
- Б. Гораздо лучше, чем обычно
- В. Как всегда, не слишком хорошо
- Г. Еще хуже, чем обычно

**12. Заражение подразумевает передачу другим людям**

- А. Информации в вербальной форме
- Б. Эмоциональных состояний
- В. Доказательств
- Г. Логик

**13. При появлении непонятной новости, в условиях дефицита информации, заражение приводит к**

- А. Успокоению
- Б. Восторгу
- В. Смеху
- Г. Панике

**14. Внушение осуществляется посредством**

- А. Предоставления логических аргументов
- Б. Утверждений и повторений
- В. Личного примера
- Г. Дедуктивных умозаключений

**15. Внушению в наибольшей мере подвержены**

- А. Люди поодиночке
- Б. Люди молодые и сильные
- В. Утомленные люди, дети
- Г. Люди в первой половине дня

**16. Внушение основано на**

- А. Аппеляции к эмоциям
- Б. Непосредственной передаче эмоций от одного человека к другому
- В. Восприятию чужих эмоций
- Г. Подавлению эмоций

**17. Конфликт представляет собой форму**

- А. Коммуникации
- Б. Межличностной перцепции
- В. Межгрупповой перцепции
- Г. Взаимодействия

**18. Эскалация конфликта означает, что**

- А. В конфликте сталкиваются идеи, а не личности
- Б. Конфликт переходит от конструктивного к деструктивному
- В. Конфликт переходит от деструктивного к конструктивному
- Г. В конфликт не втягиваются посторонние участники

**19. Аргументы и рассуждения используются при**

- А. Заражении
- Б. Убеждении
- В. Внушении
- Г. Гипнозе

**20. Если некоторое событие наблюдало множество очевидцев, то**

- А. Это событие, действительно, наверняка было
- Б. Есть основания думать, что все они лжецы
- В. Из-за заражения могло иметь место коллективное заблуждение
- Г. Вероятность, что событие было, пропорциональна числу свидетелей

**ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1В, 2А, 3Г, 4А, 5Б, 6В, 7А, 8А, 9Б, 10В, 11Г, 12Б, 13Г, 14Б, 15В, 16А, 17Г, 18Б, 19Б, 20В.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная литература**

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – С. 28-38.
2. Чернышова, Л. И. Деловое общение / Л. И. Чернышова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 250-282.

**Дополнительная литература**

1. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 364 с.
2. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: Учебник/Г.В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 39-43, 53-54. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.

3. Лебон Г. Психология масс. Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. – 320 с.
4. Скаженик Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие / Е. Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – URL: <http://www.aup.ru/books/m96/soder.htm> (дата обращения: 01.03.2015).
5. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – С. 40-45.
6. Халперн, Д. Психология критического мышления / Д. Халперн. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

## ГЛАВА 5. МАНИПУЛЯЦИИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

**Актуальность темы.** Манипулятивное общение весьма часто встречается в деловых коммуникациях. В подавляющем большинстве своем манипуляции являются нежелательной формой делового общения, их следует распознавать и своевременно избегать. Иногда, впрочем, манипулятивное общение может и приносить пользу; это касается таких случаев, когда субъект, которого можно назвать жертвой манипуляции, сам демонстрирует нецелесообразное, нерациональное поведение, и его следует «наставить на путь истинный», причем так, чтобы он сам этого не заметил. В любом случае, знание особенностей манипулятивного воздействия необходимо специалисту-управленцу и составляет неотъемлемую часть его профессиональной компетентности.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<i>Обучающийся будет иметь представление:</i>	
1.	О роли манипуляций в деловом общении.
2.	Об условиях, в которых возникает манипулятивное общение.
<i>Обучающийся будет знать:</i>	
3.	Уловки и приемы манипуляторов.
4.	Особенности людей-манипуляторов.
5.	Признаки неискренности партнера по общению, дающие возможность заподозрить манипуляцию с его стороны.
6.	Наиболее распространенные виды манипуляций.
<i>Обучающийся будет уметь:</i>	
7.	Распознавать отдельные виды манипуляций в деловом общении и применять меры по противодействию манипуляции.

### 5.1. Суть манипуляции

**Манипуляция** – скрытое, неявное управление поведением другого человека, совершаемое ради какой-либо выгоды. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют манипулятором.

Главная особенность манипуляций заключается в том, что внешний смысл слов (или действий), обращенных к другому человеку, не совпадает с внутренним смыслом: говорится одно, подразумевается другое. При этом внешне слова или действия манипулятора выглядят вполне невинно; они могут содержать лесть, похвалу и т.п. Действительный же смысл этих слов или действий заключается в том, чтобы заставить жертву поступить так, как этого хочет автор манипуляции. У человека, который стал объектом манипуляции, остается при этом полное впечатление, что он сам сделал



самостоятельный выбор, на самом же деле этот выбор не является ни свободным, ни осознанным: его к этому выбору мягко и ненавязчиво подвел манипулятор.

Слово «манипуляция» обычно носит негативный оттенок. Действительно, весьма часто манипуляторы используют свои навыки, чтобы обмануть, переложить собственные обязанности на другого, повернуть дело к собственной выгоде и к невыгоде партнера. Но приемы и техники манипуляции могут быть использованы и во благо партнеру, если он, например, ввиду сложившихся у него стереотипов просто не понимает собственной выгоды.

Е. Л. Доценко приводит следующие определения манипуляции:

**Манипуляция** – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями.

**Манипуляция** – это психологическое воздействие, нацеленное на изменение направления активности другого человека, выполненное настолько искусно, что остается незамеченным им.

**Манипуляция** – это психологическое воздействие, направленное на неявное побуждение другого к совершению определенных манипулятором действий.

**Манипуляция** – это искусное побуждение другого к достижению (преследованию) косвенно вложенной манипулятором цели.

Наконец, **манипуляция** – это действия, направленные на «прибирание к рукам» другого человека, помыкание им, производимые настолько искусно, что у того создается впечатление, будто он самостоятельно управляет своим поведением.<sup>1</sup>

## 5.2. Условия манипуляции

Для успешной манипуляции требуется ряд условий, которые создают у «жертвы» манипуляции соответствующий психологический настрой (обезоруживают «жертву» перед манипулятором), создают условия для отвлечения внимания и т.д. Для этого опытные манипуляторы заранее планируют и создают **обстановку** («декорации»), в которой протекает общение. Сюда, например, относятся **физические условия** – особенности окружения, определяющие обстановку: место действия (в рабочем кабинете, на улице, в кафе или в ресторане, в лесу, в аудитории, в автомобиле, в бытовом помещении и т. д.); играют роль такие условия, как шумы, слышимость, особенности освещения, температура воздуха и т.д.), особенности интерьера и возможности перемещения в нем. Так, некоторые вопросы решаются по-разному в деловой, официальной обстановке, в

---

<sup>1</sup> Доценко Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. С. 59-60.

обстановке домашней (бытовой) или во время совместного выезда на природу. Для возможностей манипулятивного общения играет роль также **культурный фон**: язык, на котором общаются собеседники, и насколько хорошо они им владеют, всевозможные культурные нормы, национальные и местные традиции, регулирующие способы согласования людьми своих действий (например, пределы, в которых допускается отпускать шутки), предрассудки, стереотипы и т.д. Кроме этого, важен также **социальный контекст** – совокупность переменных общения, задаваемых со стороны тех или иных групп людей. Имеет значение, к одной или разным социальным группам принадлежат партнеры по общению, какие социальные роли они исполняют, и соответственно, какие ролевые ожидания возникают между ними в процессе общения. Как известно, каждый человек относится одновременно к множеству социальных групп, и манипулятор использует то обстоятельство, что и он, и «жертва» могут быть отнесены к одной социальной группе («Моряк моряка видит издалека»). **Микросоциальная ситуация взаимодействия** также может быть благоприятной и неблагоприятной для манипуляции. Любой формат общения – будь то в официальной обстановке служебного кабинета, на выставке, в ресторане или на дружеской вечеринке – задает определенные стереотипы, своего рода готовые рамки для разворачивающихся событий.

Пример. Молодой сотрудник торговой компании получает задание, выполнение которого должно подтвердить его квалификацию. Ему поручено распродать кому угодно партию зубных щеток по 200 рублей штука (при том, что в торговой сети такие зубные щетки всюду продаются по 50 рублей). Понятно, что в обычных условиях никто не будет делать такую несообразную покупку. Но молодой человек нашел выход – он стал продавать эти зубные щетки молодоженам прямо у Дворца бракосочетаний, в виде своеобразного свадебного сувенира. Расчет оказался верен – на свадьбах не принято считать каждую копейку.

Другой пример. Сотрудник фирмы, работающий в системе многоуровневого маркетинга, ходил по всевозможным учреждениям, конторам, магазинам и офисам и всюду предлагал свой товар – и везде безуспешно. Люди, сами занимающиеся торговлей, не проявляли к его товару ни малейшего интереса: ведь этот распространитель был для них посторонним человеком и вдобавок навязчивым. Тогда он сменил тактику и стал предлагать свой товар только тем людям, у которых он сам только что что-нибудь купил – продавцам, кассирам, менеджерам торговых залов, и т.д. – и дело сразу пошло на лад. Если человек уже вступал с данным субъектом в материальное общение, то весьма велика вероятность, что он сделает это еще раз.

### 5.3. Приемы и уловки манипуляторов<sup>1</sup>

**1. Выбор ситуации.** Манипулятор может дожидаться момента, когда «жертва» торопится, или выглядит неловко, иными словами, готова проявить повышенную внушаемость. Манипулятору также необходимо на время изолировать «жертву», чтобы всецело завладеть ее вниманием и воздействовать на нее без помех. Этому служит ряд высказываний, например: «давайте отойдем, чтобы нам не мешали», «мы сможем решить это дело в неофициальной обстановке».

**2. Присоединение.** Этот прием заключается в том, чтобы дать почувствовать собеседнику: «мы с тобой одной крови – ты и я». Для этого манипулятору приходится улыбаться, если собеседник улыбается, и быть серьезным, если собеседник серьезен. Этой же цели служат обращения к собеседнику, подчеркивающие общность – такие, как «земляк», «коллега». Сюда же относятся обращения во множественном числе «коллеги», «мужики», «девочки» и т.д., сделанные так, чтобы было ясно, что говорящий и сам принадлежит к названной группе. Манипулятор как бы подчеркивает: «Верьте мне, я такой же, как и вы». Предпочтение отдается местоимению «мы», вместо «Вы и я». Если собеседник жалуется на проблемы в отношении здоровья или семейные неприятности, то манипулятор непременно подчеркнет, что и ему присущи такие же проблемы.

**3. Использование непонятных слов и терминов.** Применяется, чтобы создать впечатление большой значимости обсуждаемой проблемы, высокого уровня компетентности и профессионализма, весомости приводимых доводов. Уловка срабатывает, если собеседник стесняется переспросить, что значит то или иное слово, и предпочитает делать вид, что он понимает все услышанное. В некоторых случаях, однако, этот прием вызывает обратную реакцию – отторжение, раздражение, желание прервать разговор или одернуть собеседника: «Мы рады, что Вы знаете так много мудреных иностранных слов, а теперь объясните-ка все это по-русски».

**4. Применение вопросов-ловушек.** Прием сводится к тому, чтобы подвести собеседника к одностороннему рассмотрению проблемы, закрыть для него остальные возможные варианты ее решения. Применение таких вопросов часто имеет эмоциональную направленность и рассчитано на внушение.

«Вопросы-ловушки» делятся на три группы:

- **Ложная альтернатива.** К этой группе относятся вопросы, при помощи которых манипулятор максимально сужает выбор своего оппонента,

---

<sup>1</sup> См.: Чернышова Л. И. Деловое общение: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 234-241. См. также: Вересов Н. Н. Психология управления. М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. 224 с.

оставляя только один вариант (и второй, который заведомо неприемлем), по принципу «или – или». Например, священнослужитель, заявляя, что все дети в обязательном порядке должны ходить в церковь, спрашивает: «А по-вашему, лучше, чтобы они употребляли наркотики?» Подразумевается, что все дети, не посещающие церковь, непременно принимают наркотики, что, конечно, не соответствует действительности.

- **Вымогательство.** Это вопросы типа: «С этим фактом вы, конечно, согласны?» или «Данные официальной статистики вы, безусловно, не отрицаете?» и т.д. Забрасывая собеседника такими вопросами, манипулятор пытается получить как бы двойное преимущество. С одной стороны, он стремится, чтобы оппонент начал соглашаться с ним; с другой стороны, он ставит оппонента в заведомо проигрышную пассивную, оборонительную позицию.
- **Контрвопросы.** Используются в ситуации, когда манипулятор не может ничего противопоставить аргументам своего оппонента или хочет уйти от ответа на конкретно поставленный, но «неудобный» вопрос. Например, представитель власти, вместо того, чтобы отвечать на вопрос собеседника, спрашивает в ответ: «А Вы читали такую-то статью Закона о торговле?». Почти наверняка собеседник не знает или не помнит эту статью, и тогда в ответ прозвучит «Вот видите, не читали, а спрашиваете». Таким образом, манипулятор ищет любую лазейку, чтобы снизить весомость доводов оппонента и уйти от ответа.

5. Далее, к приемам манипуляторов относится **повышенная скорость обсуждения**, быстрый темп речи, который не дает возможности оппоненту воспринимать и обдумывать доводы; делается это под предлогом большой деловитости и экономии времени, чем оппонент также ставится в проигрышную позицию: «вот я дорожу своим временем, а Вы моим – нет». Быстро меняющийся поток мыслей вводит собеседника в состояние дискомфорта и просто сбивает его с толку.

6. **Повторение** – психологическая уловка, направленная на то, чтобы приучить оппонента к какому-либо бездоказательному утверждению. После многократного повторения, это утверждение объявляется очевидным.

7. **Внушение ложного стыда.** Оппоненту задается вопрос, ответить отрицательно на который он не сможет, потому что стыдится своего незнания; вопрос задается небрежно, как выяснение чего-то, само собой разумеющегося: «Вы, конечно, читали такого-то автора?», «Вы, разумеется, знаете о решении правительства сделать то-то и то-то?». Человек, против которого используется этот прием, начинает делать вид, будто вспоминает, о чем идет речь, вместо того, чтобы честно ответить «не знаю», и признает тем самым доводы манипулятора, порой совершенно ложные.

**8. Апелляция к «высшим интересам».** Намеки на то что несговорчивость оппонента может негативно отразиться на интересах некоторых очень влиятельных лиц, расстраивать которых крайне нежелательно.

**9. Принижение оппонента при помощи иронии.** Чувствуя, что может потерпеть поражение в споре, манипулятор говорит нечто вроде: «Простите, но Вы говорите вещи, которые выше моего понимания, они, как видно, не для средних умов». Тем самым обсуждение проблемы оказывается сорванным, а оппонент начинает думать, что и правда допустил какое-то чрезмерно заумное высказывание и ставится в невыгодное для него положение оправдывающегося.

**10. Обвинение оппонента в склонности к пустому теоретизированию.** Манипулятор говорит нечто вроде: «То, что Вы говорите, в теории, может, и хорошо, а мы, простые практики, думаем иначе». Оппонент теперь поставлен перед необходимостью доказывать, что и он ориентирован на практику, и это также ставит его в невыгодную оборонительную позицию, а кроме того, уводит линию разговора от обсуждаемой темы.

**11. Демонстрация обиды.** Манипулятор отпускает высказывания типа: «Вы за кого нас, собственно, принимаете?», «Вы что, хотите сказать, что мы тут сидим и ничего не делаем?». Тем самым он дает понять оппоненту, что с ним невозможно продолжать дискуссию из-за его неподобающих высказываний (в которых, на самом деле, не было ровно ничего обидного).

**12. Апелляция к собственному авторитету.** Применяется с целью повысить значимость собственных слов (доводов) в глазах оппонента. Это делается посредством утверждения типа «Я, как специалист с многолетним стажем, Вам авторитетно заявляю».

**13. Откровенность заявления.** Делается акцент на особую доверительность общения, которую демонстрируют с помощью таких фраз, как, например, «Я Вам сейчас прямо (откровенно, честно) скажу...» (но при этом создается впечатление, будто все, что говорилось раньше, было не в полной мере прямо, откровенно или честно).

**14. Кажущаяся невнимательность.** Манипулятор «забывает» или специально не замечает неудобные и опасные для него доводы оппонента.

**15. Попытка польстить собеседнику.** Например, манипулятор говорит: «Вы же умный человек и, конечно, понимаете, что...» – после чего излагает собственную точку зрения, которую хотел бы навязать оппоненту.

**16. Намеренный обман.** Манипулятор утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если его собеседник выражает сомнение, он демонстрирует обиду и представляет себя оскорбленным: «Раз вы считаете меня лгуном, я отказываюсь продолжать разговор в подобном тоне».

**17. Игра на полномочиях.** Например, в момент переговоров, когда, казалось бы, выработана твердая договоренность, манипулятор заявляет своему оппоненту, что у него нет прав и полномочий принимать окончательное решение и идти на уступки, и ему необходимо получить одобрение какого-то другого лица (начальника, руководителя и т. д.).

**19. Сомнительность намерений.** Манипулятор предлагает оппоненту в качестве одного из условий (пунктов) договора нечто такое, что, по всей видимости, он на самом деле выполнять не собирается (при сомнении со стороны собеседника последует срыв переговоров, чего, вероятно, и добивался манипулятор). В качестве противодействия этой тактике следует не пытаться разоблачить манипулятора, а наоборот, выразить уверенность в честности противоположной стороны; но при этом внести в договор пункт, предусматривающий достаточно жесткие санкции в случае невыполнения «сомнительного» условия.

**20. Плохие физические условия для переговоров, пренебрежение к личности оппонента.** Манипулятор, проводя встречу с деловым партнером на своей территории, может намеренно создавать неподобающие физические условия для переговоров (наличие посторонних, телефонные звонки, посетители и т.д.), а также показывать пренебрежение к служебному положению и статусу собеседника, с целью принизить его и добиться собственной выгоды.

**21. Использование страха.** Манипулятор пытается напугать своего оппонента мнимыми или подлинными опасностями, упущенными возможностями, неполученной выгодой. При этом манипулятор напирает на наиболее «чувствительные точки» своего оппонента: «Ладно, ты не думаешь о себе, но о своих детях ты подумай, им ведь учиться надо, а это стоит денег».

**22. Цейтнот.** Оппонент ставится в условия, когда решение надо принимать здесь и сейчас, немедленно; подразумевается, что если со стороны оппонента последует скоропалительный отказ, тот будет потом долго сожалеть о таком необдуманном решении (а на обдумывание манипулятор как раз и не оставляет времени).

**23. Вина.** Манипулятор пытается сыграть на чувстве вины своего оппонента, на его нежелании прослыть неблагодарным. «Я тебе раньше

помогал, и ты тоже должен мне помочь». И наоборот: «Я уже обращался к тебе за помощью и знаю, что ты не откажешь мне в помощи».

**24. Формирование у потенциальной жертвы чувства собственной значимости.** Еще Дейл Карнеги отмечал, что почти каждый встречающийся вам человек считает себя в каком-то отношении выше вас, и вы найдете верный путь к его сердцу, если ненавязчиво дадите ему понять, что признаете ту важную роль, которую он играет в своем маленьком мирке, и признаете ее искренне.<sup>1</sup>

**25. Подбрасывание ложных доказательств.** Известно, что люди намного больше доверяют идеям, возникающим в их собственных головах, нежели тем мыслям, которые исходят от другого человека. Поэтому опытные манипуляторы стараются избегать прямого давления на свои жертвы, предпочитая косвенное, ненавязчивое воздействие. Они, например, могут преподнести жертве факты таким образом, чтобы они навели его на определенный вывод, который нужен манипулятору. Выводы, основанные на как бы случайно подброшенных фактах, делаются жертвой совершенно самостоятельно.<sup>2</sup>

#### **5.4. Особенности людей-манипуляторов<sup>3</sup>**

**Манипулятор отрицает высокие мотивы в поведении других людей.** Он объясняет их действия (пусть даже благородные и бескорыстные) наличием некоторого скрытого негативного мотива. («Пошел учиться – значит, рвется делать карьеру, женился на дочери начальника – хочет получить теплое местечко» и т. д.). Манипулятор уверен, что высокие мотивы есть только у него.

**Манипулятор живет по принципу «свой-чужие».** Все окружающие для него делятся на «своих» и «чужих». Если манипулятор бывает добрым и сентиментальным, то только по отношению к «своим». Он искренне считает, что быть добрым, открытым и честным с «чужими» – глупо. В основе такого поведения лежат психологические причины: скрытый (и даже от самого себя) страх показаться смешным, недоверие к людям.

**Манипулятор не признает чужих достоинств.** Он считает, что достоинства есть только у него. Признание чужих достоинств манипулятор воспринимает как личное унижение или оскорбление. Зато он очень хорошо (даже на интуитивном уровне) видит недостатки и «слабые места» других людей и использует их в своих интересах.

---

<sup>1</sup> См.: Авдулова Т. П. Речевые приемы манипуляции и тайного искажения информации. URL:

[http://www.elitarium.ru/2013/06/19/rechevy\\_e\\_priemy\\_manipuljacii\\_i\\_tajjnogo\\_iskazhenija\\_informacii.html](http://www.elitarium.ru/2013/06/19/rechevy_e_priemy_manipuljacii_i_tajjnogo_iskazhenija_informacii.html) (дата обращения 15.03.2015).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> См.: Вересов Н. Н. Психология управления. М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. 224 с.

**Манипулятор любит ставить других людей в неловкое положение.** Например, он может в самом неподходящем месте и в самое неподходящее время вслух рассказать всем о чьей-либо оплошности, ошибке или недостатке, делая это с улыбкой и получая удовольствие.

**Манипулятор всегда прав.** Он не принимает здравых аргументов и доводов, если они не соответствуют его позиции или точке зрения. Переубедить его очень трудно. Даже когда вы представляете абсолютно неоспоримый аргумент, он может отреагировать, например, так: «Ну, вот видишь, ты и докопался до сути!» – и его собеседник все равно чувствует, что, как говорится, остался в дураках.

**Манипулятор делает далеко идущие выводы на основе отдельных эпизодов.** Для вывода (или обобщения) требуется некоторое количество информации. Манипуляторы склонны делать выводы негативного характера (применительно к окружающим) из одного-единственного эпизода («Не сообразил – следовательно, глуп; не справился – значит, некомпетентен»).

#### 5.4. Отдельные виды манипуляций

Манипуляции нередко получают у психологов звучные названия. Например, описана манипуляция **«Обезьяна на шее»**. Выглядит она так.

Начальник вызывает Подчиненного и говорит ему:

– Позвоните в трест, закажите там бетономешалку (или подъемный кран, или самолет).

Подчиненный же отвечает:

– Я позвонить, конечно, могу. Но кто такой я? Меня там никто не знает. Вот если бы позвонили вы... У вас имя, у вас авторитет. Вас скорее послушают. Ваше слово стоит гораздо больше моего».

Начальник отвечает «Ладно, я сам займусь этим», и тем самым он становится жертвой манипуляции. Подчиненный пересадил «обезьяну» (т. е. обязанность) со своей шеи на шею Начальника. На следующий день Подчиненный говорит Начальнику:

– Так вы уже позвонили в трест?

– Да-да, я помню, я позвоню, – отвечает начальник.

Что произошло? Начальник и Подчиненный поменялись местами. Подчиненный начал контролировать своего Начальника. Что должен был сделать Начальник, чтобы не попадаться в эту ловушку? Он должен был сказать: «Вам поручено, вы и выполняйте».

Очень часто употребляется манипуляция **«Дитя»** – **«Дитя на работе»**, **«Дитя дома»** и т.п. Манипуляция заключается в том, что член семьи или член коллектива, прикрываясь своим незнанием или неумением, перекладывает свои обязанности на других, сам же ничего не делает.

Например, представим себе ситуацию: в организации работают два специалиста – Опытный и Молодой; зарплата при этом у них одинаковая. Молодой приходит к Опытному и говорит:



– Там мне поступило такое-то задание, – и выжидательно смотрит на Опытного.

Опытный отвечает:

– Так вот же алгоритм действий, все расписано – идите и делайте.

– Но я же должен сначала посмотреть, как вы это сделаете, – отвечает Молодой.

Опытный сотрудник бросает работу, за которую он получает деньги, и отправляется выполнять работу, за которую ему не платят ничего.

Вот возникшая проблема, благодаря вмешательству Опытного, решена. Молодой сотрудник за этой работой наблюдал. На следующий день ситуация повторяется: Молодой снова приходит к Опытному и опять сообщает, что снова возникла такая же проблема, что и вчера. Происходит диалог:

– Ведь вы вчера видели, как поступать в подобных случаях!

– Но ведь я должен несколько раз посмотреть...

Другой вариант такой же манипуляции. В туристический поход отправились пять человек. Каждый день кто-то один из пятерых, по очереди, готовит обед на всех. Но вот один из туристов приготовил совершенно несъедобный обед. Очевидно, что больше к приготовлению пищи этого горе-повара не допустят; теперь он не будет готовить, а будет только с удовольствием поедать то, что приготовили другие.

Подобная манипуляция часто встречается и в семьях: между мужем и женой в молодой семье происходит распределение обязанностей. И вот один из супругов (неважно, муж или жена) берет на себя некоторую обязанность, но выполняет ее из рук вон плохо; и чтобы дом сохранял жилой вид, обязанность эту приходится выполнять другому супругу. Тогда супруг-манипулятор получает возможность лежать на диване и ничего не делать. Характерные фразы человека, который пользуется такой манипуляцией: «Я не профессор», или: «Я слабая женщина».

Известна также манипуляция **«Мудрец»**. Эту манипуляцию обыкновенно совершает старший в коллективе (или в семье). Как самый старший, он должен бы обладать самым большим опытом. Действительно, он постоянно дает всем советы. Советы сами по себе вещь неплохая, но этот манипулятор дает свои советы только задним числом («в этом случае следовало поступить так-то и так-то»), когда все уже произошло и ничего изменить нельзя. При этом он постоянно сетует на некомпетентность и своеволие окружающих. Если же к нему заблаговременно обращаются с вопросами, как поступить, то он говорит: «Что я буду давать вам советы, если вы все равно поступите по-своему!». Иначе говоря, такой манипулятор все время стремится поддержать свой авторитет при помощи «мудрых» советов, но при этом всячески уклоняется от ответственности.

Манипуляция **«Толстокожий»** встречается, например, среди студентов. Студент на занятии ведет себя неподобающим образом, не реагирует на замечания преподавателя. Наконец, после нескольких бесплодных попыток утихомирить студента, преподаватель выходит из себя и в сердцах произносит слова, которые в обществе говорить не следовало бы.

Студент вскакивает и громко говорит: «Вы не имеете права меня оскорблять!», после чего уходит из аудитории. Теперь он может прогулять еще несколько занятий, и все ему сойдет с рук, поскольку преподаватель сам очень хорошо понимает, что сказал лишнее.

Манипуляция **«Костяная нога»** или **«Бедный я»** встречается в поведении сотрудников учреждений и организаций, а также часто встречается в студенческой среде. Так, студенты нередко пытаются получить льготы в учебе, ссылаясь на свои проблемы: нехватку денег (и необходимость их зарабатывать), болезни родственников и т.п. При обучении взрослых обучающиеся нередко ссылаются на проблемы, связанные со своим возрастом.<sup>1</sup>

Манипуляция **«Нога в дверях»**. Если манипулятор желает получить от кого-либо человека существенную помощь, в которой обычно люди отказывают, он сперва должен побудить собеседника к маленькой, необременительной любезности. Д. Майерс приводит такой пример: исследователи, действующие под маской борцов за безопасность на дорогах, обратились к жителям Калифорнии с просьбой разрешить установить перед въездом на их участки огромный, плохо нарисованный плакат «Будьте осторожны на дороге». Только 17% жителей дали свое согласие. Остальных пришлось попросить оказать небольшую услугу – разместить в окнах своих домов рекламные листки с надписью «Будьте осторожны за рулем». Почти все охотно согласились. Спустя две недели, когда к ним вновь обратились с просьбой установить огромный уродливый плакат перед въездом на участки, свое согласие на это дали уже 76% жителей.<sup>2</sup> Иными словами, манипулятор использует формулу: «Уж если вы начали помогать мне, будьте любезны до конца».

Существуют и другие манипуляции; например, те, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Способы манипуляции и защита от них**  
(Е.Н. Скаженик)<sup>3</sup>

<b>Способы манипуляции</b>	<b>Способы защиты</b>
<b>1. Навязывание роли.</b> Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не	<b>Отказ от роли</b> К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...»

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. С. 40-45.

<sup>2</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

<sup>3</sup> Скаженик Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие / Е. Н. Скаженик. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. URL: <http://www.aup.ru/books/m96/soder.htm> (дата обращения: 01.03.2015).

сделаете, это никто не сделает...»	
<b>2. Вас делают другом.</b> Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете...вот спасибо...я думаю., вы не откажетесь...»	Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков
<b>3. Доброжелатель.</b> Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать	Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек
<b>4. «Дружим против общего врага».</b> Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая в определенным действиям	Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»
<b>5. Вас делают соратником по общему делу.</b> Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь	Подумайте: «А мое ли это дело?» Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным
<b>6. Туманные намеки.</b> Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около	Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»
<b>7. Берет измором.</b> Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите	<b>«Заезженная пластинка»</b> Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать»

### 5.5. Признаки неискренности партнера по общению, позволяющие заподозрить манипуляцию<sup>1</sup>

**1. Высказывания партнера противоречат другой известной вам информации; одна часть сообщенного партнером противоречит другой.** Пример: древнегреческая притча о разбитом горшке. Соседка одолжила у

<sup>1</sup> См.: Грачев Г. В., Мельник И. К. Манипулирование личностью. М.: Алгоритм, Эксмо, 2003. 384 с.

женщины горшок и вернула его разбитым; в свое оправдание она заявила: «Во-первых, я никакого горшка не брала. Во-вторых, когда я его брала, он был уже разбит. И в-третьих, когда я его вернула, он был совершенно целым».

**Противодействие:** если ваш оппонент лжет, то во лжи он может легко запутаться, потому что ложную информацию трудно продумать во всех деталях. Следует задавать уточняющие вопросы, делая упор на детализацию фактов.

**2. Неопределенность, неконкретность сведений, содержащихся в сообщении партнера.** Дело в том, что рассказчик в действительности сам рассказанного не пережил, хотя и обдумывал детали своего будущего рассказа при подготовке лжи.

**Противодействие:** также сосредоточиться на выяснении деталей; если партнер сообщает о не имевших места событиях, он неизбежно начнет противоречить сам себе.

**3. Чрезмерная, нарочитая точность описания событий** (особенно отдаленных по времени) – следствие заучивания заранее подготовленной ложной информации.

**Противодействие:** создать в разговоре ситуацию, при которой оппонент будет вынужден сбиться с заученной «программы».

**4. Совпадение в мельчайших деталях сообщений нескольких опрашиваемых.** Обычно несколько человек, которые наблюдали одно и то же событие, не могут дать его одинаковых описаний. Это возникает вследствие ряда психологических причин: разной вовлеченности в события, различные эмоциональные состояния свидетелей, особенности познавательных психических процессов (восприятия, внимания, памяти), разная апперцепция (сумма ранее накопленных впечатлений, влияющих на процесс восприятия).

**Противодействие:** Расспросить этих рассказчиков порознь. Если они излагают события, которые на самом деле не происходили или происходили в их отсутствие, очень скоро они начнут противоречить друг другу, причем в существенных, а не во второстепенных деталях. Пример: библейская легенда о Сусанне и старцах. Двое старцев выследили Сусанну (молодую и красивую женщину) и стали домогаться ее благосклонности, угрожая в противном случае донести на нее, что она прелюбодействовала с незнакомцем. По тогдашним законам, Сусанне грозила бы за это смертная казнь. Не добившись своего, старцы привели свою угрозу в исполнение. Сусанна была спасена вмешательством будущего пророка Даниила, который догадался допросить старцев порознь. Тогда один из них сказал, что Сусанна якобы встречалась с любовником под дубом, а другой – что под мастиковым деревом. Сусанна была оправдана, а старцы за лжесвидетельство казнены.

**5. Отсутствие в описании несущественных подробностей и деталей.** Если субъект излагает не пережитые им, искусственные, ложные события, то исчезают те неизбежные добавки, которые человек данного

интеллектуального уровня непременно добавляет к своему рассказу, если излагаемые события подлинны.

**Противодействие:** Задать уточняющие вопросы, правильный ответ на которые должен быть заведомо известен правдивому рассказчику.

**6. Различное (не объяснимое ничем, кроме желания обмануть) изложение одних и тех же событий** на разных этапах общения. Человек часто забывает свои вымышленные объяснения и начинает давать новое истолкование событиям.

**Противодействие:** запоминать «мелочи». В установлении истины нет ничего важнее «мелочей».

**7. Исключительно позитивная информация о самом себе и отсутствие малейших сомнений в трактовке событий.** Правдивый человек не станет скрывать и того, что может его выставить в невыгодном свете (хотя и возможна частичная маскировка «негатива»). Правдивый рассказчик не скрывает и своих сомнений, если они у него были (лжец на словах обычно ни в чем не сомневается).

**Противодействие:** Задать вопросы, уточняющие личную позицию рассказчика по затрагиваемым ключевым вопросам. Например, если рассказчик говорит о чем-либо неблагоприятном поведении, то уместно поинтересоваться, почему же он этому поведению не воспрепятствовал.

**8. Настойчивое, неоднократное (навязчивое) повторение каких-либо утверждений** (не обусловленное реальной необходимостью). Восточная пословица гласит: «Ты сказал мне в первый раз, и я поверил. Ты повторил – и я усомнился. Ты сказал в третий раз – и я понял, что ты лжешь».

**Противодействие:** руководствоваться этой пословицей: распознавать ложь по повторениям.

**9. «Проговорки» (оговорки) в ходе общения,** то есть невольное сообщение достоверной информации, когда излагается в действительности ложный вариант объяснения или описания события.

**Противодействие:** не упускать оговорки из виду, оценивать значимость невольно высказанного.

**10. Нетипичные для данного человека выражения, термины и фразеологические обороты** (с учетом уровня общего развития и образования) – как свидетельство заучивания информации (возможно, подготовленной другим).

**Противодействие:** дать человеку выговориться, начать задавать наводящие вопросы (например, что значит то или иное слово в его речи; весьма вероятно, что он не знает значения термина, который сам только что употребил). Вынудить собеседника говорить не заученными фразами, а своими словами.

**11. Несоответствие эмоционального фона высказываний обсуждаемым событиям.** Свидетельствует об отсутствии реальных эмоций в момент развертывания «реального» события. Описание либо схематично и эмоционально бедно, либо, наоборот, отличается чрезмерной,

экзальтированной эмоциональностью, имеющей цель произвести впечатление.

**Противодействие:** возможности выявления неискренности исходят из знания личностных особенностей собеседника, его обычного, «нормального» реагирования на действительно происходившие события.

**12. Неуместные, неоднократные ссылки на свою добропорядочность и незаинтересованность.** Излишнее афиширование подобных добродетелей вызывает сомнение в правдивости информации.

**Противодействие:** помнить, что никто так не напирает на собственную порядочность, как жулики и обманщики. Можно ответить собеседнику: «Да, я знаю, что вы – исключительно порядочный человек. Я это слышал множество раз. Причем все время только от вас. Больше ни от кого».

**13. Уклонение от ответа на прямой вопрос,** попытки создать впечатление, что этот вопрос не понят или «забыт».

**Противодействие:** не упускать из виду (лучше записывать) заданные вопросы и добиваться ответа по каждому пункту.

**14. Соккрытие того, что не может быть не известно данному лицу,** или забывчивость относительно высоко личностно значимых событий. Пример: в рассказе А. Конан Дойла «Три Гарридеба» знаменитый сыщик Шерлок Холмс беседует с аферистом, который утверждает, будто прибыл из американского города Топеки. Шерлок Холмс в ответ говорит, что переписывается с тамошним бывшим мэром, которого зовут Лизандер Старр. Аферист тут же заявляет, что прекрасно знает Лизандера Старра. Между тем Лизандер Старр – это персонаж, только что выдуманный Холмсом специально для того, чтобы изобличить афериста во лжи. Будь собеседник Холмса действительно жителем Топеки, невозможно себе представить, чтобы он не знал имени собственного мэра.

**Противодействие:** представить, что должен непременно знать оппонент, если бы излагаемая им история была правдивой; задавать наводящие вопросы именно об этом. Если же вы сами не можете оценить истинность сказанного оппонентом – можно устроить проверку по рецепту Шерлока Холмса.

Манипулятивное взаимодействие обычно рассматривают в рамках транзакционного анализа Эрика Берна; однако тема транзакционного анализа в общении заслуживает, чтобы в этой книге ей была уделена специальная глава.

## ГЛОССАРИЙ

**Выводительство** – прием, при котором манипулятор вынуждает оппонента согласиться с каким-либо своим высказыванием (якобы содержащим очевидную истину), чтобы потом использовать это согласие в своих целях.

**Контрманипуляция** – приемы и методы, позволяющие нейтрализовать воздействие манипулятора и обеспечить человеку действительно самостоятельное принятие решений.

**Ложная альтернатива** – один из приемов манипулятивного воздействия, когда оппонент ставится перед выбором между плохим и худшим, а все остальные варианты решений (которые всегда есть) попросту отменяются.

**Ложный стыд** – одна из «болевых точек», на которую воздействует манипулятор: нежелание человека прослыть невеждой, не знающим элементарных вещей. В действительности же никто не может знать все.

**Манипулятор** – субъект, который скрыто управляет поведением другого ради собственной выгоды.

**Манипуляция психологическая** (manipulatio – пригоршня, горсточка, ручной прием) – вид психологического воздействия, используемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения партнера по общению к совершению определенных действий, предполагает известный уровень сноровки и мастерства при его проведении.

**Микросоциальная ситуация взаимодействия** – стандартные ситуации, складывающиеся в определенных местах и компаниях, в которых непосредственно взаимодействует небольшое количество людей: в семье, в очереди, в учебной аудитории, на рабочем участке.

**Присоединение** – один из приемов манипуляции, при котором манипулятор, чтобы наладить выгодный для него контакт, подчеркивает, что имеет сходство с оппонентом и относится с ним к одной социальной группе.

## ПРАКТИКУМ

### 1. Рекламное объявление в популярном журнале мод<sup>1</sup>

#### Можно есть целый день, но вы все равно похудеете

Удивительное научное открытие позволит вам заменить свое старое тело новым. Врачи и медицинские специалисты дали возможность таким людям, как вы и я, похудеть *быстро* и *навсегда*. Наконец-то появилось средство, проверенное в университетских лабораториях, прошедшее клинические испытания и признанное врачами всего мира, которое поможет вам уменьшить свой вес. Если на вашем теле годами упорно накапливался лишний жир, **ТЕПЕРЬ НАКОНЕЦ-ТО ПОЯВИЛСЯ СПОСОБ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ ЖИРА, СПОСОБ ПОХУДЕТЬ БЫСТРО И ЛЕГКО**. Мы назвали это средство XXXXXXXX, потому что оно полностью избавляет наш организм от лишнего жира и жидкостей, которые годами мучают многих людей. С каждым днем вы будете становиться все сильнее и ощущать, что полны бодрости и энергии, потому что лишний вес, который вы носили на себе столько времени, будет постепенно улетучиваться. **НЕ УПУСТИТЕ ЭТУ РЕДКУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ, КОТОРАЯ ДАЕТСЯ РАЗ В ЖИЗНИ**. Просто

<sup>1</sup> Халперн Д. Психология критического мышления. СПб.: Питер, 2000. С. 211.

заполните прилагаемый купон, и пусть он станет для вас билетом к обретению стройности. Ну, чего же вы ждете?

Опишите, какие приемы психологического воздействия использовались при составлении этого объявления.

## **2. Ситуация, с которой часто приходится сталкиваться в реальной жизни<sup>1</sup>**

К вам на улице подходит очень жизнерадостный человек и говорит «Здравствуйте!». Он торжественно объявляет, что в честь юбилея его замечательной фирмы вы получаете бесплатно прекрасный набор вот в этой сумке, вместе с самой сумкой. И вручают ее вам! Еще несколько секунд оптимизма и обаяния, и вот вы уже начинаете верить в это чудо. Но оказывается, для того, чтобы вы окончательно вступили в права владения всем богатым содержимым этого саквояжа, необходим сущий пустяк. Оплатить всего лишь одну вещь из этого богатства. Какие-то там жалкие (по сравнению с содержимым) несколько сот рублей.

Как следует назвать примененное в отношении вас психологическое воздействие? Какова должна быть критическая оценка действий продавца?

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

**Найдите ответы на следующие вопросы:**

1. Что такое манипуляция?
2. Чем манипуляция отличается от управления?
3. Всегда ли манипуляция невыгодна «жертве»?
4. Какие приемы манипуляторов вы знаете?
5. Какие свойства присущи человеку-манипулятору?
6. Как распознать неискренность партнера?
7. Какие наиболее распространенные манипуляции вам известны?
8. Какова роль манипуляций в деловом общении?
9. Как противостоять манипуляциям?
10. Можете ли вы привести случаи из вашей собственной жизни, когда вы сами стали жертвой манипуляции?

<sup>1</sup> Устинов Д. Ю. Манипуляции в общении //«Разумный Мир», 2001 г., №6. URL: [http://www.syntone-kazan.ru/library/index.php?section=article\\_syntone&item\\_id=93](http://www.syntone-kazan.ru/library/index.php?section=article_syntone&item_id=93) (дата обращения 18.03.2015)



## ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Авдулова, Т. П. Речевые приемы манипуляции и тайного искажения информации / Т. П. Авдулова. – URL: [http://www.elitarium.ru/2013/06/19/rechevye\\_priemy\\_manipuljacji\\_i\\_tajjnogo\\_iskazhenija\\_informacii.html](http://www.elitarium.ru/2013/06/19/rechevye_priemy_manipuljacji_i_tajjnogo_iskazhenija_informacii.html) (дата обращения 15.03.2015).
2. Кошечкина, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И. П. Кошечкина, А. А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – С. 181-205.
3. Чернышова, Л. И. Деловое общение / Л. И. Чернышова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 222-243.

### Дополнительная литература

1. Вересов, Н. Н. Психология управления / Н. Н. Вересов. – М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. – 224 с.
2. Грачев, Г. В. Манипулирование личностью / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – М.: Алгоритм, Эксмо, 2003. – 384 с.
3. Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. – М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. – 344 с.
4. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
5. Скаженик, Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие / Е. Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – URL: <http://www.aup.ru/books/m96/> (дата обращения 11.03.2015).
6. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – С. 40-45.
7. Устинов, Д. Ю. Манипуляции в общении / Д. Ю. Устинов // «Разумный Мир», 2001 г., №6. – URL: [http://www.syntone-kazan.ru/library/index.php?section=article\\_syntone&item\\_id=93](http://www.syntone-kazan.ru/library/index.php?section=article_syntone&item_id=93) (дата обращения 18.03.2015)
8. Шейнов, В. П. Манипулирование и защита от манипуляций / В. П. Шейнов. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.

## ГЛАВА 6. ТРАНСАКЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ЭРИКА БЕРНА

**Актуальность темы:** Трансакционный анализ стал распространенным методом исследования в современной психологии общения. Изучение межличностных взаимодействий в настоящее время невозможно представить себе без привлечения трансакционного анализа. Не будучи догмой, трансакционный анализ представляет собой удобнейшую модель для познания человеческих отношений. Элементарные знания трансакционного анализа позволяют избавиться от многих неприятных событий в процессе общения, помогают устанавливать контакт, организовывать продуктивное взаимодействие в трудовом коллективе. Во всех областях человеческой деятельности, в которых имеют значение межличностные отношения, находит применение трансакционный анализ. Будучи основан на психоанализе Фрейда, трансакционный анализ обеспечивает продуктивную связь двух психологических дисциплин: психологии личности и психологии общения.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<i>Обучающийся будет иметь представление:</i>	
1.	О происхождении трансакционного анализа.
2.	О значении трансакционного анализа в изучении деловых коммуникаций
<i>Обучающийся будет знать:</i>	
4.	Общие сведения об авторе трансакционного анализа Эрике Берне.
5.	Основные Эго-состояния по Э. Берну.
6.	Роль эго-состояний в структуре личности.
7.	Характер трансакций в межличностном общении.
8.	Методы удовлетворения структурного и сенсорного голода.
<i>Обучающийся будет уметь:</i>	
9.	Различать способы структурирования времени.
10.	Оценивать внешние признаки Эго-состояний.
11.	Определять, какие Эго-состояния участвуют в акте общения и каков характер применяемых в нем трансакций.

### 6.1. Эрик Берн – автор трансакционного анализа

Трансакционный анализ – особый раздел в психологии. Когда мы рассматриваем другие разделы психологии общения, мы всякий раз имеем дело с тем, что оставили нам многие поколения исследователей, и личный

вклад каждого из них часто выглядит не столь существенным по сравнению с общей суммой накопленных знаний. Но транзакционный анализ (целая специальная дисциплина в психологии) составляет исключение. По существу, это дело рук одного человека. Поэтому об авторе транзакционного анализа стоит поговорить поподробнее.

Эрик Берн (Эрик Леннард Бернштейн) родился в Монреале в 1910 году и первые свои двадцать пять лет прожил в Канаде.

Важнейшее значение для становления личности и профессиональных устремлений будущего психотерапевта имела возможность наблюдения за работой отца – широко практикующего врача. В своих детских играх Эрик воспроизводил работу врача, тщательно инсценируя всю процедуру. Причем мальчику приходилось придумывать разнообразные способы воздействия на детей, с которыми он играл, чтобы они соглашались на роль пациентов. Из этого детского опыта, по свидетельству самого Берна, берут начало его взгляды на психотерапию и некоторые теоретические воззрения.

В 1919 году умирает отец Эрика, что было для него, как отмечают все биографы, сильнейшей травмой. Теперь забота о семье – Эрике и его сестре ложится на плечи матери, зарабатывавшей на жизнь литературным и редакторским трудом. К одиннадцатилетнему возрасту относятся первые литературные опусы Эрика, и с тех пор он продолжает писать всю жизнь. Его перу принадлежат не только научные труды, но и научно-популярные книги и одна детская книжка.

В 1935 году Эрик заканчивает медицинский факультет МакГилловского университета, в котором обучался и его отец. После этого он изменяет свою фамилию, отбрасывает второе имя и иммигрирует в США, принимая американское гражданство. Такой его шаг во многом продиктован бытовавшим в те годы в Канаде антисемитизмом, что оказало на Берна большое влияние, заложив основу того, что в транзакционном анализе называют культуральным сценарием.

В США Берн начинает свою карьеру практикующего психиатра, одновременно продолжая обучение, специализируясь в психоанализе. В 1941 году он вступает в Армейский Медицинский Корпус в качестве психиатра. Как уже отмечалось, армейский опыт Берна дал мощный толчок его развитию как психотерапевта. Впрочем, интенсивное развитие в США после войны психотерапии (в частности, групповой), давшее десятки оригинальных высокоэффективных направлений, вообще во многом связано с условиями, которые создались в стране во время Второй мировой войны.

После демобилизации в чине майора Берн начинает широкую практику, одновременно сам проходя анализ у выдающихся психоаналитиков. Правда, его собственный анализ не был успешно доведен до конца. Берн прервал анализ после того, как психоаналитик запретил ему вторую женитьбу до окончания анализа (заметим, все четыре его брака были неудачными). Кстати, этот личный опыт послужил одной из причин разрыва с традиционным психоанализом и подтолкнул Берна к развитию собственной системы.

В 1947 году выходит первая книга Э.Берна «Разум в действии», позднее переизданная под названием «Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных» (СПб., 1991 – русский перевод).<sup>1</sup> Эта книга – образец научно-популярной литературы, до сих пор с интересом читаемая и профессионалами, и широкими массами читателей.

С конца 40-х годов Берна начинает разрабатывать проблему интуиции. Результаты его экспериментов и теоретических построений отражены в цикле из шести статей, публикуемых им с 1949 по 1962 год в журнале «Психиатрический ежеквартальник».

В 50-е годы складывается оригинальная психотерапевтическая система Берна, основу которой составляет теория эго-состояний – структурный анализ. В 1957 году Берна впервые выносит ее на суд публики на конференции Американской ассоциации групповой психотерапии и публикует программную статью в «Американском журнале психотерапии». В 1961 году выходит первая книга по транзакционному анализу «Транзакционный анализ в психотерапии», в которой изложены все основные концепции его новой системы, развернутые в последующих трудах, а также то, что он подробно разработать уже не успел. Поэтому эта книга остается важнейшим источником для специалистов. В 1963 году выходит «Структура и динамика организаций и групп», в которой Берна развивает идеи транзакционного анализа в приложении к групповой динамике и развитию организаций. В этой книге Берна одним из первых обратился к ставшей такой популярной в 80-е – 90-е годы проблеме организационного развития. Правда, в транзакционном анализе эта область не столь популярна, да и в практической работе терапевты транзакционного направления обычно не уделяют особого внимания групповому процессу. В 1964 году выходит книга, сделавшая Э.Берна широко известным – «Игры, в которые играют люди», а в 1966 году – руководство для психотерапевтов «Принципы группового лечения», позднее переиздаваемая под названием «Групповая психотерапия». Последняя книга Берна «Что ты говоришь после того, как поздоровался», раскрывающая его взгляды на развитие личности – теорию сценарного анализа, публикуется посмертно в 1972 году. В год смерти Берна выходит в свет научно-популярная книга «Секс в человеческой любви», широко изданная в нашей стране и представляющая собой не только оригинальное и яркое изложение взглядов автора на проблемы сексологии, но и дальнейшее развитие транзакционного анализа в области сексуальных и семейных отношений.

До самой смерти Берна вел активную практику групповой психотерапевта, обучение психотерапии и супервизию. Среди его учеников и последователей такие замечательные терапевты и теоретики психотерапии, как Роберт Гулдинг, Клод Стайнер, Мюриел Джеймс, Джон Дьюзи и многие другие.

---

<sup>1</sup> Берна Э. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных. СПб.: МФИН, 1992. 448 с.

Жизнь Эрика Берна оборвалась на взлете его научной карьеры, когда пришло признание, началась активная и плодотворная деятельность созданной им Международной ассоциации транзакционного анализа, появились его последователи во многих уголках мира. Он умер от сердечного приступа в 1970 году, не дожив полгода до своего шестидесятилетия.<sup>1</sup>

### **Основные труды Эрика Берна:**

- 1961 г. – «Транзакционный анализ в психотерапии»;
- 1963 г. – «Структура и динамика организаций и групп»;
- 1964 г. – «Игры, в которые играют люди»;
- 1966 г. – Руководство для психотерапевтов «Принципы группового лечения»;
- 1970 г. – «Секс в человеческой любви»;
- 1972 г. (посмертно) – «Что ты говоришь после того, как поздоровался».

Свою концепцию транзакционного анализа Эрик БERN создал через несколько лет после того, как отошел от ортодоксального психоанализа Фрейда. Однако психоанализ Фрейда составляет тот теоретический фундамент, без которого транзакционный анализ не мог бы появиться.

## **6.2. Состояние и позиции партнеров по общению**

Согласно концепции Эрика Берна, каждый человек в каждый определенный момент времени занимает одну из трех позиций:

- родительскую (Р),
- взрослую (В)
- детскую (Д), или (в другом написании) позицию ребенка (Ре).

Каждый из нас раньше был младше, чем теперь; у каждого из нас за плечами детство. Жизненный опыт, приобретенный в детстве, продолжает оставаться актуальным и в зрелом возрасте; время от времени мы используем этот эмоциональный опыт и занимаем позицию Ребенка.

У каждого из нас есть или были родители, или хотя бы лица, их замещающие – учителя, воспитатели. Мы помним, как они вели себя по отношению к нам. Мы периодически используем заимствованную у них модель поведения, и тогда мы занимаем позицию Родителя.

Наконец, основной функцией Эго в структуре личности человека, как это следовало еще из теории личности Фрейда, является принятие решений. Эго подчиняется *принципу реальности*, цель которого – сохранение целостности организма в меняющемся мире, удовлетворение тех или иных

---

<sup>1</sup> БERN Э. Групповая психотерапия. Пер. с англ. А. Калмыкова, Е. Калмыковой, В. Калиненко. Предисл. В. Калиненко. М.: Академический Проект, 2000. С. 5-7.

потребностей. Взрослый человек обладает способностью принимать адекватные решения, что и является в известной мере показателем его зрелости. Следовательно, время от времени мы просто обязаны занимать позицию Взрослого, предназначенную для принятия серьезных, взвешенных решений, соответствующих внешним обстоятельствам.

Если обратиться к структуре личности по Фрейду (Рис. 1), то мы обнаружим, что лишь небольшая часть личностной информации человека может находиться в его актуальном сознании и обеспечивает контакт с внешним миром. Значительная часть этой информации содержится в предсознательном. Это материал, который может быть переведен в сознание, а до этого хранится в памяти. Наконец, бессознательное содержит материал, недоступный для сознания.<sup>1</sup>

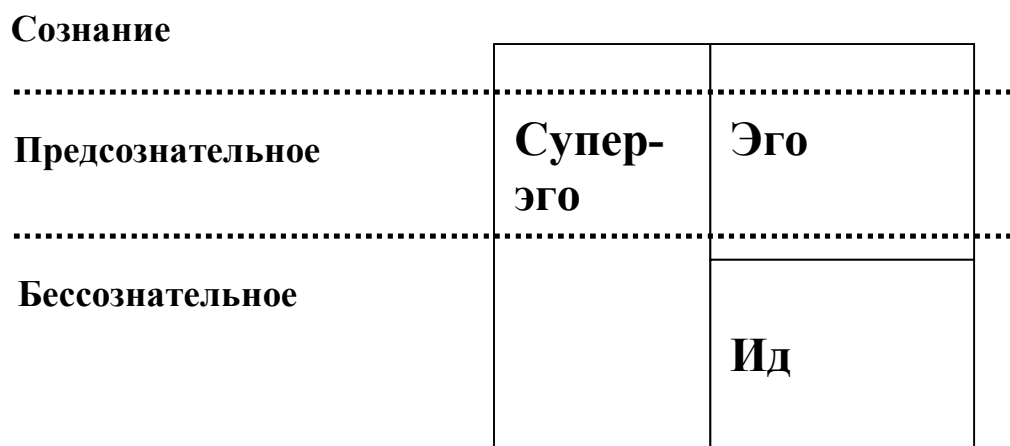


Рис.1. Структура личности по Фрейду.

Если какой-нибудь материал перемещается из предсознательного в актуальное сознание, то это значит, что прежнее содержание сознания в какой-то мере «спускается», наоборот, в предсознательное – ведь емкость актуального сознания не безгранична.

В предсознательном могут храниться целые модели поведения. В каждый момент времени с внешним миром общается только одна модель поведения. Две другие (из описанных Берном) – хранятся наготове в предсознательном и ждут своей очереди.

Как мы уже видели выше и увидим еще впоследствии, модель поведения «Взрослый» ближе всего к собственным функциям Эго – принятие решений в реальных жизненных условиях. Модель поведения «Ребенок» пронизана влиянием Ид – бессознательных влечений, желаний, капризов.

<sup>1</sup> Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер, 2004. С.112-116.

Модель поведения «Родитель» несет отпечаток воздействия Суперэго – но только нормы, предписания, идеалы, содержащиеся в Суперэго, применяются теперь не к собственной личности, а к другим людям.

Однако, как отмечает сам Эрик Берн, «Родитель, Взрослый и Ребенок – это не то же самое, что Сверх-Я, Я, Эго или концептуальные построения Юнга, а феноменологические реальности».<sup>1</sup>

Человек может испытывать склонность к большему употреблению какой-либо одной (из трех) модели поведения. Но вообще-то эти модели поведения – «Родитель», «Взрослый» и «Ребенок» – могут сменять друг друга как угодно часто. В течение одного дня человек может занимать и ту, и другую, и третью позицию по нескольку раз.

Нужно отметить, что названия Эго-состояний «Родитель», «Взрослый» и «Ребенок» – просторечные, разговорные. Сам Эрик Берн называл вначале состояние «Родитель» – экстеропсихикой, состояние «Взрослый» – неопсихикой, состояние «Ребенок» – археопсихикой.<sup>2</sup> Но впоследствии прижились именно эти упрощенные названия Эго-состояний, и мы в дальнейшем будем их использовать. При этом слова «Родитель», «Взрослый» и «Ребенок», начинающиеся заглавными буквами, обозначают состояния Эго; если же они пишутся с малой буквы, то родитель, взрослый и ребенок – это реальные лица.

Названия «Родитель», «Взрослый», «Ребенок» как будто указывают на некоторые различия по возрасту. Но применение этих моделей поведения, этих Эго-состояний, прямо не зависит от реального возраста общающихся людей. Так, например, молодой врач-терапевт, делающий обход в терапевтическом отделении, выслушивает жалобы своих пациентов, которым за восемьдесят, обещает им помочь, опекает их, решает их проблемы и порой удовлетворяет капризы. Нетрудно заметить, что врач обращается к своим пациентам с позиции «Родителя», а они, в свою очередь, принимают позицию «Ребенка». Хотя реально этот врач втрое моложе своих пациентов и сам мог бы – по возрасту – быть их внуком.

Как уже говорилось выше, нередко одно из трех Эго-состояний – Родитель, Взрослый или Ребенок – доминирует в жизни человека; именно в этом состоянии он проводит большую часть времени. По мнению Эрика Берна, это и есть ведущая позиция человека (она способна меняться в течение жизни, но обладает относительной устойчивостью).

В идеальном случае все важные решения принимаются в позиции Взрослого. При этом человек взвешивает все «за» и «против», предусматривает все возможные варианты, все возможные ситуации и последствия.

Если ведущая позиция человека – Ребенок, то он реализует жизненный сценарий, созданный маленьким ребенком. Если ведущая позиция –

---

<sup>1</sup> Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия. СПб.: Братство, 1992. С. 15-16.

<sup>2</sup> Там же. С. 13-16.

Родитель, то человек реализует жизненный сценарий, заданный его родителем.

Рассмотрим и проанализируем каждое из трех Эго-состояний.

### 6.3. Эго-состояние «Родитель»

Состояние Родителя – это то состояние, в котором человек считает, что знает и умеет больше, чем другие. В этом состоянии человек стремится повлиять на поведение других людей. Как правило, он руководствуется при этом нормами и правилами, которые внушили ему его собственные родители, школьные учителя и т.п. Но самое главное – он занимает по отношению к другим людям ту позицию, которую родители и учителя занимали когда-то по отношению к нему самому.

Все эти нормы и предписания были приняты человеком когда-то, еще в детстве, без критики и без проверки. Это многочисленные «можно» и «нельзя», «правильно – неправильно», «должен – не должен».

Эго-состояние Родителя может принимать разные формы. Это может быть Заботливый Родитель (Добрый Волшебник) и Критический (Карающий) Родитель (Злой волшебник).<sup>1</sup>

Состояние и позиция Заботливого Родителя характеризуется тем, что в процессе общения с другими он стремится оказать помощь и поддержку тем, кто оказался в трудном положении.

Состояние и позиция Критического Родителя в процессе общения проявляются в критических высказываниях, в обвинениях других людей.

Заботливый Родитель чаще использует слова: «хорошо», «можно», «правильно» и своими действиями помогает найти конструктивный выход из сложной ситуации. Действия Критического Родителя в процессе общения проявляются в критических высказываниях, в обвинениях других людей. В каждом человеке представлены оба Родителя.

И то, и другое состояние имеют свои положительные и отрицательные стороны.

Положительная сторона этих состояний:

- уверенность в правоте моральных норм;
- защита и помощь слабым;
- уверенность в своей силе.

Отрицательная сторона:

- догматизм,
- сознание превосходства и права «качать».

Таким образом, состояние Родителя – это автоматизированная форма поведения, усвоенная за счет подражания реальным взрослым родителям, воспитателям.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Меркушев В. В., Безродная Г. В., Золотовская Т. И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С. 9.



Родитель действует, апеллируя к авторитету. Для Родителя главное – вопросы престижа и власти. Девиз человека, который обращается к окружающим с позиции Родителя:

**«Ты должен это сделать, потому что я так сказал!».**

#### **6.4. Эго-состояние «Взрослый»**

Состояние Взрослого возникает у ребенка в процессе экспериментирования с предметами и людьми. Это состояние формируется методом проб и ошибок. При этом очень важно, чтобы реальные родители обучили ребенка правильному пониманию того, что происходит с ним и с другими, научили его анализировать и разбираться в том, что происходит.

Состояние Взрослого – это то состояние, при котором человек стремится рассмотреть ситуацию с разных точек зрения, наметить план действий и реализовывать их. Уровень развития Взрослого у всех людей различен. Это зависит от интеллектуальных способностей и от того, насколько реальные родители смогли дать ребенку свободу действий и эмоциональную поддержку. Кроме того, состояние Взрослого и его отношение к другим зависит от социальной обстановки, в которой человек рос и развивался.

Состояние и позиция Взрослого может быть двух типов:

- Взрослый, склонный к размышлениям, интроверт;
- Взрослый экстравертированного типа, более склонный к внешней практической деятельности.<sup>2</sup>

По словам самого Эрика Берна, «взрослое состояние Эго, по существу, не что иное, как вычислительная машина. Это рациональная и логическая часть личности, занятая преимущественно обработкой данных, наподобие большого электронного мозга; чувства и эмоции, тем самым, к Взрослому отношения не имеют.

Мы видим Взрослого, – продолжает Эрик Берн, – когда ученый излагает полученные им результаты группе своих коллег, или когда домашняя хозяйка проверяет свой банковский счет. Взрослый – это тот, кто работает. Психический процесс, необходимый плотнику, чтобы забить гвоздь, относится к ведению Взрослого. Но когда он, промахнувшись, ушибает себе палец, Взрослый уступает место другому состоянию Эго. Не всегда, однако, лучше всего находиться во взрослом состоянии Эго; на вечеринках такое состояние в большинстве случаев тягостно».<sup>3</sup>

Взрослый действует, апеллируя к реальным жизненным ситуациям. Для Взрослого главное – чтобы его действия были адекватными и

---

<sup>1</sup> Там же. с. 9-10.

<sup>2</sup> Меркушев В. В., Безродная Г. В., Золотовская Т. И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С. 9.

<sup>3</sup> Берн Э. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных. СПб.: МФИН, 1992. С. 293.

эффективными. Девиз человека, который обращается к окружающим с позиции Взрослого:

**«Ты должен это сделать, потому что этого требуют обстоятельства».**

### **6.5. Эго-состояние «Ребенок»**

Из трех Эго-состояний позиция Ребенка – пожалуй, наиболее интересная.

Эго-состояние «Ребенок» возвращает человека к детским моделям поведения. В психоанализе Зигмунда Фрейда подобное состояние описывалось как один из защитных механизмов Эго – регрессия.

Как отмечал сам Эрик Берн, «на основании собранного клинического материала можно сформулировать следующую гипотезу: в личности взрослого сохраняются остатки, следы Я ребенка, которые при некоторых обстоятельствах оживают... Это явление наблюдалось неоднократно в связи с гипнозом, психозом, лекарственной или прямой электрической стимуляцией коры. Внимательные и длительные наблюдения позволили продвинуть гипотезу дальше и предположить, что эти следы могут спонтанно проявляться у человека во вполне нормальном состоянии».<sup>1</sup>

Эго-состояние «Ребенок» характеризуется различными эмоциональными переживаниями, как отрицательными, так и положительными. Состояние Ребенок – это запись внутреннего опыта, пережитого в детстве, того, что человек в ту пору видел и слышал, чувствовал и понимал, т.е. запись ситуации детства в основном в виде чувств.

Состояние «Ребенок» имеет три основных варианта: воспитанный (адаптированный) Ребенок, бунтующий Ребенок и естественный Ребенок. Эти варианты зависят от того, какой Родитель преобладает в структуре личности. Эрик Берн писал: «Каждый раз, когда говорят о Родителе, надо четко различать, идет ли речь об активном состоянии Я или Родительском влиянии. Именно Родительское влияние решает, кто будет в данный момент себя проявлять: Ребенок естественный или Ребенок прирученный. Ребенок прирученный – архаическое состояние Я, подверженное Родительскому влиянию. Ребенок естественный – архаическое состояние Я, которое свободно от этого влияния или пытается от него освободиться. Это та же разница, которая существует, например, между воспитанным и послушным ребенком и ребенком в приступе каприза и гнева. Надо четко понимать, какого из двух автор имеет в виду, когда говорит о Ребенке».<sup>2</sup>

В состоянии «Ребенок» человек чаще всего находится в зависимости от оценок других людей, в ожидании одобрения или неодобрения. Состояние «Ребенок» характеризуется беспомощностью, непрактичностью в житейских делах, приверженностью сильным эмоциональным переживаниям и отсутствием здравого смысла. Положительная сторона этого состояния

---

<sup>1</sup> Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия. СПб.: Братство, 1992. С. 20.

<sup>2</sup> Там же. С. 32.

проявляется в увлеченности, любознательности, творческом отношении к внешнему миру.<sup>1</sup>

Очень важно, что Эрик Берн подчеркивал родство этого состояния с регрессией. Так, для Ребенка свойственно, например, стремление к незаконному обогащению – подобно тому, как в детстве мы порой получаем удовольствие, стащив что-нибудь без спроса. Пример такого поведения – например, воровство в супермаркетах. Воруют зачастую люди, ничего общего не имеющие с преступным миром, люди состоятельные, которые могли бы легко приобрести эту украденную вещь за деньги. Добыча эта им на самом деле не слишком-то нужна (нужную вещь они бы просто купили). Но сам факт, что они украли и не попались, вызывает у них положительные эмоции.

Очень яркий пример такого рода описан в романе Артура Хейли «Колеса». Героиня этого произведения Эрика Трентон, жена крупного менеджера автомобильной промышленности США, томится от скуки, потому что ее муж все время занят на службе. И вот, чтобы развлечься, она начинает воровать всякую мелочь в супермаркетах, постепенно втягиваясь в это занятие. Материально эта женщина не нуждается. Любую из украденных вещей она легко могла бы просто купить. Когда же ее, наконец, ловят, то ограничиваются внушением в полицейском участке: в полиции знают мотивы подобных краж, и случай этот у них далеко не первый.<sup>2</sup>

Писатель Сергей Довлатов рассказывает про это «метафизическое воровство» – воровство без разумной цели: «Я знал тонкого, благородного, образованного человека, который унес с предприятия ведро цементного раствора. В дороге раствор, естественно, затвердел. Похититель выбросил каменную глыбу неподалеку от своего дома. Другой мой приятель взломал агитпункт. Вынес избирательную урну. Принес ее домой и успокоился. Третий мой знакомый украл огнетушитель. Четвертый унес из кабинета своего начальника бюст Поля Робсона. Пятый – афишную тумбу с улицы Шкапина. Шестой – пюпитр из клуба самодеятельности».<sup>3</sup>

Конечно, Ребенок проявляет себя не только в бессмысленных кражах. Известно, что автовладельцы делятся на тех, кто *ездит* на автомашинах (поведение Взрослого) и на тех, кто на них *катается* (поведение Ребенка). Именно любители кататься чаще всего попадают в аварии, потому что склонны нарушать Правила дорожного движения. Для такого человека автомашина – это только дорогая игрушка, а не транспортное средство.

Поведение Ребенка всегда учитывается производителями разнообразных товаров народного потребления, которые создают великое множество дорогих игрушек для взрослых людей. Среди этих игрушек заметное место занимает оружие. Всякий мужчина когда-то в детстве играл в

---

<sup>1</sup> Меркушев В. В., Безродная Г. В., Золотовская Т. И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С.11.

<sup>2</sup> Хейли А. Колеса: роман. М.: Машиностроение, 1990. 464 с.

<sup>3</sup> Довлатов С. Собрание прозы в 3х т. Т. 2. СПб.: Лимбус-Пресс, 1995. С. 260.

войну, он утверждался через это как личность. Потом, уже будучи взрослым, он испытывает к оружию определенную тягу, продиктованную регрессией. Например, известный русский писатель И. Л. Солоневич отмечал: «Я, как большинство мужчин, питаю к оружию «влечение, род недуга». Не то, чтобы я был очень кровожадным или воинственным, но всякое оружие, начиная с лука и кончая пулеметом, как-то притягивает. И всякое хочется примерить, пристрелять, почувствовать свою власть над ним».<sup>1</sup> Оружие – инструмент для драки, а драка – поведение, присущее Ребенку.

К поведению Ребенка относится пьянство, беспорядочные половые связи и прочие моменты поведения, связанные со стремлением получить сиюминутное удовольствие – а дальше «будь что будет». Очень часто, действуя с позиции Ребенка, человек причиняет ущерб собственному здоровью или подвергает свою жизнь ненужному риску.

Поведение Ребенка легко проследить в регрессии, когда взрослый человек как бы возвращается к симптомам кризиса трех лет, которые в свое время описал Л. С. Выготский.<sup>2</sup>

Известен такой симптом, как **упрямство**: ребенок *требует* перед обедом конфету, которую родители не дают ему, «чтобы не портил аппетит». Ребенок устраивает форменный скандал, кричит, катается по полу, швыряется игрушками, и чтобы его успокоить, родители ему эту конфету все-таки дают. Ребенок швыряет конфету на пол: он давно уже ее не хочет, а продолжал требовать потому, что не может пойти на попятную. Точно так же взрослые люди в ситуациях делового общения, порой чувствуя свою неправоту, продолжают настаивать на своем. Они находятся «в плену собственного мнения», отказ от которого чреват ощущением «потери лица». Это – поведение Ребенка.

Другой симптом – **негативизм**: ребенок *отказывается* от конфеты только потому, что ее предлагают ему родители: на самом деле он хочет конфету, но выражает протест против того, чтобы ему как бы навязывали чужое решение. Отрицательное отношение к навязыванию чужих (не своих собственных, пусть и правильных) решений часто демонстрируют и взрослые люди в деловых коммуникациях. Это – тоже поведение Ребенка.

Третий симптом – **строптивость**: трехлетний ребенок часто демонстрирует неприятие всяческих запретов и норм. Точно такое же поведение можно увидеть и у людей в зрелом возрасте: попытка что-либо запретить часто приводит к противоположному результату. Например, каждый год любители подледного лова, несмотря на запреты и запугивания, едут ловить рыбу на ненадежном весеннем льду: их уносит на льдинах в открытое море, на их спасение тратятся потом огромные средства, порой эта история заканчивается трагедиями, а на следующий год все повторяется сначала. И это – тоже поведение Ребенка.

---

<sup>1</sup> Солоневич И. Л. Россия в концлагере. София: «Голос России», 1938. С.486.

<sup>2</sup> Выготский Л. С. Психология. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. С.892-997.

Четвертый симптом – **своеволие**: стремление все делать самому, отвергая постороннюю помощь даже тогда, когда она не помешала бы. Из уст взрослого, зрелого человека часто можно услышать: «отстань, я сам», «я могу это сделать сам» – это модель поведения Ребенка.

Трехлетнему ребенку свойственен **симптом обесценивания** – когда ребенок вдруг начинает браниться, используя тайком подслушанную у старших ненормативную лексику. Взрослые, зрелые люди часто ведут себя точно так же – это регрессивное поведение, иначе говоря, поведение Ребенка.

**Ревность**, которую проявляют трехлетние дети по отношению к братьям и сестрам, часто проявляется и в поведении взрослых людей – например, по отношению к коллегам по работе, к способным подчиненным. Модель поведения Ребенка видна и здесь.

Итак, Ребенок действует, апеллируя к своим желаниям и влечениям.

Девиз человека, который обращается к окружающим с позиции Ребенка: «**Ты должен это сделать, потому что я так хочу!**»

Нам еще предстоит вернуться к характеристике Ребенка, поскольку значение этого Эго-состояния, как и остальных, наиболее полно раскрывается в общении с другими людьми.

## 6.6. Эгограммы

Все три состояния личности – Родитель, Взрослый, Ребенок, – имеются у каждого человека, и каждое из них необходимо для того, чтобы сделать жизнь человека более полной, а общение с другими людьми более интересным и многогранным. Оптимально – равновесие всех трех Эго-состояний, что обеспечивает гибкость и успех в различных ситуациях общения. В реальном взаимодействии чаще происходит преобладание одной из модальностей (Эго-состояний).

Если составить структуру свойственных человеку Эго-состояний в виде диаграммы, то мы получим эгограмму (структуру личности).

Например (Рис. 2, 3):



## 6.7. Виды транзакций

Итак, вступая в общение, мы занимаем одну из трех позиций: Родитель, Взрослый или Ребенок. Но и наш собеседник тоже занимает одну из этих трех позиций. Таким образом, мы обращаемся не к «человеку вообще», а к его Родителю, Взрослому или Ребенку – от имени своего Родителя, Взрослого или Ребенка.

Графически принято отображать личности собеседников при помощи трех кругов или квадратов, обозначающих Эго-состояния, а транзакции показывать при помощи стрелок, идущих от одного собеседника к другому – и обратно. Например, Взрослый беседует с Взрослым (деловой разговор) (Рис.4):

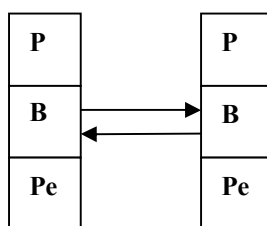


Рис. 4. Общение Взрослый-Взрослый.

Или Родитель беседует с Ребенком (нравоучение) (Рис. 5):

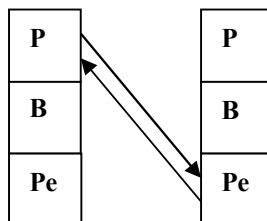


Рис. 5. Общение Родитель-Ребенок.

В этих двух случаях стрелки, обозначающие транзакции, параллельны друг другу: от Взрослого транзакция возвращается обратно к Взрослому (Рис. 4), или от Ребенка – обратно к Родителю (Рис. 5). Такие транзакции принято называть **дополнительными**.

Существует набор устойчивых дополнительных транзакций, которые могут повторяться вновь и вновь, и такое общение может продолжаться неопределенно долгое время: (Рис. 6). Это транзакции «Родитель-Родитель», «Взрослый-Взрослый», «Ребенок-Ребенок» и «Родитель-Ребенок»:

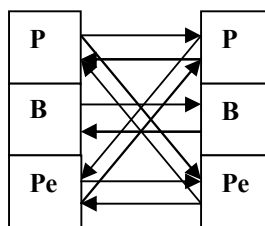


Рис. 6. Устойчивые транзакции

Кроме этих, устойчивых во времени транзакций, существуют еще неустойчивые дополнительные транзакции, которые не могут существовать длительно. Например, транзакция Взрослый-Ребенок (Рис. 7), вероятнее всего, очень скоро закончится тем, что Взрослый примет Родительскую позицию, и транзакция станет такой, как на Рис. 5.

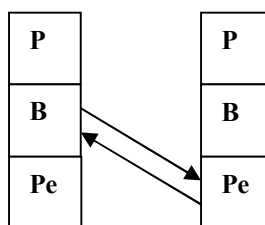


Рис. 7. Неустойчивая транзакция Взрослый-Ребенок

Неустойчива и транзакция Родитель-Взрослый (Рис. 8); либо Родитель займет равную, Взрослую позицию, и транзакция станет такой, как на Рис. 4, или же Взрослый опустится в положение Ребенка, и транзакция опять станет такой, как на Рис. 5.

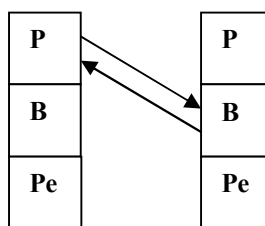


Рис. 8. Неустойчивая транзакция Родитель – Взрослый.

Транзакции могут быть **пересекающимися**. В этом случае ответ собеседника адресован не в то Эго-состояние партнера, в котором этот партнер сейчас находится, и позиция собеседников при этом неравная (Рис. 9):



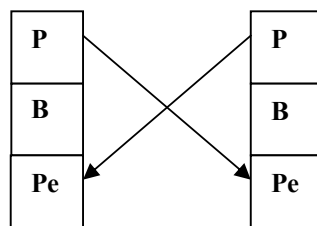


Рис. 9. Пересекающая транзакция

Другой вариант пересекающейся транзакции (Рис. 10):

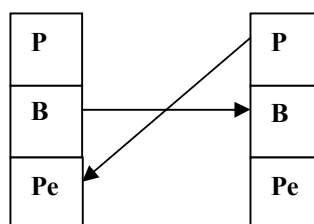


Рис. 10. Пересекающаяся транзакция

Пересекающаяся транзакция предполагает отсутствие взаимопонимания. Общение скоро будет прервано: ответ, адресованный не тому Эго-состоянию, в котором находится собеседник, не будет воспринят, а сам отвечающий демонстративно показывает, что он и не собирался понимать заданный ему вопрос: например, на Рис. 10 собеседник обращался к Взрослому, но Взрослый его не услышал, а отвечает Родитель.

Кроме того, очень важное значение имеют **скрытые** транзакции. Это вариант общения, когда в каждой фразе есть два контекста: социальный и психологический. Иными словами, говорится одно, а подразумевается другое.

Эрик Берн приводит известный пример: Девушка и Ковбой. Ковбой говорит Девушке: «Не хотите ли осмотреть конюшню?». В ответ он слышит: «Ах, я с детства обожаю конюшни!» (Рис. 11). Казалось бы, что общение идет между двумя Взрослыми, которые очень заинтересованы проблемами стойлового содержания лошадей (социальный уровень). На самом деле инициатором разговора выступает Ребенок, а содержанием являются сексуальные отношения – флирт (психологический уровень).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Мн.: Современный литератор, 2002. С. 25-26.

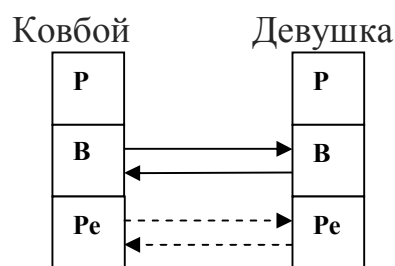


Рис. 11. Скрытая транзакция: Девушка и Ковбой

В человеческих взаимоотношениях очень часто встречается ситуация, когда без скрытых транзакций не обойтись. Так, если бы Ковбой простыми словами сказал Девушке, что именно он от нее хочет, он, скорее всего, получил бы по физиономии, и флирт прервался бы, не начавшись.

Этот пример иллюстрирует еще один важный момент.

Приведенная на Рис. 11 транзакция может быть названа также **двойной**. В нем как видим, принимают участие не два, а четыре состояния Эго.

Наконец, помимо двойных, существуют и **угловые** транзакции, при которых задействованы три Эго-состояния: такая транзакция иногда используется при манипуляциях, когда партнер хочет использовать другого участника общения в своих целях (Рис. 12).

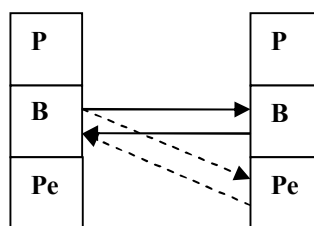


Рис. 12. Угловая транзакция

Известна манипуляция «не с вашими возможностями». Продавец (на рис. он слева) говорит покупателю: «Эта модель самая лучшая, но Вам она, конечно, не по карману». Покупатель отвечает: «Именно ее-то я и куплю». Казалось бы, первая фраза адресована от Взрослого продавца к Взрослому покупателю (социальный уровень): «Есть вещи подороже и подешевле, есть люди побогаче и победнее, а поскольку Вы – не Рокфеллер, Вам не следует сорить деньгами». Если бы разговор велся на уровне «Взрослый-Взрослый», логично было бы услышать в ответ «Конечно, Вы правы». На самом же деле (на психологическом уровне) многоопытный продавец адресует эту фразу Ребенку покупателя: «А ну-ка, докажи, что ты богат!». А Ребенок, поддавшись на провокацию, принимает решение: «Несмотря ни на что, я докажу этому нахалу, что я не беднее других покупателей!». И вот покупатель делает разорительную покупку. Продавец же принимает этот

ответ, как ответ Взрослого покупателя, взвешенно решившегося на покупку, поэтому эта трансакция дополнительна на обоих уровнях.<sup>1</sup>

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции «Родитель» указывает свое мнение как единственное возможное решение проблемы, а остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению. Однако наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый – Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый – Взрослый», а на самом деле, «Родитель – Ребенок», т. е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того как все высказались, руководитель, парафразируя всех, расставляет нужные акценты и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенка».<sup>2</sup>

## 6.6. Сенсорный и структурный голод

Одна из основополагающих позиций учения Эрика Берна состоит в том, что человек испытывает постоянную нужду в сенсорной стимуляции – **сенсорный голод**. Отсутствие сенсорного взаимодействия с другими людьми (социальная депривация) переносится тяжело и создает предпосылки для органических изменений в центральной нервной системе; полное лишение сенсорных воздействий (сенсорная депривация) приводит к апатии и смерти. По этой причине, например, одиночное заключение вызывает страх даже у того, кто способен вынести физические наказания. Вступая друг с другом в общение, люди не только сообщают друг другу какую-либо полезную информацию, но и сенсорно стимулируют друг друга, создавая таким образом взаимную поддержку.

По словам Эрика Берна, «в биологическом, социальном и психологическом аспектах у сенсорного голода много общего с пищевым. Из области питания в сферу сенсорных ощущений легко переносятся такие выражения, как «недоедание», «насыщение», «аскет», «гурман», «человек с оригинальными пристрастиями в еде». Переедание можно отождествить с излишней стимуляцией».<sup>3</sup>

Сенсорный голод присущ человеку с самого рождения. Впоследствии младенческий сенсорный голод трансформируется в жажду признания. Поэтому при общении люди постоянно обмениваются знаками внимания, которые Эрик БERN назвал «поглаживаниями» – это не обязательно физический контакт, а любое действие, которое предполагает признание

---

<sup>1</sup>Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Мн.: Современный литератор, 2002. С. 25.

<sup>2</sup> См.: Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. 407 с.

<sup>3</sup> Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Мн.: Современный литератор, 2002. С. 7.

присутствия другого лица.<sup>1</sup> Это может быть жест, слово, взгляд, улыбка, приветствие, похвала или неодобрение. Трансакция, как элементарная единица общения, складывается из обмена такими «поглаживаниями».

Количество «поглаживаний», которыми обмениваются люди при встрече, зависит от степени близости этих людей между собой. Едва знакомые люди обмениваются при встрече одним кивком. Близкие знакомые, встретившись, должны некоторое время поговорить, например, спросить друг друга о здоровье, узнать, «как дела», и так далее – то есть дать друг другу десяток или больше «поглаживаний». Характерно, что никакой по-настоящему полезной информации такие разговоры, как правило, не содержат. Они предназначены для того, чтобы выдать собеседнику определенную порцию знаков внимания. Каждый человек подсознательно чувствует, какое количество «поглаживаний» должен ему тот или иной собеседник. Если вместо ожидавшихся десяти «поглаживаний» мы получаем только два, мы чувствуем себя как бы обворованными. Если вместо двух поглаживаний мы от малознамого человека вдруг получаем десять, то мы тоже чувствуем себя неуютно: очевидно, этому человеку что-то от нас нужно.

Потребность в «поглаживаниях» зависит от индивидуально-психологических особенностей человека. Интроверт не стремится получать много «поглаживаний». Экстраверт хочет иметь их снова и снова. Особенно нуждаются в «поглаживаниях» личности демонстративного склада, они постоянно стремятся любой ценой находиться в центре внимания. Про таких людей говорят: «Он хочет быть невестой на каждой свадьбе и покойником на каждой похоронах». Как отмечает Эрик Берн, «актеру кино необходимы постоянные восторги и похвалы, даже от незнакомых ценителей его таланта. Ученый может довольствоваться одним «поглаживанием» в год со стороны уважаемого коллеги».<sup>2</sup>

Кроме сенсорного голода, человек испытывает потребность заполнять свое время событиями, структурировать его, чтобы избежать скуки. Эту потребность Берн назвал **структурным голодом**.

Для человека, изолированного от общества, доступны два способа структурировать время: деятельность и фантазия. У членов социальной группы из двух и более людей есть следующие способы структурирования времени, от простых к сложным:

1. Ритуалы.
2. Времяпрепровождение.
3. Игры.
4. Близость.
5. Деятельность.

Рассмотрим подробнее некоторые из них.

---

<sup>1</sup> Там же. С. 8.

<sup>2</sup> Там же.

## 6.7. Способы совместного структурирования времени

**Ритуалы** – это такая форма общения, при которой четко расписаны действия каждого из участников. Например, китайская чайная церемония, возложение венков к памятнику, свадебные ритуалы в ЗАГСе и т.п. Действия участников автоматизированы. Любой ритуал имеет некоторый магический смысл: свадебная церемония – начало новой жизни в новом качестве мужа и жены, возложение венков к памятнику – дань уважения тому, кто погиб.

Ритуальные формы поведения необходимы каждому народу, каждой общности, так как они в какой-то мере выполняют функцию сплочения людей в единое целое. Ритуалы известны с древних времен. Тогда они выполняли функцию защиты от неведомой опасности, лечения, они были обращением к Богу и природе. Они, так же, как и в настоящее время, служили способом объединения в одно целое (племя, народность, общество).

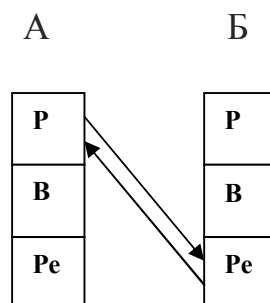


Рис. 13. Ритуал

В ритуальных формах поведения мы видим взаимодействие Родитель – Ребенок (Рис. 13). Функцию Родителя выполняет ведущий церемонии. Лица, занимающие позицию Ребенка – все остальные участники. Слева на рисунке «А» – руководитель церемонии, справа «Б» – один из рядовых участников.<sup>1</sup>

**Процедуры** – вид взаимодействия, который прямо связан с реальной действительностью и имеет определенную конечную цель. Например, пилотам нужно долететь и посадить самолет, деловым людям – заключить сделку. Такие взаимодействия на профессиональном уровне и называются процедурами.<sup>2</sup> В процедурах транзакции осуществляются на уровне Взрослый-Взрослый (Рис. 14).

<sup>1</sup>Меркушев В. В., Безродная Г. В., Золотовская Т. И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С.13.

<sup>2</sup>Там же.

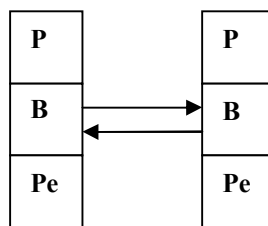


Рис. 14. Процедура

Нередко, пишет Эрик Берн, трудно отличить процедуру от ритуала. Он вспоминает судьбу венгерского врача Игнаца Земмельвейса (1818-1865), который первым стал мыть руки перед приемом родов. Это была новая и притом разумная **процедура**, позволившая сберечь жизнь многим роженицам; между тем, другие врачи в ту пору высмеяли это действие, приняв его за **ритуал**.<sup>1</sup>

Для процедур и ритуалов характерно, что этим действиям нужно обучаться. В процедурах взаимодействие сложнее, чем в ритуалах, так как в процедуре человек должен думать сам и принимать решения о том, какое действие он должен совершить в следующий момент.

Процедуры могут сопровождаться различными эмоциональными состояниями, но выбор и само действие должно диктоваться Взрослым компонентом личности. В процедурах Взрослый использует свою способность планировать действия,<sup>2</sup> принимать решения и нести ответственность за конечный результат.

**Развлечение (времяпрепровождение)** – это способ проводить время. Оно определяется как серия простых полуритуальных дополнительных транзакций, относящихся к одной теме и нацеленных на структурирование конкретного отрезка времени.<sup>3</sup>

Участники развлечений общаются на уровне Родитель-Родитель или Ребенок-Ребенок. Цель развлечения – приятно провести время, получить положительные эмоции, почувствовать свою значимость, уверенность в себе.

Например, общаются два сотрудника.

« – Давай поиграем в нарды, пока начальника нет.  
– Давай!».

Транзакция происходит на уровне «Ребенок-Ребенок» (Рис. 15). Цель – избежать скуки и развлечься.

<sup>1</sup> Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Мн.: Современный литератор, 2002. С.32.

<sup>2</sup> Меркушев В. В., Безродная Г. В., Золотовская Т. И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С. 14.

<sup>3</sup> Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Мн.: Современный литератор, 2002. С.33.

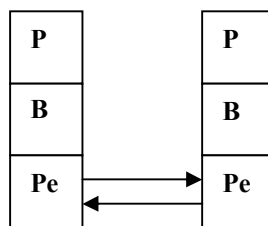


Рис. 15. Развлечение: транзакция Ребенок-Ребенок

Две старушки на скамейке:

« – Эта молодежь совсем обнаглела, девчонки и курят, и пьют.

– Мы в их годы уже всю работу и были скромнее».

В этом развлечении участвуют два Родителя (Рис. 16).

Цель – почувствовать свою значимость, право критиковать других людей.<sup>1</sup>

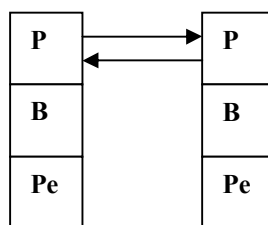


Рис. 16. Развлечение: транзакция Родитель-Родитель

Общение Родитель-Родитель предполагает, что два человека свысока и критически обсуждают кого-то третьего. Обсуждение может касаться молодежи или, наоборот, стариков; подчиненных (если говорят два начальника) или начальников (если говорят двое подчиненных), детей и собственных родителей, жен и мужей. Берн называл такую транзакцию «Родительский комитет», или попросту – сплетня.

В развлечениях могут участвовать несколько человек. Это обычно разговоры на темы: о том, что модно; о машинах или футболе; мужчины говорят о женщинах; женщины о хозяйстве и т.д. Участники развлечений находятся на одном уровне друг с другом. Если один из участников сменит позицию, то это будет уже другой способ проведения времени, называемый **игрой**.<sup>2</sup>

Все перечисленные выше способы структурирования времени характеризуются тем, что транзакции параллельны (дополнительны), а позиции и состояния партнеров не меняются во время общения.

<sup>1</sup> Меркушев В.В., Безродная Г.В., Золотовская Т.И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С. 14.

<sup>2</sup> Слово «Игра» употребляется здесь в том значении, которое придал ему Эрик Берн. В обычной жизни слово «Игра» имеет несколько другой смысловой оттенок.

**Игры** характеризуются тем, что хотя бы один из участников переживает неприятные чувства (обида, страха и т.п.). Игра в этом понимании – это не что иное, как психологический конфликт, протекающий в скрытом или открытом виде. Игры приводят к затруднениям и беспокойствам, нарушают взаимодействие.

В играх обращение участников друг к другу идет по пересекающимся транзакциям. Как мы уже знаем, при пересекающихся транзакциях ответ адресован не в то Эго-состояние партнера, в котором он реально сейчас находится, и партнеры находятся не на равных позициях.

Источником игрового поведения является обиженный (бунтующий) Ребенок. Состояние такого типа характерно для тех людей, которые в детстве часто переживали незаслуженную критику, строгое, критическое отношение родителей или учителей. Они сохранили в своей личности обиженного, бунтующего Ребенка.

Для того чтобы преодолеть обиду (которой могло и не быть в реальности в настоящее время), обиженный Ребенок заставляет человека занять позицию Критического Родителя. Эти игры можно назвать «Безобразия...», «Это все ты...», «Попался, мерзавец...» и т.д. Они заканчиваются упреками, обидами, хлопанием дверью.

Например (Рис.17):

**Муж:**

- Почему опять нет хлеба? Вечно у тебя все не так.

**Жена:**

- Ты видишь, я занята. А тебе, что, лень от дивана оторваться? Сходи сам!<sup>1</sup>

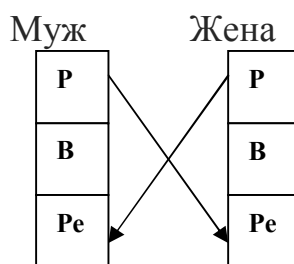


Рис. 17. Игра: пересекающиеся транзакции

В этом примере транзакции направлены в детское состояние обоих партнеров, и каждый из участников стремится обвинить внутреннего Ребенка собеседника. Ответные эмоциональные реакции со стороны Ребенка (у обоих партнеров) – чувство вины, обиды, раздражение и бунт. Еще один пример (Рис. 18):

**Преподаватель:**

<sup>1</sup> Меркушев В.В., Безродная Г.В., Золотовская Т.И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С. 15.



– Вы не сделали реферат, как мы договаривались, поэтому зачет я вам не могу поставить.

**Студент:**

– Все равно ваш предмет никому не нужен.

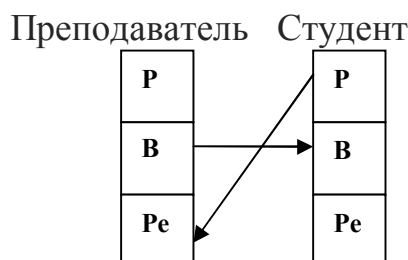


Рис. 18. Игра: пересекающаяся транзакция

Ответ студента направлен в состояние «Ребенок» преподавателя. Если студент не изменит своей позиции в разговоре, то конфликт примет затяжной характер и будет сопровождаться неприятными эмоциональными переживаниями у обоих партнеров. Преподаватель, скорее всего, займет при этом позицию критического Родителя.

Для того, чтобы прекратить игру, оба участника могут занять позицию Взрослого. К сожалению, это не всегда удастся, поскольку у каждого человека внутри живет маленький Ребенок, который обижается, чувствует себя беспомощным и т.п.

Общим для всех игр является то, что в них есть пересекающиеся транзакции, которые можно назвать «ловушкой» (провокацией); кроме того, в играх есть «вознаграждение». В последнем примере «вознаграждением» для студента будет то, что он увидит растерянность, злость, обиду преподавателя, хотя реального выигрыша и не будет.<sup>1</sup> Более того, вместо реальной выгоды, такое «вознаграждение» принесет студенту одни неприятности.

Игры, в понимании Эрика Берна, бывает иногда трудно выделить, так как транзакции в них носят скрытый характер. Словами человек говорит одно, а мимикой, жестом, взглядом – другое. Партнер по общению получает два противоречивых сообщения и реагирует при этом на сообщение невербальное. Например (Рис. 19):

А: – Зайдем ко мне, музыку послушаем. («Ты мне нравишься».)

Б: – У меня времени нет, много учить нужно. («Я не такая ленивая, как ты», или «А ты мне – нет»).

<sup>1</sup> Меркушев В. В., Безродная Г. В., Золотовская Т. И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С. 16.

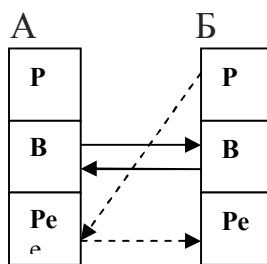


Рис. 19. Игра. Скрытая транзакция

Скрытые транзакции очень трудно описать, так как основное сообщение выражено не в словах, а на лице. Это может быть ироничный или высокомерный взгляд, скептическая улыбка и т.д.

Психологическая игра не ограничивается двумя ходами партнеров, а продолжается каждый раз, когда партнеры встречаются.

Например (Рис. 20):

Студент:

– А разве интеллект можно измерить? (Вы, что ли, измерять будете?)

– Можно, если он есть. («У тебя-то он не на высоте»; или еще грубее «Сам дурак»).

Студент      Преподаватель

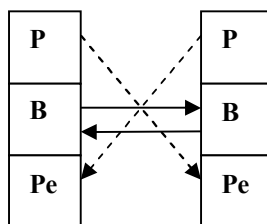


Рис. 20. Игра. Скрытые перекрещивающиеся транзакции

Психологические игры – это способ провести время для людей, которым не хватает внимания и поощрения, но из-за своих внутренних проблем они не могут установить отношения близости и привязанности.<sup>1</sup> Искренние, открытые люди не участвуют в играх. Несмотря на то, что игры приносят страдания, для подобных людей это хоть какой-то способ общения с другими людьми.

В своей книге «Игры, в которые играют люди» Эрик Берн приводит внушительный «Словарь игр». Там он выделяет:

- Пожизненные игры;
- Супружеские игры;
- Игры в компаниях;

<sup>1</sup> Меркушев В. В., Безродная Г. В., Золотовская Т. И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С.17.

- Сексуальные игры;
- Игры уголовников;
- Игры на приеме у психотерапевта;
- Хорошие игры.

Берн называет игру «хорошей», когда ее вклад в социальную жизнь больше, чем неоднозначность ее мотивов, особенно когда игрок принял их серьезно и без цинизма. «Проще говоря, хорошая игра приносит пользу другим и дает возможность самореализоваться Водящему. Учитывая, что даже в самом лучшем обществе основная часть времени уходит на игры, необходимо постоянно заниматься поиском хороших игр».<sup>1</sup>

Одна из наиболее распространенных игр – «Да..., но...». Эту игру можно наблюдать, например, в кабинете у врача (Рис. 21-25):

Шаг 1.

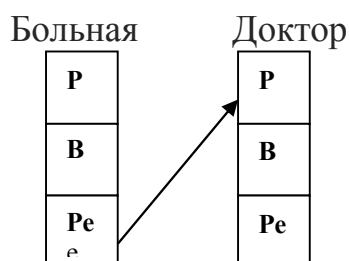


Рис. 21. – «Доктор, я плохо себя чувствую».

Шаг 2.

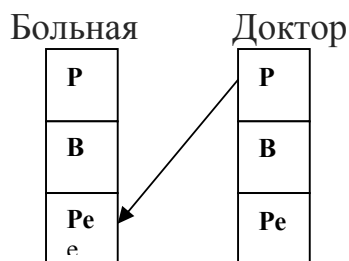


Рис. 22. – «А почему бы вам не полечиться в стационаре?»

Шаг 3.

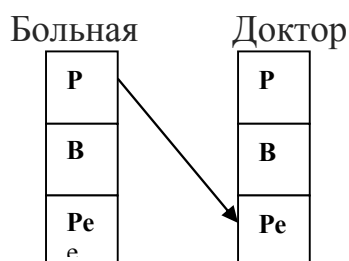


Рис. 23. «– «Да, это было бы неплохо. **Но** кто будет ухаживать за детьми и мужем?»»

<sup>1</sup> Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. Мн.: Современный литератор, 2002. С.159.

Вариант: Шаг 2.

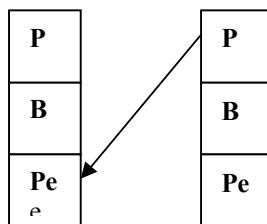


Рис. 24. «– Вы можете полечиться дома»

Вариант: Шаг 3.

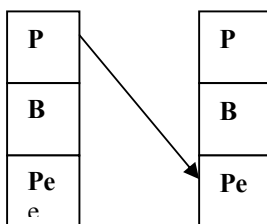


Рис. 25. «Да, я согласна, но кто за меня будет работать?»

И так далее...

Оба приведенных здесь варианта непродуктивны, т.к. больная не получает помощи, а врач не получает удовлетворения от выполнения своей профессиональной роли.

После того, как все варианты врач исчерпал, пациентка уходит с гордо поднятой головой. Получила ли она медицинскую помощь? Нет. Но выиграла ли она? Безусловно, да: она доказала себе и всему миру, что такой больной, как она, никакая медицина не в состоянии помочь. Прервать эту игру можно было в самом начале, задав вопрос: «Что вам важнее – доказать, что мы не умеем лечить, или ваше здоровье?».

Психологический смысл игры заключается в получении пациенткой заботливых «поглаживаний» со стороны врача, но в ответ она отвергает его предложения, что дает ей внутреннее право не отвечать «поглаживаниями» врачу, «ведь его доводы так неубедительны».

Избавиться от этой игры можно, если позволить больной самой рассказать, как она хотела бы лечиться и что ей помогает.

Игра «Да, но...» в этом же кабинете может перерасти в игру «Это все из-за тебя!», когда в ход идут обвинения в адрес врачей и всей беспомощной медицины. В этой ситуации возможна агрессивная реакция со стороны врача, заканчивающаяся вызовом «на ковер» и разбирательством на более высоком уровне, или защитная реакция в виде игры «Я просто пытаюсь вам помочь» – попытка сбросить с себя бремя ответственности.

Приведем еще несколько названий игр (семейных и профессиональных), описанных Эриком Берном<sup>1</sup>:

- «Деревянная нога» («Убогий») – «Что вы хотите от человека, у которого деревянная нога?» («От такого убогого, как я?»). Студенческий вариант: «Что вы хотите от нас, если у нас столько занятий и мы так загружены».
- «Попался, негодяй!» – собеседник ловится на какой-нибудь неточности или незнании какого-либо факта, и ему указывается на личные недостатки.
- «Смотрите, как я старался!» – человек прилагает массу усилий для достижения результатов, а потом сам разрушает все, чего достиг.
- «Оранжерея» – игра для больных у кабинета врача – соревнования, чьи страдания больше.<sup>2</sup>

### 6.8. Внешние признаки Эго-состояний

Общаясь с другими людьми или наблюдая за самим собой, мы можем легко выделить внешние признаки, соответствующие каждому из описанных состояний Эго.

Для Родителя характерны: нахмуренный лоб, поджатые губы, качание головой, «грозный вид», постукивание ногой, заламывание рук, щелканье языком, вздохи, поглаживание другого по голове. Вербальные выражения Родителя: «Я собираюсь прекратить это раз и навсегда; ни за что на свете; запомни навсегда; неужели это трудно понять; я бы на твоём месте; сколько раз я тебе говорил?..».

Внешние признаки Ребенка: слезы, дрожание губ, надутые губы, вспыльчивость, высокий хныкающий голос, закатывание глаз, пожимание плечами, потупленный взор, поддразнивания, надоедания, восторг, смех, привычка грызть ногти, ерзанье и хихиканье. Вербальные признаки: «Я желаю; я хочу; я не знаю; а мне какое дело; мне все равно».

Физические признаки Взрослого: лицо Взрослого обращено прямо вперед и при слушании голова наклонена. Вербальные признаки: «Кто, сколько, каким образом, правда, ложь, вероятный, неизвестный, объективный, я думаю, я вижу, это мое мнение» и т.д.<sup>3</sup>

Эти и некоторые другие признаки изложены в таблице, приведенной Г.В. Бороздиной (Табл. 3):<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Некоторые из этих игр также рассматриваются в главе, манипуляциям.

<sup>2</sup> Меркушев В. В., Безродная Г. В., Золотовская Т. И. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: методическое пособие. Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. С.18-19.

<sup>3</sup> Там же. С.11.

<sup>4</sup> Бороздина Г. В. Психология делового общения: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. С. 41.

## Основные характеристики позиций Родителя, Взрослого и Ребенка

Основные характеристики	Родитель	Взрослый	Ребенок
Характерные слова и выражения	«Все знают, что ты не должен никогда...»; «Я не понимаю, как это допускают...»	«Как?»; «Что?»; «Когда?»; «Где?»; «Почему?»; «Возможно...»; «Вероятно...».	«Я сердит на тебя!»; «Вот здорово!»; «Отлично!»; «Отвратительно!»
Интонации	Обвиняющие Снисходительные Критические Пресекающие	Связанные с реальностью	Очень эмоциональные
Состояние	Надменное Сверхправильное Очень приличное	Внимательность Поиск информации	Неуклюжее Игривое Подавленное Угнетенное
Выражение лица	Нахмуренное Неудовлетворенное Обеспокоенное	Открытые глаза Максимум внимания	Угнетенность Удивление
Позы	Руки в бока Указующий перст Руки сложены на груди	Наклонен вперед к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним	Спонтанная подвижность (сжимают кулаки, ходят, дергают пуговицу).

## ГЛОССАРИЙ

**«Взрослый»** – Эго-состояние, обращенное к реальной действительности и обеспечивающее принятие ответственных решений.

**Депривация сенсорная** – полное лишение внешних раздражителей, которое приводит к апатии и смерти.

**Депривация социальная** – лишение человека общения с другими людьми.

**Игра** – серия последовательных скрытых транзакций, которые внешне выглядят вполне естественно, но содержат скрытую мотивировку.

**Процедура** – ряд простых дополнительных действий Взрослых, имеющих целью получение результата.

**Развлечения** – это ряд полуритуальных простых транзакций, группирующихся вокруг единого материала и имеющих главной целью структурирование некоторого интервала времени.

**«Ребенок», или «Дитя»** – Эго-состояние, при котором происходит актуализация установок и поведения, выработанных в детстве.

**Ритуал** – это стереотипный ряд простых дополнительных транзакций, запрограммированный внешними общественными силами.

**«Родитель»** – Эго-состояние, чувства, установки и привычное поведение которого относятся к роли родителя.

**Сенсорный голод** – потребность человека во внешних сенсорных воздействиях, в активации со стороны других людей.

**Структурный голод** – стремление человека заполнять свое время определенным содержанием, структурировать его.

**Транзакция** – (англ. «сделка») – элементарная единица общения, направленная партнеру (взгляд, жест, слово).

**Транзакция дополнительная** – разновидность транзакции, при которой и вопрос, и ответ (и стимул, и реакция) протекают между одними и теми же Эго-состояниями собеседников.

**Транзакция пересекающаяся** – разновидность транзакции, при которой ответ собеседника адресован не в то Эго-состояние партнера, в котором этот партнер сейчас находится, и создается неравная позиция собеседников; характеризуется отсутствием взаимопонимания.

**Транзакция скрытая** – разновидность транзакции, в которой говорится (на социальном уровне) одно, а подразумевается (на психологическом уровне) другое.

**Транзакция угловая** – разновидность транзакции, которая задействует не два, а три Эго-состояния.

**Эго-состояние** – одна из нескольких, сменяющих друг друга, устойчивых совокупностей эмоций, установок и схем поведения.

## **ПРАКТИКУМ**

### **1. Определение внешних признаков Эго-состояний**

Изучите внешние признаки Эго-состояний (Табл. 3). Наблюдая спор двух и более участников, проанализируйте, какие Эго-состояния актуальны у них в настоящее время, обоснуйте свои умозаключения.

### **2. Транзакционный анализ и реклама<sup>1</sup>**

Изучите те рекламные материалы, которые ежедневно попадают на глаза (щитовая реклама, реклама на упаковке товаров, телевизионная реклама и т.п.). Проанализируйте, какому Эго-состоянию адресовано большая часть современной рекламы. Приведите примеры рекламных материалов, направленных на восприятие Взрослым, Родителем, Ребенком. Каковы их принципиальные отличия?

---

<sup>1</sup> Поскольку данная тема в настоящее время слабо разработана, а психология рекламы представляет важнейший раздел современной психологической науки, это задание может послужить основой для самостоятельной исследовательской работы студента.

### **3. Трансакции в манипуляциях**

Вернитесь к главе 5 «Манипуляции в деловом общении». Рассмотрите примеры манипуляций, приведенные в этой главе. Проанализируйте, какие трансакции применяют участники этих взаимодействий, и каковы актуальные Эго-состояния.

#### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

**1. Автором трансакционного анализа был**

- А. Альфред Адлер
- Б. Джон Гриндер
- В. Ричард Бэндлер
- Г. Эрик Берн

**2. Трансакционный анализ был построен на основе**

- А. Бихевиоризма
- Б. Психоанализа
- В. Гуманистической психологии
- Г. Индивидуальной психологии

**3. Эго-состояния, изучаемые в трансакционном анализе, у каждого человека**

- А. Никогда не сменяются
- Б. Сменяются в строгой, заданной очередности
- В. Сменяются через определенные промежутки времени
- Г. Сменяются часто, но некоторые из них преобладают

**4. Эго-состояние «Взрослый» близко по своему содержанию следующей структуре**

- А. Эго
- Б. Супер-Эго
- В. Ид
- Г. Коллективному бессознательному

**5. Слово «трансакция» первоначально означало**

- А. Столкновение
- Б. Договор
- В. Сделка
- Г. Беседа

**6. Эго-состояние «Ребенок» присуще**



- А. Детям до 3 лет
- Б. Детям до 10 лет
- В. Людям любого возраста
- Г. Только подросткам

**7. Эго-состояние «Родитель» отвечает потребности**

- А. Подчиняться
- Б. Принимать взвешенные решения
- В. Зарабатывать и тратить деньги
- Г. Опекать, управлять, воздействовать

**8. Эгограмма – это схема, в которой представляют**

- А. Наиболее употребляемые типы транзакций
- Б. Наиболее присущие этому человеку Эго-состояния
- В. Предпочитаемые методы структурирования времени
- Г. Уровень эгоистичности данного субъекта

**9. Двое обсуждают поведение третьего. Участники разговора имеют Эго-состояния**

- А. Родитель-Родитель
- Б. Ребенок-Взрослый
- В. Взрослый-Взрослый
- Г. Взрослый-Родитель

**10. В ситуации флирта используются транзакции**

- А. Угловые
- Б. Пересекающиеся
- В. Скрытые
- Г. Простые дополнительные

**11. Пересекающиеся транзакции приводят к**

- А. Взаимопониманию
- Б. Руководству
- В. Ссоре
- Г. Сотрудничеству

**12. В Эго-состоянии «Ребенок» человек действует под девизом: «Ты должен это сделать, потому что**

- А. Я так хочу»
- Б. Так нужно»
- В. Так получилось»
- Г. Я так сказал»

**13. В Эго-состоянии «Родитель» человек апеллирует к**

- А. Своим желаниям

- Б. Своему статусу и авторитету
- В. Обстоятельствам жизни
- Г. Мнению окружающих

**14. Выигрыш в игре для субъекта**

- А. Всегда выгоден
- Б. Всегда невыгоден
- В. Часто невыгоден
- Г. Безразличен

**15. Процедура – это**

- А. То же, что времяпрепровождение
- Б. Последовательность действий, имеющая определенную цель
- В. Ритуал, имеющий магическое значение
- Г. Последовательность «поглаживаний»

**16. Времяпрепровождение совершается при Эго-состояниях участников**

- А. Родитель-Ребенок
- Б. Родитель-Взрослый
- В. Взрослый-Ребенок
- Г. Ребенок-Ребенок

**17. Игра в транзакционном анализе – это**

- А. Совместное действие для достижения цели
- Б. Скрыто или открыто протекающий конфликт
- В. Приятно проведенное время
- Г. Взаимодействие при полной искренности

**18. При угловой транзакции количество задействованных Эго-состояний**

- А. У одного собеседника – одно, у другого – два
- Б. У каждого собеседника – два
- В. У каждого собеседника – по одному
- Г. У одного собеседника – два, у другого – три

**19. Неустойчивой является транзакция**

- А. Родитель-Ребенок
- Б. Родитель-Родитель
- В. Взрослый-Родитель
- Г. Взрослый-Взрослый

**20. Транзакция Ребенок-Взрослый**

- А. Сохраняется длительное время
- Б. Переходит в транзакцию Ребенок-Родитель

- В. Переходит в транзакцию Родитель-Родитель  
Г. Неспособна превращаться в другие транзакции

### **ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1Г, 2Б, 3Г, 4А, 5В, 6В, 7Г, 8Б, 9А, 10В, 11В, 12А, 13Б, 14В, 15Б, 18А, 19Б, 20Б.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

#### **Основная литература**

1. Титова, Л. Г. Система раннего обнаружения манипуляций с помощью с транзакционного анализа / Л. Г. Титова. – URL: [http://www.elitarium.ru/2011/02/03/sistema\\_obnaruzhenija\\_manipuljacijj.htm](http://www.elitarium.ru/2011/02/03/sistema_obnaruzhenija_manipuljacijj.htm) 1 (дата обращения 04.03.2015).
2. Чернышова, Л. И. Деловое общение / Л. И. Чернышова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 174-181.

#### **Дополнительная литература**

1. Берн, Э. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных / Э. Берн. – СПб.: МФИН, 1992. – 448 с.
2. Берн, Э. Групповая психотерапия //Э.Берн/ Пер. с англ. А.Калмыкова, Е.Калмыковой, В.Калиненко. – Предисл. В.Калиненко. – М.: Академический Проект, 2000. – 464 с.
3. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн – Мн.: Современный литератор, 2002.– 448 с.
4. Берн, Э. Транзакционный анализ и психотерапия/Э.Берн. – СПб.: Братство, 1992. – 224с.
5. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: Учебник / Г. В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С.39-44.
6. Меркушев, В. В. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: Методическое пособие // В. В. Меркушев, Г. В. Безродная, Т. И. Золотовская. – Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. – С. 8-39.
7. Психология. Словарь/ Под общ. ред. А.В.Петровского, М.Г.Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990. – С.37, 405-407.

## ГЛАВА 7. ФОРМЫ УСТНОГО ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

**Актуальность темы.** Навыки устного делового общения составляют краеугольный камень в компетентности делового человека. Устное деловое общение занимает значительную часть рабочего дня менеджера. Устные деловые коммуникации отличаются большим разнообразием. Знание особенностей делового общения необходимо студентам, изучающим деловые коммуникации. Такое знание позволяет грамотно строить деловую коммуникацию и избегать многих существенных ошибок. Некоторые первоначальные моменты устного делового общения рассматривались выше в главе, посвященной вербальной коммуникации; однако специфика данной темы заставляет еще раз обратиться к ней.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<u>Обучающийся будет иметь представление:</u>	
1.	Об основных формах устного делового общения.
2.	О роли устного делового общения в структуре служебной коммуникации.
<u>Обучающийся будет знать:</u>	
3.	Структуру деловой беседы.
4.	Основные виды деловых бесед.
5.	Особенности ведения деловой беседы.
6.	Важнейшие требования к ведению деловых переговоров.
7.	Правила проведения деловых совещаний.
8.	Особенности деловых дискуссий.
9.	Правила ведения телефонных переговоров.
<u>Обучающийся будет понимать:</u>	
10.	Правила аргументации в деловом общении.
<u>Обучающийся будет уметь:</u>	
11.	Выявлять ошибки и погрешности в устной деловой коммуникации.

### 7.1. Деловая беседа

Деловая беседа – специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач; это один из наиболее часто используемых видов коммуникативного взаимодействия в управленческом общении. В отличие от деловых переговоров, которые в большей мере регламентированы и обыкновенно ведутся между представителями разных организаций, деловые беседы в большей мере носят межличностный

характер и могут вестись также между представителями одной организации. В результате деловой беседы обозначается необходимость изменений в наличной управленческой ситуации, вырабатываются планы совместных действий, устанавливаются новые отношения между собеседниками.

Можно выделить следующие функции деловой беседы:

- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- обмен информацией;
- стимулирование деловой активности;
- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- контроль уже начатых мероприятий;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий и организаций, фирм, отраслей, стран.

Деловая беседа – это разговор между субъектами деловых отношений, но прежде всего это межличностное общение. Следовательно, ее участники должны принимать во внимание специфические личностные особенности, речевые характеристики, мотивы друг друга. В деловых беседах находит применение весь арсенал методов речевого и неречевого воздействия на партнера. Деловая беседа зачастую является единственным способом изменить мнение оппонента, переубедить его, но при этом также учесть высказываемые им суждения, доводы, возражения и критические замечания. Благодаря наличию обратной связи, которая наиболее эффективна именно в непосредственном межличностном взаимодействии, деловая беседа позволяет руководителю реагировать на высказывания собеседника в соответствии с конкретной ситуацией, с учетом цели, предмета обсуждения и взаимных интересов партнеров.<sup>1</sup>

Известно несколько основных видов деловых бесед, каждый из которых имеет свои особенности. Например:

- беседа при приеме на работу,
- беседа при увольнении сотрудника,
- беседа при подготовке переговоров,
- проблемные беседы,
- беседа с работником (работниками) о результатах труда,
- беседа при консультировании (делегировании),
- дисциплинарные беседы.

Каждый из видов деловых бесед имеет свою цель и назначение, собственный психологический «сценарий». При этом все они являются разновидностями деловой коммуникации и опираются на некоторые общие принципы и правила их организации и проведения.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> См.: Кошелева С. В. Основы делового общения: Учебное пособие. Орел : ОрелГТУ, 2005. 70 с.; Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. 407 с.

<sup>2</sup> См.: Вересов Н. Н. Психология управления: Учебно-методическое пособие. М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. 224 с.

## **Общая структура деловой беседы:**

1. Подготовка к деловой беседе. Установление места и времени встречи.
2. Начало беседы: вступление в контакт.
3. Постановка проблемы и передача информации.
4. Аргументирование.
5. Опровержение доводов собеседника.
6. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.
7. Принятие решения.
8. Фиксация договоренности.
9. Завершение беседы (выход из контакта).
10. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Разумеется, в некоторых деловых беседах могут быть выявлены не все эти этапы. Например, в дисциплинарной беседе едва ли можно говорить о фиксировании каких-либо договоренностей.

Рассмотрим более подробно некоторые моменты деловой беседы.

### **Подготовка к деловой беседе.**

Готовность к деловой беседе создает психологическое преимущество, которое тем важнее, чем меньше времени занимает сама беседа. Особенно важно быть готовым к беседе по решению спорных и деликатных вопросов (разрешение конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т. п. Необходимо определиться с целесообразностью беседы, выявить основные задачи беседы, составить план беседы на основе этих задач, найти подходящие пути для их решения. Нужно спрогнозировать возможный исход беседы, собрать необходимую информацию о будущем собеседнике, отобрать наиболее веские аргументы для защиты своей позиции, выбрать наиболее подходящую стратегию и тактику общения, рассмотреть такие ее возможные аспекты, как давление, манипуляцию, просьбы помощи, сотрудничество. Нужно обдумать условия и время проведения беседы, подготовить необходимые материалы и документы. Установление места и времени встречи для деловой беседы может осуществляться по-разному в зависимости от установленной позиции по отношению к собеседнику – «сверху», «снизу» или «на равных». Позиция «сверху» выглядит примерно так: «Я жду вас в такое-то время у себя в кабинете». Позиция «снизу» осуществляется как просьба: «Мне хотелось бы поговорить с вами, когда и куда мне подъехать?». Позиция «на равных» звучит примерно так: «Нам необходимо поговорить по такому-то вопросу. Давайте согласуем место и время нашей встречи».<sup>1</sup> При выборе места проведения беседы полезно учесть следующие рекомендации. В своем

---

<sup>1</sup> См.: Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. 407 с.

кабинете чувствует себя более уверенно тот, от кого исходит инициатива разговора. В кабинете своего собеседника легче решать вопросы, по которым вы занимаете объективно более выгодную позицию. Для выработки программы совместных действий, совместного решения имеет смысл назначить встречу на нейтральной территории, где ни та, ни другая сторона не будет иметь преимуществ.

При подготовке к деловой беседе важно избежать двух крайностей. С одной стороны, нужно воздержаться от излишней уверенности в своем умении сразу, экспромтом, без подготовки и продумывания деталей, провести эффективный разговор. С другой стороны, следует остерегаться своеобразной перестраховки, стремления пунктуально продумать все этапы будущей встречи, учесть малейшие детали (собственного поведения и поведения своего собеседника вплоть до использования пауз и жестов). В первом случае инициатива может перейти к партнеру, во втором – малейшее отклонение от плана может привести к растерянности и неуверенности. Полезнее обдумать и спрогнозировать основные линии поведения.

#### **Начало беседы. Вступление в контакт.**

В начале беседы в любом случае следует установить контакт с собеседником. Тут многое зависит от первых фраз. Именно они решают, сочтет необходимым собеседник выслушать вас или нет.

Есть несколько «самоубийственных» вариантов начала беседы. Не следует ставить себя в приниженное положение фразами типа «Извините, если помешал», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать». Но нельзя показывать и пренебрежение к собеседнику, которое проявляется, например, в таких фразах: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...».<sup>1</sup>

Нужно с самого начала создать благоприятную атмосферу для беседы, привлечь внимание собеседника к теме разговора. Собеседник всегда внимательно вслушивается именно в первую фразу, надеясь услышать что-то интересное, важное, новое. Если первые фразы будут слишком незначительными, разговор может прекратиться, не успев начаться (особенно если между собеседниками существует заметная разница в социальном положении, образовании и т.д.).

#### **Постановка проблемы и передача информации.**

Если в разговоре требуется получить согласие на несколько предложений, начать следует с наиболее выполнимого. Не нужно начинать разговор с дискуссионного вопроса. Свои мысли следует излагать кратко и ясно, даже если разговор приходится начинать издалека. Все свои суждения нужно обосновывать так, чтобы оппонент согласился с вами. Не следует применять слов с двойным значением и двусмысленных фраз, которые могут быть ложно истолкованы.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> См.: Кошелева С. В. Основы делового общения: Учебное пособие. Орел : ОрелГТУ, 2005. 70 с.

<sup>2</sup> Там же.

## **Аргументирование.**

Существует ряд правил, которые делают аргументирование более успешным.

**Правило Гомера.** Убедительность аргументов зависит от их очередности. Наиболее убедителен такой порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный (слабыми аргументами вообще лучше не пользоваться, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна оцениваться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения лица, принимающего решение.

**Правило Сократа.** Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, перед этим задав два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка ответит вам «да». Если человек дважды согласился с вами, то весьма велика вероятность, что он согласится и в третий раз.

**Правило Паскаля.** Нельзя загонять собеседника в угол, потому что в такой позиции он будет сопротивляться до последнего, даже вопреки здравому смыслу. Нужно дать ему возможность «сохранить лицо», оставить ненарушенным чувство собственного достоинства. Существует афоризм: «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции».

Аргументы можно подразделить на сильные, слабые и несостоятельные.

**Сильный аргумент** невозможно опровергнуть, разрушить, игнорировать. К сильным аргументам относятся:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- признанные заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в данной сфере авторитетов (но не вырванные из контекста);
- показания свидетелей и очевидцев событий, при условии, что эти показания сами по себе не вызывают сомнений;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками (например, достоверные данные социологических опросов).

К **слабым аргументам** относятся те, которые вызывают сомнения оппонентов. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера;



- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных или непроверенных статистических данных.

**Несостоятельные аргументы** позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. В частности, это:

- 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.<sup>1</sup>

Аргументы, приводимые в деловой беседе, должны быть достоверными. Ложную информацию в нее следует использовать даже в том случае, когда это делает собеседник. Иначе, если партнера и удастся временно ввести в заблуждение, получив таким образом некоторое тактическое преимущество, в последующем это может обернуться утратой доверия и другими крупными неприятностями.

Представляя собственные аргументы, необходимо выяснить и понимать позицию собеседника, чтобы можно было повлиять на нее. Беседа представляет собой диалог. Известно, что диалог контролирует спрашивающий. Необходимо так формулировать вопросы, определения, оценки, чтобы они побуждали собеседника высказать свое отношение к изложенному мнению. Желая убедить собеседника, нужно начинать с того, что вас с ним объединяет, а не с того, что вас разделяет.

Вопросы, задаваемые в деловой беседе, по характеру ожидаемых ответов можно отнести к **открытым** и **закрытым**. **Закрытый** вопрос обладает жесткой структурой и подразумевает ответ «да» или «нет», или какой-либо иной определенный краткий ответ. Например, «Сколько вам лет?», «Каков ваш трудовой стаж?» Некоторые закрытые вопросы могут по своей форме склонять собеседника к положительному ответу, например, «Нравится ли Вам?», «Хотели бы Вы?», «Согласны ли вы?», «Любители вы?». Другие закрытые вопросы склоняют, напротив, к отрицательному ответу (например, «Не думаете же вы, что...?»). Использование закрытых вопросов позволяет получать точную и конкретную информацию, но более глубокое и развернутое сообщение с их помощью получить сложно, если только собеседник не захочет сделать это по собственной инициативе.

---

<sup>1</sup> См.: Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. 407 с.

Открытые вопросы – менее структурированные, они предполагают большую свободу в выборе ответа и начинаются со слов «что», «как», «зачем», «почему» и т.п. Например: «Расскажите о ваших интересах и увлечениях», «Что вы думаете об этой проблеме?», «Как вы представляете свою карьеру?», и т.п. При помощи открытых вопросов можно выяснить, как собеседник представляет себе ту или иную ситуацию, каково его отношение к ней, как он видит и чувствует обсуждаемую проблему.<sup>1</sup>

**5. Опровержение доводов собеседника.** Указывая на ошибки и неточности партнера, следует аккуратно подбирать слова. Ошибиться может любой человек. Острые реплики типа: «Это абсолютно неверно!» или: «Вы заблуждаетесь!» задевают чувство собственного достоинства собеседника и разрушают продуктивный контакт. Нельзя открыто демонстрировать оппоненту, что вы умнее его, даже если вы осознаете собственную правоту. В этом случае можно выразить эту мысль так: «Я думаю иначе. Но, конечно я могу заблуждаться. Поправьте меня, если я ошибаюсь, но...» и далее излагать свою точку зрения. Не нужно прямо и недвусмысленно заявлять оппоненту, что он неправ, лучше сказать, что вы уважаете его точку зрения, хотя сами и думаете иначе. В то же время, осознавая собственную неправоту, лучше открыто признать ее, чем упорствовать в заблуждении.<sup>2</sup> Нельзя говорить обидных слов собеседнику: это лишь вызовет ответную агрессию, но никак не поможет делу. Следует помнить, что лучший способ одержать победу в споре – избежать самого спора.

В заключение рассмотрим основные правила, которых следует придерживаться при дисциплинарной беседе с подчиненным.

1. Оценивать следует в первую очередь поступки человека, а не его личность. Переход на личности обыкновенно переводит беседу в русло деструктивного конфликта. В любом случае следует сначала разговаривать с подчиненным о его работе, а уж после – о нем самом.
2. Если подчиненный заслуживает устного выговора, его нужно делать с глазу на глаз. При этом целесообразно довести до сведения подчиненного, что в этот раз беседа состоялась наедине, но если причина для выговора вновь появится, то это уже невозможно будет скрыть от коллектива и повторный разговор состоится уже на общем собрании. Хвалить подчиненного, если он этого заслужил, нужно при всех.
3. Известно, что перед тем, как ругать подчиненного, следует его похвалить. Но при этом похвала не должна носить «дежурный» характер. Она должна быть направлена не на деятельность, а на личность этого человека и звучать по возможности неформально. В противном случае подчиненный, выслушивая любую похвалу от

---

<sup>1</sup> См.: Кошелева С. В. Основы делового общения: Учебное пособие. Орел : ОрелГТУ, 2005. 70 с.

<sup>2</sup> См.: Вересов Н. Н. Психология управления: Учебно-методическое пособие. М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. 224 с.

руководителя, будет уже ожидать, что сейчас прозвучит что-то неприятное. Например: «Всем известно, какой вклад вы вносите в деятельность своего подразделения. Вы пользуетесь авторитетом в коллективе, все это так. Но, однако...» – похвала формальна и потому звучит неискренне, а руководитель только создает для себя репутацию двуличного человека, которому свойственна фальшь. Иное дело, если похвала звучит так: «Иван Иванович, вы же опытный сотрудник, можно сказать, уже корифей в своем деле, на вас молодежь с открытыми ртами смотрит. Что же вы так прокололись? ...». Нужно подчеркнуть, что вы верите в способность сотрудника избавиться от выявленных недостатков и поэтому отстранять от работы его не будете.

4. Прежде чем оценивать работу подчиненного, необходимо спросить, как он сам ее оценивает. Если оценка подчиненного расходится с вашей, разъясните причину расхождения.
5. Культивирование достоинств сотрудника важнее, чем исправление его недостатков. Идеальных людей нет. Вместе с тем, каждый сотрудник является носителем ресурсов для дальнейшего развития. Хорошему сотруднику следует дать понять, что вы цените его заслуги.
6. Если недостатки в работе возникли по вине руководителя, ему лучше признать это самому. Не следует при этом опасаться за свой авторитет. Иначе подчиненные сами все это выявят, и начнутся неизбежные обсуждения за спиной начальника, что в любом случае более пагубно отразится на его авторитете.
7. Оценивая работу сотрудника, не следует обсуждать с ним работу его коллег.
8. Не следует проводить повторный разговор с подчиненным вскоре после того, как его вызвали, отчитали и наказали.<sup>1</sup>

## 7.2. Деловые переговоры

Деловые переговоры проводятся обычно между представителями разных организаций и становятся необходимыми тогда, когда имеют место противоречия, несовпадающие или даже противоположные интересы сторон. Переговоры требуют от участников умения достигать разумного соглашения.

Вступая в переговоры по спорным проблемам, необходимо определить их первопричину. В переговорах обозначаются **претензии** и **притязания** сторон. Претензии и притязания представляют собой требования одновременно и к ситуации (к динамике ее изменения), и к действиям партнера-соперника.

---

<sup>1</sup> См.: Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. 407 с.

**Притязание** содержит в себе заявку на изменение или сохранение определенного положения, а **претензии** – требования к действиям оппонента по отношению к данной ситуации.<sup>1</sup>

В переговорах важно добиться разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, становится долговременным, позволяет принимать во внимание общественные интересы, позволяет сохранить конструктивные отношения между сторонами.

Деловые переговоры эффективны в том случае, когда они носят принципиальный характер и отражают существо дела. Гораздо хуже, когда переговоры превращаются в борьбу самолюбий, а их участники, вместо того, чтобы решать актуальный для обеих сторон вопрос, пребывают в плену ранее высказанного мнения и занимаются попытками «спасти лицо».

Основные процедуры, необходимые при проведении принципиальных переговоров, таковы. Необходимо:

1. **Признать наличие конфликта интересов между сторонами**, но обозначать этот конфликт как общую проблему сторон.
2. **Отделить людей от проблемы.** Произвести разграничение между участниками переговоров (личностями) и предметом переговоров: твердо придерживаться своих интересов при обсуждении проблемы, но при этом сохранять дружелюбное и уважительное отношение к людям, представляющим противоположную сторону в переговорах.
3. **Сосредоточиться на интересах, а не на позициях.** Цель переговоров состоит не в том, чтобы поддержать или ослабить чью-либо позицию (позиция может измениться, может и скрывать истинные интересы), а в том, чтобы добиться именно удовлетворения интересов сторон (особо следует обращать внимание на их общие интересы).
4. **Проанализировать интересы сторон**, выделить наиболее важные, и рассматривать их отдельно от субъективных противодействий воли и желаний участников.
5. **Разрабатывать взаимовыгодные варианты**, которые учитывали бы общие интересы и примиряли интересы несовпадающие. Необходимо выдвижение альтернативных идей, многоплановых вариантов выбора (что может потребовать переноса окончательного решения на более поздний срок).
6. **Определить справедливый (взаимоприемлемый) критерий**, на основании которого будет оцениваться возможность соглашения сторон. Этот критерий не должен зависеть от воли, желания, индивидуальных предпочтений той или иной стороны. Он опирается

---

<sup>1</sup> Кибанов А. Я. Правила ведения переговоров по спорным вопросам. URL: [http://www.elitarium.ru/2011/06/06/peregovory\\_po\\_spornym\\_voprosam.html](http://www.elitarium.ru/2011/06/06/peregovory_po_spornym_voprosam.html) (дата обращения 24.03.2015)

на некоторые объективные моменты (рыночные цены, законы, обычаи и т.д.). В этом случае один из оппонентов может уступить другому, подчиняясь лишь доводам, а не давлению.

**7. Добиться соглашения и воплощать план в жизнь.<sup>1</sup>**

Завершившиеся переговоры (вне зависимости от их результатов) необходимо проанализировать, чтобы привести в систему полученный опыт и избавиться на будущее от повторения ошибок. Для этого следует оценить проведенные переговоры по следующим критериям:

- 1. Достижение цели.** В какой мере достигнута цель переговоров? Какие из поставленных задач удалось решить, какие – нет?
- 2. Причины успеха (неудачи).** Что помогло (и помешало) достичь соглашения? Что препятствовало? Какие из этого следует сделать выводы на будущее?
- 3. Качество подготовки переговоров.** Нужно оценить, хорошо ли была проведена подготовка к переговорам:
  - по содержанию;
  - по составу участников;
  - по методике;
  - по организации.
- 4. Адекватная оценка партнера.** Верно ли были определены интересы (мотивы) партнера, его уровень знаний, цели, проблемы, его возможные возражения и контраргументы?
- 5. Анализ полномочий.** Достаточно ли было полномочий для достижения согласия у обеих сторон? Были ли в процессе переговоров они сужены или расширены?
- 6. Адекватность действий.** Были ли использованы все имеющиеся возможности для достижения соглашения?
- 7. Эффективность аргументации.** Какие наши аргументы были убедительны и неубедительны для партнера и почему? Какие аргументы были отклонены партнером и почему?
- 8. Новые (непредвиденные) аспекты.** Ссылался ли партнер на какие-либо неожиданные (непредвиденные) факторы, аргументы и критерии и какие? Почему мы не смогли их учесть в процессе подготовки?
- 9. Компромисс.** Пришлось ли в ходе переговоров идти на уступки и почему? Были ли они оправданными? Каковы теперь их последствия?
- 10. План.** Была ли соблюдена запланированная поэтапная программа ведения переговоров? Если нет, то почему?
- 11. Команда, ведущая переговоры.** Оптимальным ли был состав участников переговоров с нашей стороны? Все ли сделали участники

---

<sup>1</sup> См.: Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. 407 с.

для достижения цели, чем это проявилось?

**12. Атмосфера переговоров.** Что способствовало созданию конструктивной атмосферы и что препятствовало?

**13. Обеспечение успеха.** Что помогло найти точки соприкосновения и сферы совпадения интересов, а что помешало? Является ли достигнутый результат действительно взаимовыгодным? Каковы перспективы развития отношений с партнером?

**14. Явные недостатки.** Были ли у данных переговоров негативные последствия? Как можно уменьшить, сократить или вообще устранить воздействие этих негативных последствий? Что можно предпринять в связи с тем, что поставленные цели не были достигнуты?

**15. Предложения.** Какие предложения для более успешного решения задач в будущем можно сделать на основании результатов этих переговоров?

Таким образом, успех переговоров зависит как от психологической готовности сторон, так и от правильной организации переговорного процесса. Особое внимание следует уделить противодействию манипуляциям в ходе переговоров.

Для менеджера, чья обязанности включают в себя ведение переговоров, работа по их проведению начинается задолго до назначенного срока, поскольку переговоры требуют тщательной подготовки. Но и после подписания соглашения работа не прекращается, поскольку требуется обеспечить все условия для надежного выполнения достигнутых соглашений.<sup>1</sup>

### 7.3. Служебное совещание

**Служебное (деловое) совещание** – один из самых распространенных методов обсуждения и решения проблем на производстве.

Деловые совещания классифицируются по следующим основаниям:

**1) принадлежность к определенной сфере общественной жизни:** деловые административные, научные или научно-технические семинары, симпозиумы, конференции, съезды, собрания и заседания политических, профсоюзных и других общественных организаций, объединенные совещания;

**2) масштаб привлечения участников:** международные, республиканские, отраслевые, региональные, областные, городские, районные, внутренние (в масштабе одной организации или ее подразделений);

**3) место проведения:** местные, выездные;

**4) периодичность проведения:** регулярные, постоянно действующие (которые собираются периодически, но без устойчивой регулярности);

---

<sup>1</sup> См.: Вересов Н. Н. Психология управления. М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. 224 с.

**5) количество участников:** в узком составе (до 5 человек), в расширенном составе (до 20 человек), представительные (более 20 человек).<sup>1</sup>

Кроме того, деловые совещания по основной задаче подразделяются на **инструктивные, оперативные (диспетчерские), проблемные.**

**Инструктивные совещания** проводятся с целью передачи необходимых сведений и распоряжений сверху вниз по вертикали управления, доведение их до исполнителей. На таких совещаниях происходит распределение конкретных задач, проводится инструктаж, разъясняются неясные вопросы, определяются сроки и способы выполнения поручений. При этом следует помнить, что главное – довести до подчиненного объем, характер и сроки исполнения задач; способы их исполнения следует оговаривать только в тех случаях, когда эти способы новы и неизвестны исполнителям, либо сами исполнители – неопытные новички. Сообщая исполнителю не только, **что делать**, но и **как делать**, руководитель сковывает инициативу исполнителя, а кроме того, берет на себя ненужную ответственность. Если исполнитель свободен сам выбирать образ действий, то он и отвечает за успех или провал данного поручения. Если же образ действий навязан вышестоящим руководителем (а сам исполнитель о целесообразном порядке действий имеет другое мнение), то при возможной неудаче вина падет полностью на руководителя, предписавшего неадекватный способ решения задачи.

**Оперативные (диспетчерские) совещания** отличаются тем, что на них информация поступает не сверху вниз по управленческой вертикали, а снизу вверх – от исполнителя руководителю, чтобы тот имел все сведения о текущем положении дел на местах. Обычно оперативные совещания собираются периодически, в одно и то же время, с постоянным составом участников и без какой-либо специальной повестки дня. Рассматривается исполнение текущих задач в пределах одного или нескольких дней.

**Проблемные совещания**, как следует из их наименования, собираются с целью поиска наилучших решений некоторых проблем. Отличие проблемы от задачи, как известно, состоит в том, что для решения задачи заранее известен алгоритм, проблема же решается при первоначальном отсутствии такого алгоритма. Иными словами, имея перед собой задачу, заинтересованные лица уже обладают всеми необходимыми средствами для ее решения. Для разрешения же той или иной проблемы требуется вначале выявить, найти, приобрести, сконструировать такие средства.

Проблемные совещания могут проходить в разных форматах. Либо предварительно разработанных вариантов решения проблемы нет, и это решение подразумевается найти на основе обсуждения всех предложений, высказанных участниками совещания. Либо выбор решения на совещании осуществляется из нескольких предложенных вариантов, заготовленных заранее. Наконец, нередко проблемное совещание только представляется

---

<sup>1</sup> См.: Кошелева С. В. Основы делового общения: Учебное пособие. Орел : ОрелГТУ, 2005. 70 с.

таковым, хотя на самом деле решение по данной проблеме уже принято заранее, а руководитель, во-первых, убеждает сомневающихся в его правильности, а во-вторых, стремится лишь «узаконить» собственное решение, придав ему вид результата публичного обсуждения.<sup>1</sup> К такому проведению проблемных совещаний склоняются руководители авторитарного типа, в то время как руководители демократического типа стремятся проводить коллективные обсуждения даже тогда, когда в них нет необходимости и намного целесообразнее просто принять единоличное решение. Это исходит из ложного представления о том, что многочисленные и многочасовые совещания как раз и представляют собой проявление демократического стиля руководства.

У проблемных совещаний есть свои правила. Во-первых, на них не следует приглашать много людей; на совещании должны быть только те, чье присутствие действительно необходимо – специалисты, компетентные и сведущие в решении подобных проблем. Во-вторых, руководитель не должен высказывать своего мнения первым, дабы не навязывать собственного мнения, подкрепленного начальственным авторитетом. Ведь если так произойдет, все собравшиеся начнут ему поддакивать, а совещание превратится в напрасную трату времени, поскольку совещаться на нем в действительности никто не будет. Такое совещание, если решение уже все равно готово заранее, вполне можно заменить прямой отдачей соответствующего приказа. На проблемном совещании первое слово традиционно предоставляется младшему (по производственному стажу, по положению, по возрасту, по должности), причем никто не должен прерывать речь выступающего. Далее высказываются все собравшиеся по нарастанию старшинства, а последним подводит итог руководитель.

В проблемном совещании, за редким исключением, не должно участвовать более 7-9, максимум 12 человек (оптимальное число – 7 человек, в этом случае все собравшиеся имеют возможность высказаться, и все в состоянии удерживать в актуальном сознании как друг друга, так и мнения, высказанные всеми участниками).

Когда решение принято, необходимо зафиксировать:

1. Суть принятого решения;
2. Сроки исполнения;
3. Ответственное за исполнение принятых решений лицо.

Формой делового общения, близкой к проблемному совещанию, и фактически их составной частью является деловая дискуссия.

#### **7.4. Деловая дискуссия**

Дискуссия – процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, сравнения, столкновения, взаимообогащения предметных

---

<sup>1</sup> См.: Кошелева С. В. Основы делового общения: Учебное пособие. Орел : ОрелГТУ, 2005. 70 с.



позиций участников.

Для активизации взаимодействия целесообразно расположение участников дискуссии в форме «круглого стола». При этом надо помнить, что при прочих равных условиях чаще в конфликт вступают люди, сидящие напротив друг друга, лицом к лицу, и реже – те, что сидят рядом (зная характеры собравшихся, это полезно учитывать при размещении участников, не привлекая, конечно, к этому внимания).<sup>1</sup>

В задачи организатора дискуссии (председательствующего) входит ознакомление собравшихся с сутью обсуждаемой проблемы (целесообразно это делать заранее, чтобы участники могли профессионально подготовиться). Председательствующий должен обрисовать противоречия, с которыми предстоит столкнуться при обсуждении. Кроме того, организатор должен следить за соблюдением регламента, удерживать выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекать в обсуждение малоактивных участников и вовремя останавливать чересчур словоохотливых. Следует помнить, что выступления в дискуссии во многих случаях продиктованы не заботой о деле, а присущим ряду людей стремлением покрасоваться, «показать себя» (это касается главным образом личностей демонстративного типа). Такому выступающему уместно задать вопрос, может ли высказанное им служить для принятия конструктивного решения. Критика выступлений других участников может также быть обусловлена не истинным стремлением высказать свое мнение, а нередким желанием свести личные счеты. Поэтому любое критическое выступление должно не сводиться к опровержению чьей-либо позиции; оно непременно включать в себя собственные конструктивные предложения выступающего. Наконец, если один из участников, движимый известным стремлением к доминированию, пытается подавить остальных и не дает им, как говорится, раскрыть рта, следует остановить его и сказать, что это лишь его мнение, но имеют право на существование и другие точки зрения. Проявления некорректности, грубости, запелляционные заявления недопустимы.

Участнику дискуссии следует вести себя сдержанно, даже если партнер проявляет эмоции. В дискуссии всегда одерживает верх тот, кто более спокоен, а неконтролируемые эмоции вредят принимаемым решениям. Дискуссия организуется для решения актуальных вопросов и достижения общего согласия, а не для установления вражды. Оппонент в дискуссии не должен становиться противником в жизни. Не следует превращать дискуссию в полемику. В отличие от дискуссии, полемика направлена не на поиск взаимоприемлемого решения, а на отстаивание своей точки зрения и склонение к ней оппонента.

Необходимо разграничивать личность собеседника и приводимые им доводы. Известно, что даже очень приятная информация, сообщенная неприятным собеседником, теряет половину своей привлекательности. Нужно отделять приводимые собеседником факты от его оценок, а оценки –

---

<sup>1</sup> См.: Вересов Н. Н. Психология управления. М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. 224 с.

от эмоций. При неэффективной дискуссии часто все ограничивается выдвижением противоположных позиций и конфронтацией участников, а обсуждаемая проблема так и остается нерешенной.

Один из самых верных способов сделать дискуссию полностью неэффективной – свести ее к перечислению примеров «из жизни» по рассматриваемой проблеме. У каждого участника дискуссии наверняка окажется наготове несколько подобных примеров, эти примеры будут приведены, а вопрос, из-за которого была организована дискуссия, в результате также останется нерешенным.

Один из распространенных недобросовестных полемических приемов – приписать оппоненту некоторое вздорное мнение, которое он вовсе не высказывал, чтобы потом легко опровергнуть его. Например, это делается с помощью высказываний: «Вы, наверное, хотите сказать, что...», «Вас послушать, так выходит, что...». Конечно, каждый участник дискуссии должен владеть культурой спора, но поддержание конструктивного направления дискуссии и в этом случае остается обязанностью ее организатора.

При подведении итогов следует сформулировать полученные выводы подчеркнуть вклад каждого участника дискуссии в общий итог, похвалить, поблагодарить участников.

## **7.5. Телефонный разговор**

Существует ряд правил, которым необходимо следовать, чтобы телефонные разговоры обеспечивали эффективное деловое взаимодействие и соответствовали правилам служебного этикета.

- Нужно проинформировать всех, с кем приходится говорить по телефону (подчиненных, коллег, клиентов, друзей, родственников) о том, когда звонить вам не следует, и когда, наоборот, звонить лучше всего.
- Нужно определить для себя время, когда звонить по делам самому.
- Нужно выяснить у своих партнеров, когда им наиболее удобно вести телефонные разговоры.
- Если желательно, чтобы человек позвонил еще раз, следует избегать в конце разговора фраз типа: «Позвоните мне как-нибудь!».
- Если люди рассчитывают получить от вас известие, не надо заставлять их ждать. Нужно позвонить в точно установленное время, прежде чем эти люди позвонят сами и напомнят.
- У руководителя все входящие телефонные звонки должны идти через секретаря или через автоответчик. Хотя у многих людей есть эмоциональное предубеждение против автоответчика, но его преимущество перед полностью отключенным телефоном состоит в том, что после завершения всех дел можно прослушать сообщения абонентов и позвонить им при необходимости.

- Если в данный момент ответить на звонок невозможно, следует говорить позвонившему «Извините, я перезвоню вам позже» или «Пожалуйста, перезвоните мне в такое-то время».
- Не следует пользоваться телефоном в рабочие «часы пик». Наиболее благоприятное для звонков время – с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30.
- Перед тем как звонить кому-либо по делу, необходимо положить перед собой бумагу (блокнот) и карандаш (ручку), календарь (ежедневник), нужные для работы материалы.
- Представляясь, свое имя по телефону нужно произносить четко и разборчиво, при необходимости быть готовым его повторить.
- Нужно быть кратким. Начало разговора определяет его ход и завершение. «Добрый день, господин Х., как ваши дела?», – это приглашение к долгому разговору о семье, отпуске, хобби и текущих событиях, вплоть до погоды. «Добрый день, господин Х.! Мне нужно быстро получить некоторые сведения, если у Вас есть для меня минута времени», – подобные фразы ни в коем случае не являются невежливыми, но гарантируют краткий телефонный разговор.
- Чтобы собеседник вспомнил вас, имеет смысл кратко напомнить о бывших ранее совместных делах. Незнакомцу уместно кратко представиться. Сначала нужно сообщить, «о чем идет речь», и только затем объяснить причины и подробности.
- Нежелательно прерывать разговор по той причине, что по другому аппарату поступает важный звонок. В случае необходимости следует спросить, можно ли прерваться, и заверить в том, что вы перезвоните через 10 минут.
- Нужно избегать «параллельных разговоров» с окружающими людьми.
- Необходимо спрашивать согласие своего абонента, чтобы записать разговор на пленку или подключить параллельный аппарат.
- В конце длительного разговора нужно кратко подвести итоги и перечислить меры, которые надо принять (кто именно, когда и что должен сделать).
- При необходимости следует попросить или пообещать краткое письменное подтверждение телефонных переговоров. Это – копия записей разговора с подписью.
- Следует улыбаться во время разговора. Собеседник этого не видит, но чувствует.
- Во время разговора нужно записать такие важные подробности, как имена, цифры и основную информацию, с которой потом могут ознакомиться и которую могут понять ваши подчиненные или коллеги.
- Нужно следить, особенно при междугородних разговорах, за продолжительностью, и завершать разговор, как только достигнута его цель. Помните, что телефонные разговоры не бесплатны.
- Если позвонивший не представился, его следует попросить его об этом.

- Если позвонивший агрессивен, не следует воспринимать его поведение как личный выпад против себя: очевидно, у такого поведения есть причина, нужно попытаться ее понять.<sup>1</sup>

## 12 ошибок при общении по телефону (по Е. В. Рубановой):

- Поднимать трубку сразу после первого звонка.
- Кричать в трубку, думая, что собеседник вас плохо слышит, порождая шум собственным же криком.
- Говорить традиционное «алло», что совершенно не содержит информации.
- Грубить, если абонент попал не по адресу.
- Набирать номер, когда звонили вам и связь прервалась.
- Долго молчать, создавая впечатление, что вас разъединили.
- Говорить о вопросах, не подлежащих оглашению.
- Долго занимать телефон, забывая, что он нужен и другим.
- Разговаривать так, что это мешает окружающим.
- Использовать служебный телефон в рабочее время для частных разговоров.
- Получив на свой телефонный вызов ответ, спрашивать «Кто у телефона?».
- Не представившись, говорить имя человека, который тебе нужен.<sup>2</sup>

## ГЛОССАРИЙ

**Деловая беседа** – форма делового общения, предполагающая специально организованный предметный разговор, служащий цели решения профессионально значимых задач.

**Деловое совещание** – форма организованного целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

**Дискуссия** – (от лат. discussio – рассмотрение, исследование) – аргументированное обсуждение спорного вопроса, проблемы.

**Инструктивное совещание** – собрание заинтересованных лиц с целью передачи необходимых сведений и распоряжений сверху вниз в управленческой иерархии для скорейшего их выполнения.

**Оперативное (диспетчерское) совещание** – собрание руководителей (представителей) служб и подразделений, которое проводится, чтобы проинформировать руководство о текущем состоянии дел.

**Полемика** – разновидность спора, отличающаяся тем, что основные усилия спорящих сторон направлены на утверждение своей точки зрения по обсуждаемому вопросу.

<sup>1</sup> См.: Рубанова Е. В. Этика деловых отношений: Учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. 224 с.

<sup>2</sup> Там же.

**Рефрейминг** – прием, позволяющий, изменяя восприятие объекта или ситуации, находить положительные моменты в негативно воспринимаемых вещах.

**Риторика** – теория и искусство красноречия; теория и мастерство целесообразной, воздействующей, гармонизирующей речи.

## ПРАКТИКУМ

### Тест «Культура телефонного общения»<sup>1</sup>

*В тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если вы **всегда** соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, **иногда** – 1 балл, **никогда** – 0.*

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.
2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.
3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.
4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.
5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.
6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.
7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.
8. Работая над важным документом, выключаю телефон.
9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.
10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.

---

<sup>1</sup> Скаженик Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. URL: <http://www.aup.ru/books/m96/> (дата обращения 11.03.2015).

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.
12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.
13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.
14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.
15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.
16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

### ***Ответы***

**25 баллов и более** – вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

**20-24 баллов** – в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования.

**менее 20 баллов** – целесообразно еще раз изучить правила.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

- 1. Оптимальное количество участников делового совещания составляет**  
А. 10-15  
Б. 2-3  
В. 7  
Г. 20-25
- 2. На проблемном совещании первым должен высказывать свое мнение по обсуждаемому вопросу**  
А. Руководитель  
Б. Заместитель руководителя, ответственный за данное направление работы  
В. Старший по возрасту из присутствующих  
Г. Младший по возрасту и служебному положению
- 3. «Правило Гомера» подразумевает следующую последовательность предъявления аргументов:**

- А. Сильные – средние – один самый сильный
- Б. Один самый сильный – сильные – средние
- В. Слабые – сильные – один самый сильный
- Г. Средние – сильные – слабые

**4. «Правило Паскаля» во время проведения дискуссии заключается в том, что следует**

- А. Избегать споров и разногласий, где только возможно
- Б. Дать возможность оппоненту почетно капитулировать и «сохранить лицо»
- В. Загнать оппонента «в угол», не давать ему спуска даже в мелочах
- Г. Применять стратегию уступки, если обсуждаемый вопрос не так уж важен

**5. Отвечать на телефонный звонок в организациях и учреждениях принято, начиная с**

- А. Слова «Алло»
- Б. Слова «Слушаю»
- В. Слова «Да»
- Г. Представления себя и организации

**6. Наиболее эффективна убеждающая коммуникация**

- А. Открытая (коммуникатор открыто объявляет себя сторонником той или иной точки зрения)
- Б. Отстраненная (коммуникатор держится нейтрально)
- В. Закрытая (сокрытие своей точки зрения)
- Г. Отстраненная или закрытая, в зависимости от ситуации

**7. Для установления доверительных отношений в разговоре, необходимо начать его с**

- А. Обозначения проблемы
- Б. Констатации факта, известного собеседнику
- В. Выявления фактов, неизвестных собеседнику
- Г. Утверждения, носящего общий характер: «все», «всегда», «каждый».

**8. Вопрос, который задается с целью выяснить, понимает ли вас собеседник – это вопрос**

- А. Контрольный
- Б. Направляющий
- В. Информационный
- Г. Провокационный

**9. Вопрос: «Какой день нам назначить для следующей встречи – понедельник, вторник или среду?» –**

- А. Встречный
- Б. Ознакомительный
- В. Подтверждающий

Г. Альтернативный

**10. Вопрос типа «Надеюсь, Вы удовлетворены результатами нашей беседы?» относится к**

- А. Информационным
- Б. Открытым
- В. Наводящим
- Г. Заключающим

**11. Если собеседник использует уклончивые ответы на вопросы и стремится отвечать вопросом на вопрос, это говорит о том, что он**

- А. Искренен
- Б. Стеснителен
- В. Стремится солгать, ввести в заблуждение
- Г. Очень тщателен и осмотрителен, опасается нечаянно обмануть партнера

**12. Стремясь переубедить собеседника, нужно начинать разговор с ним с**

- А. Нейтральных, не относящихся к делу вещей
- Б. Тех моментов, в отношении которых вы с ним уже согласны.
- В. Противоречий, причин для несогласия с оппонентом
- Г. Обсуждения личности оппонента

**13. Монологическая речь одного из собеседников**

- А. Быстро надоедает второму собеседнику
- Б. Помогает установить доверительную атмосферу
- В. Способствует установлению делового контакта
- Г. Является единственным способом эффективной коммуникации

**14. Переговоры, в отличие от деловой беседы**

- А. Направлены на поиск совместного, взаимоприемлемого решения
- Б. Способствуют повышению деловой активности
- В. Ведутся между представителями разных организаций
- Г. Ведутся главным образом между представителями одной организации

**15. Если произошло техническое разъединение связи при разговоре по телефону:**

- А. Оба собеседника должны сделать попытку дозвониться друг до друга
- Б. Повторно звонит тот, кто звонил вначале
- В. Повторно звонит тот, кто отвечал
- Г. Не нужно пытаться возобновить разговор

**16. Если у Вас в разгаре беседа с посетителем, а в это время раздался телефонный звонок и звонит клиент, нужно**

- А. Говорить по телефону, пока не будут разрешены все вопросы



- Б. Извиниться перед посетителем, предложить позвонившему созвониться позднее, продолжить беседу
- В. Попросить посетителя выйти и позвать его снова, когда разговор будет закончен
- Г. На телефонный звонок не реагировать

**17.В телефонном разговоре речь должна быть**

- А. По возможности, совершенно лишенной выражения эмоций
- Б. В меру эмоциональной
- В. Яркой, эмоциональной, максимально образной
- Г. Обязательно более эмоциональной, чем речь собеседника

**18.Оптимальное время делового разговора по телефону**

- А. Не более 1 минуты
- Б. 4-5 минут
- В. 10-15 минут
- В. До 30 минут

**19.Начинать общение по телефону следует с**

- А. Представления
- Б. Объяснения цели звонка
- В. Приветствия
- Г. Обсуждения вопроса, ради которого производится звонок

**20.Инициатива окончания телефонного разговора должна принадлежать**

- А. Тому, кто снял трубку
- Б. Всегда только позвонившему
- В. Позвонившему, или старшему из говорящих (по статусу или по возрасту)
- Г. Тому, кто снял трубку, или старшему из говорящих (по статусу или по возрасту)

**ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1В, 2Г, 3А, 4Б, 5Г, 6А, 7Б, 8А, 9Г, 10Г, 11В, 12Б, 13А, 14В, 15Б, 16Б, 17Б, 18Б, 19В, 20В

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная литература**

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова ; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – С. 102-205.

2. Казакова, О. А. Деловая коммуникация: Учебное пособие / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – С. 18-45.
3. Кошечая, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И. П. Кошечая, А. А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – С. 146-180.
4. Немов, Р. С. Психология: Учебник / Р. С. Немов. – М.: КноРус, 2014. – С. 394-445.

### **Дополнительная литература**

1. Вересов, Н. Н. Психология управления: Учебно-методическое пособие / Н. Н. Вересов. – М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. – 224 с.
2. Календжян, С. О. Техника ведения беседы за круглым столом / С. О. Календжян. – URL: [http://www.elitarium.ru/2010/08/27/tekhnika\\_vedenija\\_besedy.html](http://www.elitarium.ru/2010/08/27/tekhnika_vedenija_besedy.html) (дата обращения 24.03.2015)
3. Кибанов, А. Я. Правила ведения переговоров по спорным вопросам / А. Я. Кибанов. – URL: [http://www.elitarium.ru/2011/06/06/peregovory\\_po\\_spornym\\_voprosam.html](http://www.elitarium.ru/2011/06/06/peregovory_po_spornym_voprosam.html) (дата обращения 24.03.2015)
4. Кошелева, С. В. Основы делового общения: Учебное пособие / С. В. Кошелева. – Орел : ОрелГТУ, 2005. – 70 с.
5. Рубанова, Е. В. Этика деловых отношений: Учебное пособие / Е. В. Рубанова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 224 с.
6. Скаженик, Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие / Е. Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – URL: <http://www.aup.ru/books/m96/> (дата обращения 11.03.2015).
7. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 407 с.

## ГЛАВА 8. ПИСЬМЕННАЯ И ЭЛЕКТРОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ

**Актуальность темы.** Результаты любых деловых переговоров и прочих форм делового общения, как правило, фиксируются на бумаге. Умение составлять деловые документы, по меньшей мере, столь же важно, как и способность вести устное деловое общение. Кроме того, важнейшую часть деловой коммуникации составляет служебная переписка.

В современных условиях значительная часть служебной переписки ведется не в традиционной бумажной форме, а в электронном виде. Электронные разновидности делового общения имеют свои особенности и закономерности, которые не следует игнорировать. Следовательно, умение вести деловую документацию составляет неперенную часть общей компетентности руководителя.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<u>Обучающийся будет иметь представление:</u>	
1.	О значении письменного общения в структуре служебной коммуникации.
2.	Об основных формах письменной деловой коммуникации.
<u>Обучающийся будет знать:</u>	
3.	Основные виды служебных документов.
4.	Разновидности деловых писем.
5.	Особенности составления деловых писем.
6.	Правила служебной переписки по факсу.
7.	Правила ведения электронного документооборота.
<u>Обучающийся будет понимать:</u>	
8.	Отличия электронной переписки от ведения традиционной бумажной корреспонденции.
<u>Обучающийся будет уметь:</u>	
9.	Составлять резюме, другие деловые письма.

### 8.1. Деловая документация при заключении контрактов

В ходе деловых отношений стороны заключают договоры (контракты) и оформляют их соответствующими документами. К таким документам относятся следующие:

- **Запрос;**
- **ответ на запрос;**

- **предложение (оферта);**
- **ответ на предложение, договор (контракт);**
- **рекламация (претензия);**
- **ответ на рекламацию.**

Составление и использование таких документов представляет собой необходимую часть компетенции руководителя. Любой предприниматель и просто управленец должен иметь представление о типовых образцах таких документов, уметь их составить или заполнить с учетом всех обстоятельств, сопровождающих его профессиональную деятельность.

**Запрос** представляет собой обращение покупателя к продавцу с просьбой представить необходимую информацию об имеющихся товарах (услугах). В запросе обычно указывается, какой товар хотел бы приобрести покупатель и на каких условиях. Оговариваются количество и качество товара, его марка или модель, цена, сроки поставки и средства транспортировки, а также условия платежа.

**Предложение (оферта)** – коммерческий документ, который представляет собой заявление продавца (производителя товара, услуги, и т.д.) о желании заключить сделку с указанием ее конкретных условий. Предложение может быть направлено потенциальному покупателю в ответ на его запрос либо по инициативе самого продавца.

В предложении обычно указываются наименование предлагаемого товара (услуги), его количество и качество, цена, срок доставки, условия платежа и другие условия в зависимости от характера предлагаемых товаров и услуг. Различают **твердые** и **свободные** предложения. Если предложение на конкретный товар (услугу) делается только одному покупателю и указывается срок, в течение которого продавец считает себя связанным предложенными условиями, оно называется **твердым**. Если от потенциального покупателя в установленный срок не поступило ответа, то это признается отказом и освобождает продавца от сделанного предложения. Если предложение делается без всяких обязательств со стороны продавца и направлено не одному покупателю, а всем возможным заинтересованным лицам и организациям (например, реклама), оно называется **свободным**.

**Ответ на предложение.** Если на предложение не последовало ответа, это равносильно отказу. Если ответ дан, могут быть два варианта:

1) покупатель согласен со всеми условиями предложения. Он подтверждает (акцептует) его принятие продавцу, и сделка считается заключенной. После этого выдается заказ или заключается контракт;

2) покупатель не согласен с какими-либо условиями предложения (количеством, качеством, ценой, сроками), о чем и сообщает продавцу. Следствием является длительная переписка или переговоры.

**Контракт** – коммерческий документ, который представляет собой договор на поставку товара (предоставление услуг и т. п.), подписанный продавцом товаров и услуг и их покупателем.

В контракте указываются номер контракта; место и дата его заключения; наименования заключающих контракт сторон; предмет

контракта (наименование и количество товара, характер услуги); качество товара (услуги); цена (за единицу товара и общая сумма сделки); место и сроки поставки; применительно к товару – требования к упаковке и маркировке; условия и порядок платежа; условия сдачи и приемки товара; транспортные условия; гарантии поставки и санкции в случае нарушения сторонами условий контракта; представление в случае необходимости технической документации; юридические адреса сторон; арбитраж; платежные реквизиты сторон; подписи сторон (руководителей, полномочных представителей).

Случается, что полученная по контракту продукция или услуга не соответствует каким-либо указанным в нем параметрам (товар поставлен в недостаточном количестве, ненадлежащего качества, не в оговоренный контрактом срок и т.п.). В случае серьезных нарушений в этом отношении договора предприятие-покупатель отправляет предприятию-продавцу рекламацию.

**Рекламация (претензия)** – документ, в котором содержится претензия к стороне, нарушившей принятые на себя по контракту обязательства, и требование возмещения убытков. Рекламация обычно включает в себя три части:

- 1) основание для предъявления претензии;
- 2) доказательства (акт экспертизы, акт приемки или акт испытаний и другие документы);
- 3) конкретные требования пострадавшей стороны (допоставка в или выплата определенной суммы в случае недостачи товара, замена некачественного товара качественным, и т.д.). Рекламация всегда представляется только в письменном виде. Таким же порядком предоставляется и ответ на рекламацию. Если стороны не достигли соглашения, дело передается в судебную инстанцию (чаще всего в арбитражный суд).<sup>1</sup>

## 8.2. Деловые письма

Деловые письма являются основным средством установления официальных, служебных контактов между предприятиями, организациями, учреждениями, фирмами и заведениями, а также между организациями и частными лицами.

К деловым письмам предъявляются особые требования. Так, деловое письмо должно быть четко и понятно написано, фразы в нем должны легко читаться. Нежелательно использование в деловых письмах причастных и деепричастных оборотов. Рекомендуются традиционное, классическое построение фраз: подлежащее – сказуемое – обстоятельство места и т.п.;

---

<sup>1</sup> См.: Кошелева С. В. Основы делового общения: Учебное пособие. Орел : ОрелГТУ, 2005. 70 с.

минимум прилагательных, не применяются риторические вопросы, метафоры и другие подобные средства усиления выразительности речи. Стил ь такого письма должен отличаться деловитостью, без включения посторонних мыслей. Если в письме затронуто несколько вопросов, они должны быть по смыслу отделены один от другого. Еще одно важнейшее требование – краткость. Общее правило: деловое письмо должно быть написано так, чтобы его понимал даже тот, кто не хочет его понимать.

В деловом письме (как и вообще в письменном деловом общении) недопустимы стилистические, орфографические и пунктуационные ошибки. Грамотность пишущего должна быть безупречной. Краткое, понятное и грамотно составленное деловое письмо демонстрирует уважение к адресату.

Безупречность требуется и от оформления письма: бумага должна быть высокого качества, шрифт должен легко читаться, не быть слишком мелким и не имитировать рукописный. Необходимы широкие поля; текст письма принято печатать «в край», без абзацных отступов (такое оформление считается более официальным). Страницы письма нумеруются, начиная со второй.

Письмо часто адресуется конкретному человеку, занимающему определенную должность (например, главе организации). Адресата принято титуловать, то есть предварять обращение к нему некоторым словом или словосочетанием, обозначающим его статус. В различных организациях могут быть приняты разные формы обращений, поэтому, перед тем как отправлять письмо, целесообразно позвонить в организацию-адресат и узнать (лучше всего у секретаря), какое именно обращение предпочитает ее руководитель.

В любом деловом письме (бумажном (конвертном), электронном, факсовом) принято указывать полностью имя и отчество отправителя (а не инициалы); это делается для того, чтобы адресат, отвечая на это письмо, не был вынужден выяснять имя и отчество его автора. В деловом письме всегда проставляется дата и разборчивая подпись.

Известно достаточно много разновидностей деловых писем.

Деловое письмо может требовать ответа. К таким письмам относятся **письма-прошения, письма-обращения, письма-предложения, письма-запросы, письма-требования**. Существуют также деловые письма, на которые непременно отвечать не требуется. Это **письма-уведомления** (информационные письма); **письма-предупреждения; письма-напоминания; письма-подтверждения; сопроводительные письма; гарантийные письма; письма-ответы; письма-распоряжения**. На такие письма принято обязательно давать ответ, даже если ответ отрицательный или адресат затруднился с ответом (именно это и нужно тогда отразить в письме).

Весьма распространенной разновидностью деловой переписки являются **резюме**, которые рассылают соискатели рабочих мест. Форма такого резюме представлена в данной главе в разделе «Практикум».

В деловом письме следует соблюдать правила вежливости. Например, предположим, что составляется **письмо-отказ** в ответ на присланное письмо с просьбой о приеме на работу. Вполне возможно, что человеку отказывают в приеме на работу просто потому, что он не подходит потенциальному работодателю. Однако просто писать «Вы нам не подходите», даже если это и чистая правда – невежливо и даже оскорбительно. Всегда, где это возможно, следует ссылаться не на личность человека, а на объективные обстоятельства. Более приемлемой может быть, скажем, такая фраза: «К сожалению, мы не имеем возможности в настоящее время предоставить Вам возможности трудоустройства в силу следующих причин» – а далее следует указать достаточно объективную причину, из-за которой невозможен прием данного человека на работу (например, перспектива сокращения штатного расписания).

Достаточно распространенный вид деловых писем – **рекомендательное письмо**. Оно обычно содержит представление рекомендующего адресату («к Вам обращается...») и повод для обращения, а также характеристику рекомендуемого: его базовое образование, опыт работы, уровень компетентности и профессионализма, важнейшие личностные характеристики – все то, что позволяет автору письма предложить рекомендуемого, например, для замещения определенной должности. В заключении рекомендательного письма обычно излагается просьба провести личную встречу с рекомендуемым лицом, для принятия окончательного решения (при трудоустройстве нового сотрудника решение этого вопроса все равно остается за работодателем). Навязывать адресату письма положительное решение вопроса, употребляя фразы типа «настоятельно рекомендую» здесь недопустимо. Вместе с рекомендательным письмом может быть представлено резюме, подготовленное самим рекомендуемым лицом (если речь идет о претенденте на определенную должность); в этом случае в конце резюме обязательно следует упомянуть о наличии прилагаемого рекомендующего письма. В конце рекомендательного письма принято выражать благодарность за внимание, проявленное при ознакомлении с письмом и материалами, которые прислал от себя претендент (соискатель должности).

При приеме в организацию, будущий сотрудник представляет **заявление о приеме на работу**. Это заявление пишется на имя руководителя организации; оно обычно визируется руководителем того подразделения, где планирует работать соискатель, а также вышестоящим начальником (руководителем управления, направления, факультета в вузе и т.д.), и начальником планово-финансового отдела (если такой есть в организации), который следит за тем, чтобы принимаемый сотрудник «вписался» в штатное расписание. Увольняясь с работы по собственному желанию, работник составляет **заявление об уходе**. Эти заявления составляются по одному шаблону. В правом верхнем углу листа пишется должность фамилия, имя, отчество адресата (руководителя), а также фамилия, имя и отчество

(обязательно полностью) того, от имени которого составлено заявление. Затем (посередине листа) пишется слово «Заявление», а далее – сам текст заявления (например, «Прошу принять меня на такую-то должность с такого-то числа», или «Прошу уволить меня по собственному желанию с такого-то числа»); строкой ниже ставится дата и подпись. По такому же образцу составляются и другие заявления (например, с просьбой предоставить внеочередной отпуск, направить в командировку или выделить материальную помощь).

Простое заявление весьма лаконично. В заявлении об уходе по собственному желанию часто не указывается причина, по которой увольняется сотрудник. Но в некоторых организациях принято, чтобы увольняющийся сотрудник составлял более пространное **письмо-заявление**, в котором обязательно указывается причина увольнения. При этом нередко указывается не действительная причина увольнения, которая очень часто носит личный характер, а некоторая второстепенная причина, имеющая более благоприятную психологическую окраску (желание освоить новое направление работы, желание найти работу ближе к дому и не тратить так много времени на переезды, и т.п.). Человек вправе уволиться из организации, если его больше устраивает работа в другом месте, но «громко хлопнуть дверью» на прощание и делать это в письменной форме – не самый разумный поступок. Напротив, в таком письме уместно выразить благодарность руководству и коллективу организации, которую покидает сотрудник, – например, за возможность приобрести (или усовершенствовать) свое профессиональное мастерство, за справедливое и доброжелательное отношение коллег и т.д.

Широко применяется такой вид делового письма, как **письмо-запрос о ходе исполнения дела** (договоренности, сделки и т.п.). В деловой практике нередко возникает необходимость получения информации о том, в какой стадии находится выполнение ранее заключенного договора, есть ли изменения относительно даты совещания и т.п. Подобная необходимость может возникнуть в случае, если исполнение условий договора происходит недостаточно оперативно и процесс затягивается. В таком письме содержится напоминание, что речь идет о таком-то договоре (указывается, о чем был этот договор, его номер и дата заключения, кем договор подписан). После этого формулируется сам запрос и причины, вызвавшие его необходимость (не имеем сведений о ходе выполнения договора, не располагаем информацией о сроках проведения мероприятия и т.д.). В конце, как «формула вежливости», приводится извинение за беспокойство.

В случае, если деловому партнеру необходимо напомнить о каком-либо заранее назначенном мероприятии, деловой встрече, а также о необходимости выполнить обещанное, используется **письмо-напоминание**. Необходимость рассылки таких писем связана с тем, что современный деловой человек работает в режиме постоянной информационной перегрузки. Содержание письма сводится к дате и названию запланированного мероприятия и содержит «формулу вежливости»,



например: «Надеемся, что Вы сможете оказать нам честь и присутствовать на данном мероприятии».

Непременным атрибутом деловых отношений является **письмо-благодарность**. Составляется такое письмо по самым различным поводам:

- по завершении совместного проекта;
- по факту качественно оказанной услуги;
- за приглашение на прием, другое мероприятие;
- за поздравление (например, по случаю юбилея);
- за рекомендацию при устройстве на работу;
- за рекомендованного для найма на работу сотрудника, который идеально подошел для замещения вакантной должности;
- за помощь в любом виде – предоставление необходимой информации, обработку материалов, в принятии решения.

Письмо-благодарность по своему стилю имеет менее официальный характер, чем другие деловые письма. Если в обычном деловом письме, как правило, нет места эмоциям, то письмо-благодарность имеет положительную эмоциональную окраску.

Организации, проявляющие особую заботу о своих клиентах (покупателях), прибегают к такому виду деловых писем, как **письмо-уведомление**. Эти письма носят в основном рекламный характер. Такое письмо может содержать сведения о новых видах товаров или услуг, предлагаемых данной организацией, об открытии новых филиалов, о проведении презентаций, об изменении целей и направления деятельности организации.<sup>1</sup>

### 8.3. Письмо, отправляемое по факсу

Если письмо отправляется по факсу, то его первая страница оформляется так:

**Date:**

**Time:**

**To:**

**Fax no:**

**Company:**

**Number of pages including**

**If you do not receive all the pages Please call or fax.**

То есть: дата (день, месяц, год отправки сообщения); время; кому оно отправляется (имя и фамилия адресата); номер факса адресата; организация, которую он представляет; и традиционные формулы: «количество страниц сообщения, включая первую страницу» и «если вы не получили все страницы сообщения, пожалуйста, позвоните по телефону ... » (далее вписывается номер телефона) или «передайте по факсу» (дается номер

---

<sup>1</sup> См.: Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений. М.: Финансы и статистика, 2002. С. 61-68.

используемого факса). После этого пишется слово «comments» (комментарии) и далее идет текст. Письмо, отправляемое по факсу, набирается более крупным шрифтом (не менее 14 кегля), иначе может стать нечитаемым.

Деловое письмо, отправляемое по факсу, подписывается от руки, как все прочие виды писем.<sup>1</sup>

#### 8.4. Электронная почта

Электронная почта прочно заняла свое место в деловой переписке благодаря своим преимуществам – круглосуточной доступности, оперативности и простоте в использовании.

По сравнению с другими каналами связи, электронная почта дает возможность:

- мгновенно посылать и получать сообщения в свой почтовый ящик;
- отвечать на письма корреспондентов (используя их адреса в письмах);
- рассылать копии письма сразу нескольким получателям;
- пересылать не только текстовую и графическую информацию (рисунки, иллюстрации), но и программы.

Особенности оформления электронного письма определяются общими правилами составления деловых писем и сетевым этикетом (сетикет, *Netiquette*).

Во многих компаниях существует единый корпоративный стандарт оформления электронных писем, включающий в себя структуру самого письма, правила обращения к клиенту, реквизиты подписи (ФИО, должность, рабочие телефоны, адрес электронной почты и ссылку на сайт компании). Кроме того, в этом стандарте может быть прописан запрет на использование эмоджикона (смайлов, не относящихся к деловой сфере).

Правила применения электронной подписи в деловой переписке регулируются Федеральным законом «Об электронной подписи» от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ и Федеральным законом «О внесении изменений в статьи 14 и 17 Федерального закона «Об электронной подписи»» от 28 июня 2014 г. № 184-ФЗ.

Электронное письмо оформляется следующим образом.

- В поле **To:** (Куда:) записывается адрес получателя сообщения. В зависимости от используемого сервера или почтовой клиент-программы это поле может называться **Message To:** или **Mail To:**.
- Поле **From:** (Ваш адрес E-mail. Обычно этот адрес автоматически записывается и поэтому может отсутствовать на экране.
- В поле **Subject:** (Тема:) указывается краткая аннотация содержания сообщения (не более 20–30 знаков). Тему письма указывать нужно обязательно: это краткая презентация основного содержания

---

<sup>1</sup> Там же. С. 69.

письма, которая дает возможность адресату быстро находить нужную информацию в своей электронной почте. Если письмо направляется незнакомому человеку, то именно тема письма создает первое впечатление о его составителе. Ее формулировка должна отражать основной смысл письма, но и при этом не должна быть слишком общей. Например, совершенно бессмысленно писать вместо реальной темы письма «Здравствуйте» или «Добрый день». Такое письмо, вероятнее всего, будет сразу же удалено как спам. Люди не всегда помнят имена и фамилии тех, с кем переписываемся, и подавно не всегда запоминают электронные адреса: у каждого обязательно найдется несколько писем от людей, с которыми пришлось взаимодействовать лишь однажды. В этом случае обозначенная тема письма может стать ключом к возобновлению контакта.

- В поле **Сс:** (Копия:) при необходимости записываются адреса корреспондентов, которым рассылаются копии сообщений.
- В поле **ВСс:** (Скрытая копия:) указываются адреса корреспондентов, которым копии сообщений рассылаются в тайне от первого адресата.
- Дата и время отправки автоматически включается в заголовок сообщения клиент-программой.
- Некоторые почтовые программы, взаимодействующие с адресной книгой, позволяют в поля **То:**, **Сс:**, **ВСс:** записывать псевдоним (**Nickname**) адресата или группы адресатов.<sup>1</sup>
- Если используется опция «Ответить», адресат получает письмо в котором к теме добавлена аббревиатура Re: (от слова Reference – касательно).

Необходимо соблюдать следующие правила ведения электронной переписки:

**1. Составляйте электронное письмо лаконично и по существу.**

Длина письма должна отвечать стилю общения: если вы просто отвечаете на вопрос, делайте это кратко, не отклоняясь от темы. Электронное письмо должно быть в два раза короче, чем написанное на бумаге. Обусловлено это, во-первых, тем, что средний пользователь в день получает намного больше электронных писем по сравнению с тем, что он мог бы получить обычной почтой, следовательно, плотность информационного потока в обмене электронными посланиями оказывается намного выше. Во-вторых, ограничения накладывает и размер экрана, или «окна», почтовой программы. Если вам все же необходимо переслать важную информацию большого

---

<sup>1</sup> Понятие об электронной почте. URL: <http://gup.narod.ru/laba3/Ponjatie/PonEmailn.htm#soderzanie> (дата обращения 19.03.2015)

объема, то лучше составить краткий сопроводительный текст в электронном письме, а саму информацию оформить в виде присоединенного файла. Готовя пересылку большого вложения, превышающую 200–500 килобайт, обязательно предупредите об этом своего респондента. Если объемная информация, о которой идет речь в письме, уже представлена в Интернете, достаточно включить в текст ссылки на упоминаемые документы.

2. **Следует держаться как можно ближе к теме.** Если возникла необходимость сообщить о чем-то новом, лучше послать отдельное письмо, чтобы ваш адресат мог сохранить его отдельно.
3. **Отвечайте на все заданные вам в письме вопросы** и старайтесь предугадать возможные.
4. **Избегайте слишком длинных предложений.** Разбивайте ваше письмо на логические абзацы.
5. **Следите за параметрами оформления.** Если ваша почтовая программа поддерживает различные параметры оформления текста (жирный шрифт, курсив и т.д.), то употреблять их можно, лишь заранее убедившись, что и программа адресата имеет такие же возможности.
6. **Не допускайте орфографических, грамматических и пунктуационных ошибок.** Напомним еще раз, что грамотная письменная речь – один из важнейших показателей культуры человека, про который многие почему-то забывают при электронной переписке. Многие люди в электронном общении (в чатах, на форумах) пренебрегают правописанием; в деловом общении это недопустимо.
7. **Обращайтесь к получателю лично.** По традициям русского делового письма, принято обращаться к адресату по имени и отчеству. Но из-за сильного влияния на бизнес-язык западной культуры письма и из-за молодого возраста деловых партнеров в электронной переписке часто используется обращение только по имени. Поэтому, если письмо направляется в адрес западной компании (или организации, поддерживающей западные ценности), то вполне уместным будет обращение просто по имени. К представителям официальных структур необходимо обращаться по имени и отчеству.
8. **Для составления часто отправляемых ответов используйте шаблоны.**
9. **Отвечайте на электронные письма сразу.** Необходимо ежедневно проверять содержимое своего почтового ящика (лучше два раза в день). Время ответа на e-mail не должно превышать двух суток. Если вам необходимо более длительное время для ответа на письмо, необходимо объяснить причины задержки. Отвечая на письмо, имеющее вложения (присоединенные файлы), необходимо дать

понять партнеру, что эти вложения благополучно открылись и вы их прочли.

- 10. Не следует отправлять клиентам или деловым партнерам письмо с уведомлением о получении**, т.к. по правилам сетикета такая отметка является признаком неуважения и недоверия к своему партнеру. Лучше после отправки своего сообщения по электронной почте позвонить адресату и уточнить, дошло ваше письмо или нет. Довольно часто для обеспечения подтверждения после текста основного письма перед электронной подписью пишется фраза: «Получение письма просим подтвердить ответным письмом или по указанным ниже телефонам».
- 11. Не прикрепляйте к письму ненужные файлы.**
- 12. Придерживайтесь правильной структуры и плана электронного письма.**
- 13. Не злоупотребляйте опцией «очень срочно», пометкой «важное».** Часто употребляемые подобные пометки превращаются в свою противоположность: адресат перестает им верить.
- 14. Не пишите ПРОПИСНЫМИ БУКВАМИ** – у вашего партнера может создаться впечатление, что вы буквально кричите на него.
- 15. При обмене посланиями сохраняйте ветвь дискуссии.**
- 16. Электронную переписку должен заканчивать тот, кто был инициатором общения** (как и в телефонном общении).
- 17. К письмам добавляйте предупреждения об отсутствии ответственности** (если представленная в письме информация составлена не лично Вами, а получена на основе внешних ресурсов).
- 18. Перечитывайте электронное письмо**, прежде чем отправить его.
- 19. Не злоупотребляйте опцией ОТВЕТИТЬ ВСЕМ.**
- 20. Будьте осторожны с употреблением аббревиатур и эмотикона.**
- 21. Будьте осторожны с форматированием текста письма.**
- 22. Будьте осторожны со сложным (в отношении полиграфии) текстом и HTML сообщениями.**<sup>1</sup>

В электронные письма нельзя помещать конфиденциальную информацию, потому что не существует гарантии, что эта информация не попадет в чужие руки. При этом может пострадать не только отправитель письма, но и адресат.

Нужно помнить, что в непосредственном общении присутствуют многие элементы, которые пропадают при использовании электронных средств передачи информации. Электронное сообщение – это сообщение чисто вербальное, оно не несет невербальной информации, посредством которой люди передают, например, свое отношение к собеседнику, а также к сути сообщения. Даже фраза, переданная по телефону посредством голоса,

---

<sup>1</sup> Казакова О. А., Серебrenникова А. Н., Филиппова Е. М. Деловая коммуникация: учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. С. 106-111; Роббинз С. П., Хансейкер Ф. Л. Тренинг делового общения для менеджеров. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. С. 439-447.

несет несравненно больше информации, чем точно такой же текст, отправленный электронным письмом.

## ГЛОССАРИЙ

**Аббревиатура** – (итал. *abbreviatura* от лат. *brevis* – краткий) – сложносокращенное слово, составленное из частей других слов (морфем), или акроним (инициальная аббревиатура) – слово, составленное из первых букв нескольких слов.

**Ветвь дискуссии** – последовательность электронных писем, отправляемых партнерами друг другу в рамках обсуждения одной темы.

**Запрос** – коммерческий документ, представляющий собой обращение покупателя к продавцу с просьбой представить необходимую информацию об имеющихся у последнего товарах (услугах) и/или направить предложение на поставку (продажу) этих товаров или предоставление услуг.

**Контракт** – договор на поставку товара или предоставление услуг, подписанный двумя сторонами: предоставляющей и приобретающей товар (услугу).

**Оферта** – (лат. *offero* – предлагаю) – предложение о заключении сделки, в котором изложены существенные условия договора, адресованное определенному лицу, ограниченному или неограниченному кругу лиц.

**Резюме** (здесь) – разновидность делового письма; краткая информация о себе, представляемая соискателем должности вероятному работодателю.

**Рекламация** – документ, в котором содержится претензия к стороне, нарушившей принятые на себя по контракту обязательства, и требование возмещения убытков.

**Сетикет** (*Netiquette*) – термин, обозначающий сетевой этикет; общепризнанные правила ведения электронной деловой переписки.

**Смайл** (от англ. *smile* – улыбка) – разновидность эмотикона, изображение улыбки, сделанное при помощи типографских знаков.

**Спам** – навязчивые рекламные сообщения, рассылаемые по электронной почте.

**Эмотикон** (англ. **emoticon**), эмотиконка, эмоцион – пиктограмма, изображающая эмоцию; чаще всего составляется из типографских знаков (скобок, двоеточий и т.п.). Особое распространение получил в Интернете и SMS (и пр. текстовых сообщениях).

## ПРАКТИКУМ

### Составление резюме

Допустим, вы в данный момент ищете работу. Составьте на себя резюме. В состав этого документа входит:

1. **Сведения о себе, контактная информация:** фамилия, имя и отчество соискателя, дата рождения, адрес проживания, контактные телефоны и электронный адрес (e-mail).
2. **Цель, которую соискатель преследует при поиске работы.** Например: «Цель: Получение работы менеджера персонала».
3. **Опыт работы (если есть).** Самый важный раздел резюме. Указывается период работы, наименование и сфера деятельности организации, наименование должности, описание функциональных обязанностей и основных профессиональных достижений. Начинать описание необходимо с последнего места работы, т.е. излагать информацию в порядке, обратном хронологическому.
4. **Образование (основное).** Период учебы, наименование учебного заведения, специальность, квалификация.
5. **Образование (дополнительное).** Обучение на курсах повышения квалификации, участие в тренингах, семинарах, конференциях и т.п. Если автор резюме не считает нужным указывать обучение в каком-либо учебном заведении, считая, что это ничего не добавит к его деловой характеристике, то он имеет на это полное право. Например, может быть уместно указать занятия на курсах бухгалтеров, но не цветоводов-любителей.
6. **Профессиональные навыки** (уровень владения персональным компьютером, знания специальных программ, иностранных языков и т.п.
7. **Личные качества.** Профессиональные качества соискателя (5-10 наименований, максимально соответствующих вакансии, на которую претендует соискатель).
8. **Дополнительная информация.** Сведения о семейном положении, готовности к командировкам, наличии загранпаспорта, водительского удостоверения, готовности к ненормированному рабочему дню, хобби. Эти сведения не являются обязательными и указываются в резюме по мере необходимости.
9. **Рекомендации.** Если имеются рекомендации с предыдущего места работы (учебы), они предоставляются вместе с резюме, а в резюме указывается: рекомендации прилагаются.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

1. При необходимости передачи информации на расстояние, накопления и хранения информации, учета и планирования (при ведении сложных и трудоемких дел) используют коммуникацию
  - А. Устную
  - Б. Невербальную
  - В. Письменную

Г. Прямую

**2. Языку деловой переписки свойственно**

- А. Разнообразие употребляемых слов
- Б. Обширное применение эпитетов
- В. Использование клише (речевых штампов)
- Г. Широкое употребление сравнений

**3. Письменная деловая речь должна быть**

- А. Эмоционально окрашенной
- Б. Эмоционально нейтральной
- В. Выражающей индивидуальные особенности личности коммуникатора
- Г. Содержащей субъективные оценки

**4. Страдательный залог (оплата *гарантируется*, Ваша телеграмма *получена*) в деловом письме употребляется, когда**

- А. Необходимо подчеркнуть недостатки партнера
- Б. Само действие имеет большее значение, чем его источник
- В. Когда источник действий не очевиден
- Г. Важнее не само действие, а его источник (исполнитель)

**5. Наиболее правильная форма предложения в деловом письме:**

- А. Ваша просьба не может быть удовлетворена
- Б. Мы не будем выполнять Вашу просьбу
- В. Никто не будет выполнять Вашу просьбу
- Г. К сожалению, Ваша просьба не может быть удовлетворена

**6. В деловом письме, содержащем отрицательное решение по какому-либо вопросу, принято приводить**

- А. Только само решение, обоснования приводить не нужно
- Б. Вначале решение, потом обоснование
- В. Сначала часть обоснования, потом решение, потом продолжить обоснование
- Г. Вначале обоснование, потом решение

**7. Благодарственное письмо отличается от других разновидностей деловой переписки**

- А. Более строгим соблюдением формальных правил
- Б. Более свободной формой
- В. Наибольшей краткостью
- Г. Наиболее строгим соблюдением деловой лексики

**8. Если ваш партнер не компетентен в деловой переписке и использовал в деловом письме нестандартную терминологию, вам следует**

- А. Использовать в ответе только общепринятую терминологию



- Б. Использовать в ответе ту же терминологию, которую использует партнер
- В. Прервать контакты с таким партнером
- Г. Объяснить партнеру, что так деловые письма не составляют

**9. Функции письма-запроса**

- А. Проинформировать о новой услуге, товаре, деятельности организации
- Б. Представить претензию о ненадлежащем качестве услуг
- В. Побудить адресата к предоставлению необходимой информации
- Г. Расширить личные или деловые контакты

**10. Выражение официальной претензии в связи с невыполнением обязательств – функция следующей разновидности делового письма:**

- А. Приглашения
- Б. Заявления
- В. Рекламации
- Г. Служебной записки

**11. Употребляемое в ответе на электронное письмо сокращенное слово «Re»**

**означает**

- А. Reference (касательно)
- Б. Report (сообщение)
- В. Return (возвращать)
- Г. Respect (уважение)

**12. Фраза «Прошу изучить вопрос и вынести положительное решение»**

- А. Вполне может употребляться в деловой речи
- Б. Не должна употребляться, так как написана не деловым языком
- В. Не должна употребляться, поскольку навязывает готовое решение
- Г. Построена грамматически неверно и потому не должна употребляться

**13. Чтобы электронное сообщение не было случайно удалено как «спам», необходимо**

- А. Начинать письмо с личного обращения
- Б. Посылать информацию присоединенным файлом
- В. Заполнить графу «тема сообщения»
- Г. Послать письмо повторно

**14. Правильная форма предложения в деловом письме:**

- А. «Взятые Вами на себя обязательства не выполняются»
- Б. «Вы не выполняете взятые на себя обязательства»
- В. «Вы сорвали выполнение обязательств»
- Г. «Мне стало известно, что Вы неисполнительный человек»

**15. Употребление постскриптума в деловом письме**

- А. Запрещено
- Б. Обязательно во всех случаях
- В. Предпочтительно
- Г. Возможно, но им не следует злоупотреблять

**16.Цель письма-рекламации**

- А. Выражение официальной претензии в связи с невыполнением обязательств
- Б. Прекращение дальнейших отношений с данным партнером
- В. Выражение благодарности за успешное и плодотворное сотрудничество
- Г. Рекламирование товаров и услуг, предлагаемых организацией

**17.Информационное письмо применяется для всего перечисленного, кроме**

- А. Информирования адресата
- Б. Установления более широких деловых и личных контактов
- В. Высказывания претензий
- Г. Пропаганды деятельности организации

**18.Сопроводительное письмо служит для того, чтобы**

- А. Передать информацию о направлении адресату каких-либо документов, материалов
- Б. Запросить нужную информацию у партнера, побудить к ее отправке
- В. Выполнить рекламную акцию
- Г. Установить первичный контакт между организациями

**19.Деловое письмо-отказ преследует цель**

- А. Прервать всякие отношения с партнером
- Б. Отказать партнеру, но дать ему понять, что по другим вопросам сотрудничество с ним может быть продолжено
- В. Показать партнеру его собственные недостатки, которые воспрепятствовали достижению соглашения
- Г. Снять с себя ответственность за вынужденный отказ

**20.Электронное письмо, в отличие от обычного письма**

- А. Более длинное
- Б. Допускает более сильные эмоциональные выражения
- В. Не должно содержать компрометирующей и секретной информации
- Г. Строго конфиденциально

**ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1В, 2В, 3Б, 4Б, 5Г, 6Г, 7Б, 8А, 9В, 10В, 11А, 12В, 13В, 14А, 15Г, 16А, 17В, 18А, 19Б, 20В

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Основная литература**

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – С. 335-340
2. Казакова, О. А. Деловая коммуникация: Учебное пособие / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – С. 69-117.
3. Чернышова, Л. И. Деловое общение / Л. И. Чернышова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С.362-389

### **Дополнительная литература**

1. Ботавина, Р. Н. Этика деловых отношений / Р. Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.
2. Кошелева, С. В. Основы делового общения: Учебное пособие / С. В. Кошелева. – Орел : ОрелГТУ, 2005. – 70 с.
3. Понятие об электронной почте. URL: <http://gur.narod.ru/laba3/Ponjatie/PonEmailn.htm#soderzanie> (дата обращения 19.03.2015).
4. Роббинз, С.П. Тренинг делового общения для менеджеров / С. П. Роббинз, Ф. Л. Хансейкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – С. 439-447.

## ГЛАВА 9. ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП

**Актуальность темы.** Малая группа – это ближайший круг людей, который оказывает на человека огромное, порой решающее влияние, а также то сообщество, где подобное влияние на других может проявить он сам. Малая группа есть первичная среда, в которой личность совершает свое развитие и осуществляет свою деятельность. С первых дней своей жизни человек связан с определенными малыми группами, причем не просто испытывает на себе их влияние, но главным образом в них и через них получает первую информацию о внешнем мире и в дальнейшем организует свою деятельность, в том числе и производственную деятельность. Малые группы встречаются всюду – в любом человеческом сообществе, в любом коллективе. С работой в малой группе тесно связаны обязанности менеджера.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<u>Обучающийся будет иметь представление:</u>	
1.	О роли малых групп в жизни и развитии индивидуума.
2.	О значении малых групп в производственной деятельности.
<u>Обучающийся будет знать:</u>	
3.	Определение малой группы.
4.	Различные формы малых групп.
5.	Основные фазы и особенности групповой динамики.
<u>Обучающийся будет понимать:</u>	
9.	Особенности групповых взаимоотношений.
10.	Отличия малых групп от других человеческих общностей.
<u>Обучающийся будет уметь:</u>	
11.	Определять фазу групповых процессов в производственном взаимодействии.

### 9.1. Отличительные особенности малых групп

Слово «группа» попало в русский язык в начале XIX века из итальянского (ит. *gruppo*). Вначале это был технический термин живописцев, используемый для обозначения нескольких, совместно изображенных фигур, составляющих композицию (совместную позицию).

Сейчас группой называется временное или постоянное объединение людей, взаимодействующих между собой. Факт взаимодействия как раз и позволяет отличить группу от любого другого скопления индивидуумов. Например, пассажиры, которые едут в междугороднем автобусе (или летят в

самолете), хотя и сидят все вместе в сравнительно тесном салоне, и даже имеют некоторую общую для всех цель (доехать до конечного пункта маршрута вовремя и без осложнений), – группы не образуют. Они обычно не взаимодействуют между собой. Каждый пассажир сидит в собственном кресле и едет как бы сам по себе; в его положении немного изменилось бы, если бы остальные кресла пустовали. Иное дело, если пассажиры в салоне самолета или автобуса захотят, например, попеть хором; тогда эти пассажиры начнут взаимодействовать и моментально станут группой.

Группе свойственно иметь, как минимум, две границы: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя граница отделяет членов группы от остального человечества. Внутренняя граница отделяет лидера (или лидирующую группу, или одного лидера вместе с ближайшим его окружением) от остальных членов группы. Условно это может быть изображено так (Рис. 26). Это так называемая амебная, или географическая модель группы. Амебной она называется потому, что напоминает одноклеточный организм (группа лидеров – ядро, остальные члены группы – цитоплазма, а вокруг – клеточная мембрана). Напоминает она и географическую карту: страна, окруженная границей, и столица в середине ее.

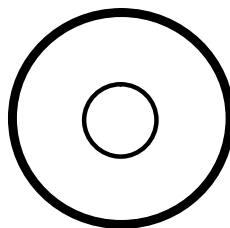


Рис. 26. Амебная, или географическая модель группы (по Э. Берну)<sup>1</sup>

Как правило, каждый человек является членом многих групп одновременно. Эти группы могут быть встроены друг в друга, как матрешки: например, студент является членом учебной группы; одновременно он член другой группы – студент определенного факультета; а еще он – студент такого-то университета. Все эти группы соподчинены друг другу. Бывает и так, что человек является членом многих, не соподчиненных друг другу групп. Например, он – член семьи (одна группа), член коллектива на работе (другая группа), спортивного клуба (третья группа) и т.п. В каждой из этих групп есть лидер, и потому каждый человек имеет над собой не одного, а много лидеров. Например, некий Х. – гражданин Франции, и лидером по отношению к нему является французский президент. Одновременно этот Х. – католик, и в этом случае его лидер – Папа Бенедикт XVI. А еще Х состоит членом международного шахматного клуба, и президент этого клуба – тоже лидер для него (Рис. 27).

<sup>1</sup> Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. Екатеринбург: Изд-во «ЛИТУР», 2002. С. 6.

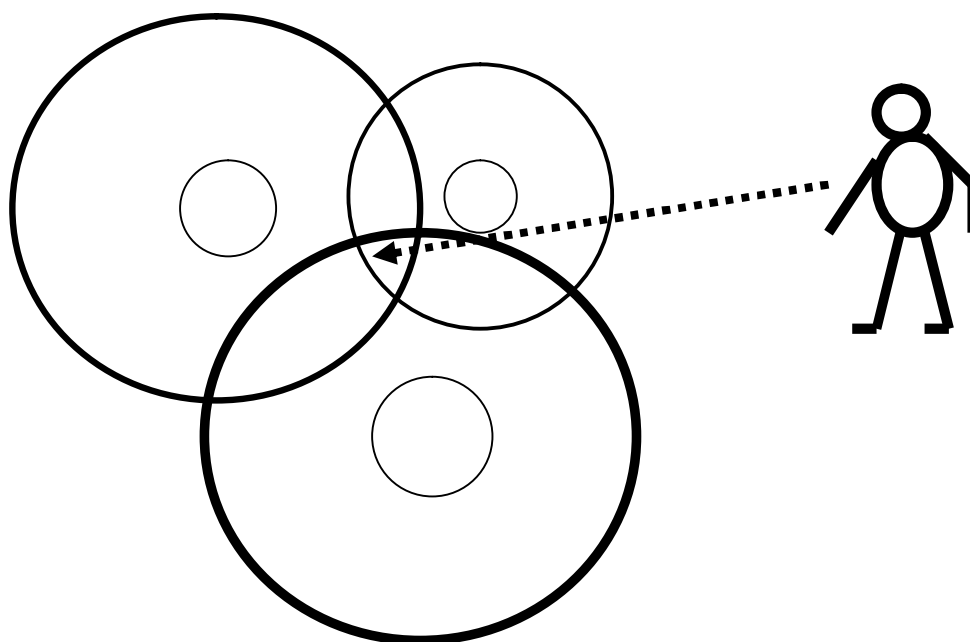


Рис. 27. Человек одновременно является членом многих групп и подчиняется многим лидерам

Группы делятся на большие и малые. Разница между малой и большой группой – не количественная, а качественная. Нельзя сказать, что переход малой группы в большую происходит, когда просто возрастает количество членов группы. Представим себе, что в группе семь человек, и это – малая группа. Если к группе присоединилось еще двое или трое, это не значит, что группа автоматически стала большой.

В малой группе взаимодействие между членами группы осуществляется *непосредственно*. В большой же группе все ее члены непосредственно общаться не могут: они часто даже не знают друг друга. Например, бригада на заводе (или учебная группа в вузе) имеет признаки малой группы: в ней все взаимодействуют непосредственно и все друг с другом хорошо знакомы. Каждый член группы имеет в голове достаточно полные образы всех остальных ее членов. А вот работники одного большого предприятия, или, скажем, студенты одного вуза – это уже **большая группа**.

Итак, **малая группа** – это немногочисленное объединение людей, члены которого имеют непосредственный контакт друг с другом и общую цель. Например, это семья, небольшой трудовой коллектив, учебная группа, спортивная команда.

К **большим группам** относятся религиозные конфессии, государства, нации, народности, партии, общественные классы и другие социальные общности.

В отличие от группы, **толпа** – это скопление людей, лишенное отчетливой структуры и ясно осознаваемой общности целей. Люди в толпе взаимно связаны только сходством эмоционального состояния и общим объектом внимания.

Поскольку большая группа и толпа обладают особыми свойствами, их психологическим особенностям в этой книге отведена отдельная глава.

Группе присущи следующие типичные черты:

- Собственный принцип обособления, присущий данной группе.
- Взаимоотношения, взаимное влияние ее членов, без чего группа просто не существует.
- Определенность ролей, которые исполняют в группе отдельные индивиды.
- Обособленность лидеров, которые влияют на остальных членов группы.
- Общность целей и задач деятельности.
- Наличие групповых ценностей, на основе которых формируется чувство «мы» у членов группы.
- Сплоченность и единство группы.
- Определенная локализация в пространстве и времени.
- Групповое давление, т. е. воздействие на поведение членов группы.
- Стремление к устойчивости благодаря механизмам отношений, возникающим между людьми в ходе решения групповых задач.
- Закрепление традиций, символики принадлежности к данной группе (знаки, одежда и т. д.).

## 9.2. Классификация малых групп

Каждая социальная группа имеет свою социальную структуру, которая основывается на трех главных признаках:

1. Статусно-ролевые отношения.
2. Профессионально-квалификационные характеристики.
3. Половозрастной состав группы.

Классификация малых групп может производиться по разным основаниям. Любое классификационное деление должно приносить реальную пользу, иметь реальное применение в практике социальных отношений. Так, например, выделяют:

- **Условные (номинальные) малые группы.** Фактически эти объединения людей не существуют, их моделируют искусственно. В таких группах оказываются объединенными люди, которые реально могут не встречаться и не взаимодействовать, или же их взаимодействие в реальной жизни не связано с тем признаком, который объединяет их в условную группу. Примеры условных групп: «Писатели XIX века», «Все блондины 7В класса».
- **Реальные малые группы** – действительно существующие объединения людей.

Реальные группы, в свою очередь, делятся на:

- Естественные – это группы, которые складываются сами по себе, исходя из потребностей людей, составляющих такие группы.

- Лабораторные – группы, специально созданные экспериментатором для проведения социально-психологического исследования; существуют временно, только в лаборатории.

Существует также деление на **формальные (официальные)** и **неформальные** группы.

- **Формальная группа** формируется на основании каких-либо официальных решений, определенных документов. Во главе её стоит **руководитель**. Например, это учебная группа в университете (формируется по решению деканата), производственный коллектив или научная лаборатория (формируется соответствующим распоряжением руководителя учреждения).
- **Неформальная группа** – это группа, сформированная на основе общих потребностей, личных привязанностей, симпатий. Неформальной группой управляет **лидер**.

Формальная группа отличается тем, что все позиции ее членов четко предписаны, обозначены введенными извне групповыми нормами. В формальной группе имеется строгое распределение ролей и статусов, система вертикального соподчинения. Например, в воинском коллективе всегда ясно определено, кто кому подчиняется, кто чьи приказы выполняет, и эта система отношений зафиксирована в официальных документах.

Внутри формальной группы могут существовать группы неформальные; бывает и так, что формальная и неформальная группа полностью совпадают, состоят из одних и тех же людей. Например, организованный приказом «сверху» коллектив через некоторое время совместной работы может так сдружиться, что для поддержания этой группы уже не требуются никакие внешние основания.

В таком случае очень важно, чтобы неформальный **лидер** и формальный **руководитель** объединялись бы в одном лице. Разобщение руководства и лидерства резко осложняет ситуацию в группе и может привести к конфликту. Например, если в производственном коллективе существует одновременно руководитель, который облечен официальной властью, но уважением сотрудников не пользуется, и всеми уважаемый, но не имеющий никакой официальной власти неформальный лидер, то существует угроза конфликта между этими двумя лицами. Следует при этом ожидать, что и рядовые сотрудники примут сторону неформального лидера, а непопулярный руководитель будет пытаться всевозможными мерами «навести порядок», что приведет к новым конфликтам и даже к распаду группы.

Отношения лидера и группы составляют отдельный вопрос, который в этой книге рассматривается в специальной главе.

**По психологическим характеристикам различают:**

- группы членства;
- референтные группы (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом.



Референтная группа – это сообщество, в котором человек хотел бы видеть себя сам. Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, но они всегда выступают как источник норм или правил, к которым человек хочет приобщиться.

Понятие «группы членства и референтные группы» было введено Г. Хайменом (Н.Н. Human), которому принадлежит открытие самого феномена «референтной группы». В своих экспериментах Г. Хаймен показал, что часть членов определенных малых групп (в данном случае это были студенческие группы) разделяет нормы поведения, принятые отнюдь не в этой группе, а в какой-то иной, на которую они ориентируются. Такие группы, в которые индивиды не включены реально, но нормы которых они принимают, Хаймен и назвал референтными группами. Действенное влияние на развитие личности оказывают именно референтные группы.

Не каждый коллектив или группа обретают референтность для личности, в силу ряда причин происходит ее потеря. В этих случаях коллектив особого эффекта на воспитание личности уже не оказывает.

### **9.3. Функционирование малых групп. Групповая динамика**

Как было указано выше, малая группа – это ограниченная совокупность непосредственно взаимодействующих людей. Члены малой группы контактируют между собой регулярно и продолжительно, причем «лицом к лицу» и на минимальной дистанции, без посредников. У членов малой группы есть общие цели (или одна цель), добившись которой сообща, эти люди могут удовлетворить значимые индивидуальные потребности. Члены малой группы все в той или иной форме участвуют в распределении ролей внутри группы, в совместной жизнедеятельности.

Объединение нескольких людей в группу приносит им не только радости, но и огорчения; не только выгоды, но и издержки. Но, поскольку малая группа не распадается, это означает, что издержки все-таки меньше, чем преимущества. Чтобы оставаться в группе, люди должны разделять общие нормы и правила внутригруппового и межгруппового поведения. Таким образом, члены группы консолидируются, координируют свои усилия, действия по отношению к внешней социальной среде.

Члены малой группы не просто знакомы между собой; они обладают ясным представлением об индивидуально-психологических особенностях друг друга. Между ними складываются определенные, долговременные эмоциональные отношения.

Членство в группе составляет часть «Я»-концепции человека. Он представляет себя так: «Я – член какой-то группы»: «Я – игрок команды “Спартак”»; «Я – работник такой-то бригады»; «Я – ученик 6 “Б” класса». И все члены группы вместе думают точно так же. Посторонние люди тоже воспринимают этих людей именно как членов определенной группы.

Каждая малая группа, как и всякий живой организм, переживает ряд стадий существования – от точки возникновения до точки полного распада.

Между этими крайними позициями можно наблюдать формирование, функционирование, развитие, стагнацию (застой в отношениях), регресс. Процесс существования группы включает в себя следующие моменты:

- Становление лидера (и процессы руководства).
- Распределение ролей в группе.
- Принятие групповых решений.
- Утверждение норм и правил, групповых мнений, ценностей (нормообразование).
- Сплочение группы.
- Внутригрупповые конфликты.
- Воздействие группы на поведение отдельных ее членов: групповое давление, групповая поляризация, влияние авторитета (лидера).

В малой группе одновременно действуют два противоположно направленных процесса.

Первый процесс – **интеграция**. Он нацелен на психологическое единство в группе. Без интеграции невозможно само существование группы. Благодаря этому процессу, межличностные отношения в группе становятся стабильными и упорядоченными. Группа становится воспроизводимой: если из группы кто-то выбыл, и на его место поступил другой – традиции группы, ее нормы и ценности от этого либо совсем не изменяются, либо изменяются очень мало.

Как указывает Эрик Берн, группа способна сохранять свою **организационную структуру** при почти полной замене **индивидуальной структуры**. Это сродни процессам ассимиляции и диссимиляции в любом живом организме. Так, 95 процентов атомов, из которых состоит человеческое тело, в течение года заменяются новыми, но узнаваемая сущность индивида остается прежней. Происходит это потому, что «взаимоотношения» между новыми атомами в целом такие же, как были и между старыми. Такую же историческую преемственность можно наблюдать и внутри группы.<sup>1</sup>

Если бы внутри группы существовал только процесс интеграции, то группа, не будучи разрушенной извне, могла бы существовать вечно. Но одновременно с интеграцией протекает другой процесс – **дифференциация**. При совместной деятельности, ввиду того, что члены группы обладают разными индивидуально-психологическими свойствами, разным опытом, разными привычками – происходит специализация и возникновение иерархии внутри группы. Это касается как чисто деловых, так и эмоциональных отношений. Члены группы приобретают разные функциональные роли, психологические статусы. Это приводит к развитию группы, но в то же время может привести к нарушению гармонии отношений в группе, послужить внутренней причиной ее разрушения.

---

<sup>1</sup> Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. Екатеринбург: Изд-во «ЛИТУР», 2002. С. 14.

Поскольку оба эти процесса идут параллельно, и преобладает то один, то другой, развитие малой группы имеет неравномерный, «пульсирующий» характер. В существовании малой группы можно выделить несколько уровней (этапов), как и в развитии любого живого организма; группа может как восходить на более высокий уровень развития, так и наоборот.

На первых порах существования в группе меняется состав входящих в нее малых групп и группировок, между такими группами и отдельными членами группы происходит борьба за «место под солнцем». Все это отвлекает от выполнения основных задач. На такой стадии развития группа называется **процессуальной**.

Первый уровень развития группы – **ассоциация**.

Ассоциации могут иметь разную общественную направленность.

**Просоциальные** ассоциации в качестве групповой нормы усваивают те ценности, которые привнесены из широкой социальной среды. Такая ассоциация со временем, как правило, превращается в **коллектив**.

**Антисоциальные ассоциации** исповедуют ценности, которые имеют негативный, антиобщественный характер. Примером антисоциальной ассоциации является молодежная криминальная группировка. Развитие такой группы приводит к возникновению **корпорации**.<sup>1</sup>

**Корпорация** (в социально-психологическом понимании) – это организованная группа, которой свойственна замкнутость, выраженная централизация и авторитарность руководства. Члены корпорации исповедуют антисоциальные ценности и на этой основе строят свои межличностные отношения. Каждый член корпорации самоутверждается за счет других, а не вместе с другими. Типичным примером корпорации является бандитская шайка. Члены ее объединены общими действиями («делом»), общностью антисоциальных ценностей, но все они не доверяют друг другу и боятся друг друга даже больше, чем правоохранительных органов.

**Коллектив** – это такой уровень развития группы, при котором ее член может пожертвовать своими интересами ради интересов группы и через интерес группы реализовать свой собственный интерес.

Отличия корпорации от коллектива, кроме уже упомянутых:

1. В трудные времена корпорация распадается, а коллектив сплачивается.
2. В корпорации не возникают дружеские эмоциональные связи.
3. Существенным признаком корпорации является групповой эгоизм.
4. Коллектив, в отличие от корпорации – открытая система. Попасть в коллектив сравнительно легко, но положение в коллективе определяется личной компетентностью; если она отсутствует, то ни знакомства, ни заслуги не помогут.

---

<sup>1</sup> Психология. Словарь. Под общ. Ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. С. 29.

Таким образом, путь, по которому пойдет в своем развитии ассоциация, зависит от принятых в ней ценностных ориентиров.

Итак, группе присущи следующие общие закономерности:

- группа неизбежно приобретает внутреннюю структуру;
- группа развивается, в ней происходят внутренние динамические процессы (это может быть прогресс либо регресс);
- положение человека в группе может неоднократно меняться.

#### 9.4. Структура малой группы

Структура малой группы определяется как общим порядком отношений между членами группы, так и ролями, которые занимают члены группы.

Немаловажную роль играет количество членов группы.

Многие психологи считают, что оптимальный размер малой группы –  $7 \pm 2$  человека; в этом случае каждый член группы может удерживать в своем актуальном сознании всех остальных. Но известны малые группы и по 30-40 человек. Лучше, если в малой группе нечетное количество участников; в этом случае меньше риска, что группа расколется на две враждующие половины.

На характер внутригрупповых отношений оказывают влияние особенности женской и мужской психологии. Женские коллективы более эмоциональны, настроения в них больше зависят от ситуации; в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы отличаются большей жесткостью, ригидностью, рациональностью, инертностью; такие группы более прагматичны (то есть настроены на получение реальных выгод), имеют тенденцию к деловым и престижным конфликтам. Сочетание мужчин и женщин в группе благоприятно для хорошего психологического климата и развития группы.

Как уже говорилось выше, в группе имеется лидер; однако, кроме лидера, в малых группах бывает представлен обширный репертуар всевозможных ролей.

Основную массу в группе обыкновенно составляют **«потребители»**. Не занимая никакой самостоятельной заметной позиции, они своими действиями подтверждают статус лидера, доставляют ему удовлетворение тем, что подчиняются ему. Кроме того, «потребители» поддерживают наметившееся распределение ролей в группе.

Во многих группах можно найти несколько **«энтузиастов»**. Эти люди с удовольствием и добровольно принимают за любое дело. Конечно, «энтузиасты» приносят в группе немалую пользу; но своей активностью они нередко подавляют инициативу остальных. Другим членам группы тоже хочется поучаствовать в деле, им это необходимо для получения опыта и роста квалификации, но все самое интересное перехватывают «энтузиасты». А поскольку «энтузиасты» умеют делать многие вещи лучше остальных, то у них часто возникает высокомерие, чувство превосходства, самодовольство и

самолюбование. Это, конечно, не способствует установлению здоровых отношений в группе.

Нередко в группе имеется **«старейшина»**. Это наиболее независимый и авторитетный член группы; эту роль может играть лидер группы или «энтузиаст». Случается, что «старейшин» в группе несколько. Они могут занимать несовпадающие позиции, высказывать противоположные мнения по важным вопросам. В этом случае возможно развитие конфликта, и группа оказывается под угрозой распада.

В ряде групп можно обнаружить человека, исполняющего роль **«шута»**. «Шут» веселит группу в основном тем, что он служит мишенью для шуток других членов группы. Все потешаются над его действиями, совершенными с деланной неловкостью. Напротив, **«остряк»** развлекает группу собственными остроумными высказываниями; он вышучивает окружающих, острит по поводу наличной ситуации в группе.

Некоторые члены группы могут занимать позицию **«самоопределяющихся»**. Эти люди с чужим мнением не считаются, предпочитают соблюдать только собственные интересы.

В группе очень важна позиция **«последнего»**. Нередко бывает так, что один и тот же человек в одном деле оказывается последним, а в другом, наоборот, преуспевает. Это – более предпочтительный вариант. Но случается, что какой-либо один член группы всегда («по всем статьям») оказывается последним. В этом случае он занимает в группе весьма незавидную позицию. Как постоянно отстающий, он подвергается постоянным насмешкам. Однако наличие «последнего» резко повышает самооценку «предпоследних» – они перестают чувствовать себя худшими, приобретают спокойствие и внутреннюю уверенность. Иногда «последний» объединяет группу; группа объединяется либо с целью помочь ему, либо против него (тогда он занимает позицию **«изгой»**).

**«Дезорг»** (дезорганизатор) – это авторитетный член группы, точка зрения которого отличается от точки зрения лидера. Эту собственную точку зрения «дезорг» активно отстаивает и защищает, набирает сторонников, в результате чего он перетягивает на свою сторону некоторую часть группы. От действий «дезорга» позиция лидера ослабляется, возникает недоверие к руководству.

Этим репертуар ролей в группе не исчерпывается.

Так, например, можно встретить следующие роли:

- **«Мученик»** – вызывающий о помощи и в то же время отказывающийся от нее.
- **«Моралист»** – который всегда прав.
- **«Любимчик»** – пробуждающий нежные чувства и нуждающийся в защите.

- «Агрессор», «защитник», «нытик», «педант», «спасатель», «жертва» и т. д.<sup>1</sup>

Группа обычно стремится расширить репертуар ролей. В некоторых группах ролей больше, чем членов группы. В этом случае индивид исполняет две и более роли, что в разговорной речи называют «сидеть на двух стульях».<sup>2</sup> Процессы дифференцировки и распределения ролей облегчаются, если члены группы исходно имеют различия между собой. Поэтому коллектив лучше функционирует, если его члены отличаются друг от друга по полу и возрасту.

Малые группы могут подразделяться также и в зависимости от специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы. Так, выделяют следующие их разновидности:

1. Пирамидальная группа
2. Группа открытого типа
3. Случайная (диффузная) группа
4. Группа синхронного типа<sup>3</sup>

**Пирамидальная группа** отличается следующими особенностями:

- Это закрытая система; войти в нее новичку достаточно сложно.
- Она построена иерархически, т. е. чем выше место, занимаемое членом группы, тем больше его права и влияние.
- Информация в такой группе идет в основном по вертикали, сверху вниз (приказы) и снизу вверх (отчеты о их выполнении, донесения).
- Каждый человек знает свое, жестко определенное место.
- В группе ценятся традиции.
- Руководитель (лидер) этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются.

Такие группы встречаются в армии, в налаженном производстве. Могут они формироваться и в условиях экстремальных ситуаций. Традиционно такие группы делятся на три основных социальных слоя: «лидеры» (реальный лидер, обладающий неограниченными правами, и его ближайшее окружение), «середняки» (люди, имеющие определенные, но ограниченные права) и «отверженные» (лица, лишённые многих прав и не имеющие голоса в управлении группой).

Схема такой группы представлена на Рис. 28:

<sup>1</sup> Линчевский Э. Э. Психологический климат туристской группы. URL: <http://www.medbookaide.ru/books/fold1002/book1314/content.php> (дата обращения 05.04.2015).

<sup>2</sup> Берн Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. Екатеринбург: Изд-во «ЛИТУР», 2002. С. 37.

<sup>3</sup> Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. С. 324-335.

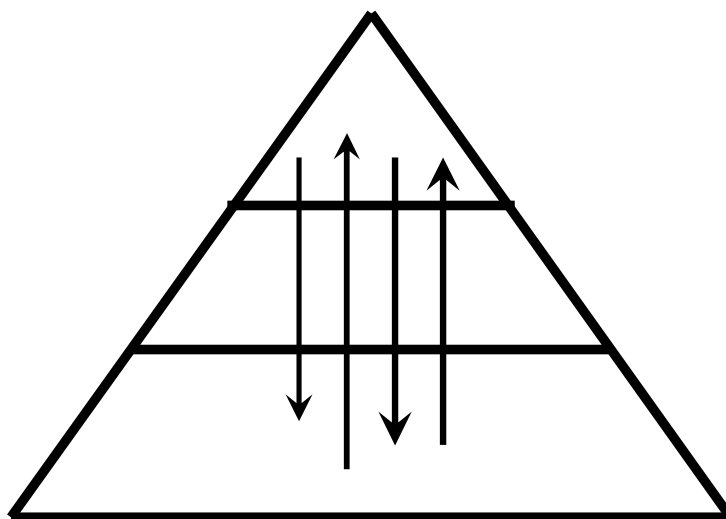


Рис.28. Пирамидальная группа

**Группа открытого типа** имеет следующие особенности:

- В такой группе каждый имеет право на инициативу, и все вопросы обсуждаются совместно и открыто.
- Главное для членов открытой группы – общее дело, все они сфокусированы на решении какой-либо задачи.
- Нет жесткого распределения ролей, как в пирамидальной группе; смена ролей происходит свободно, если этого требуют интересы дела.
- Отношениям в данной группе присуща эмоциональная открытость, общение носит в основном неформальный характер.

Примером группы открытого типа может служить творческий коллектив.

Схема такой группы представлена на Рис. 29.

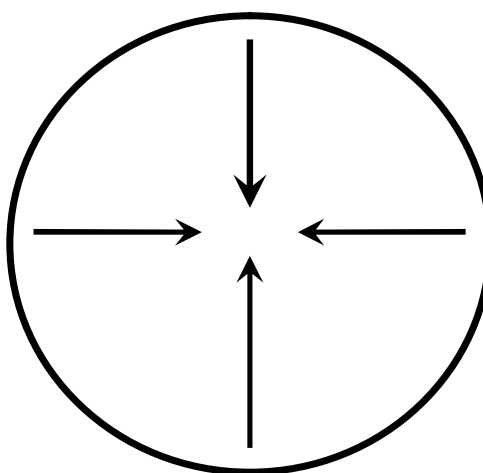


Рис.29. Группа открытого типа

**Случайная (диффузная) группа** отличается следующими качествами:

- Каждый член группы принимает решения самостоятельно, люди в группе относительно независимы.
- Члены группы совершают разнонаправленные действия (как бы двигаются в разные стороны), но что-то их объединяет.

Примером такой группы можно назвать творческий союз (художественный клуб, объединение писателей, кинематографистов). Каждый член такой случайной группы творит (пишет стихи или снимает кино), пользуясь относительной самостоятельностью; однако он все-таки входит в объединение, потому что в группе многие проблемы (например, материально-технические) решаются намного проще, чем в одиночку. В этом виде случайная группа может существовать очень длительное время.

Бывает, однако, что группа этого типа – всего лишь первоначальная стадия существования процессуальной группы. Сначала в ней собираются случайные люди, объединенные каким-либо внешним фактором. Но затем в этой группе происходят процессы созревания (групповая динамика), и она в скором времени превращается в группу другого типа (например, в открытую или пирамидальную группу). Так, случайной или диффузной группой может считаться учебная группа студентов-первокурсников: эти, по существу, совсем чужие друг другу люди объединены распоряжением деканата в одну группу, по совершенно произвольным основаниям. Зато потом, ко второму или третьему курсу, эта группа приобретет внутреннюю структуру и перестанут быть диффузной. Диффузную группу можно встретить также в новых коммерческих структурах, но и там эта группа является диффузной лишь временно, пока внутри группы не выстроились взаимоотношения. Схема случайной (диффузной) группы представлена на Рис. 30.

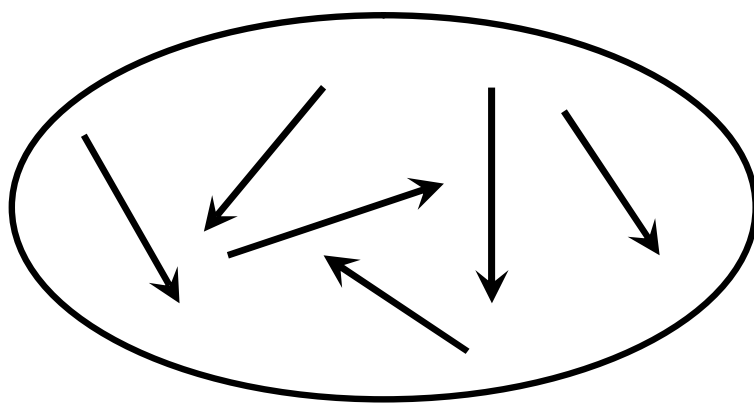


Рис. 30. Диффузная, или случайная группа

Наконец, выделяют еще группу синхронного типа. В такой группе у всех ее членов есть некоторый единый образ цели, к которой все члены группы двигаются синхронно, даже без согласований и обсуждений. Однако это не значит, что каждый двигается к своей собственной цели совершенно независимо от остальных (тогда бы мы не могли сказать, что перед нами – группа).



Типичным примером синхронной группы можно назвать спринтеров, которые одновременно несутся к финишу по беговой дорожке. С одной стороны, каждый из них имеет один и тот же образ цели – он стремится максимально быстро добежать до финиша и завоевать золотую медаль. Но в то же время это – несомненно, полноценная группа: у нее есть лидер (это тот, кто вырвался вперед); члены группы отделены невидимой внешней чертой от остальных людей (от тех, кто в забеге не участвует); наконец, эти люди неизбежно вступают между собой во взаимодействие (в данном случае это конкуренция). Мы уже знаем, что благодаря такому взаимодействию они прибегут к финишу значительно быстрее, чем могли бы это сделать поодиночке. Схема группы синхронного типа представлена на Рис. 31:

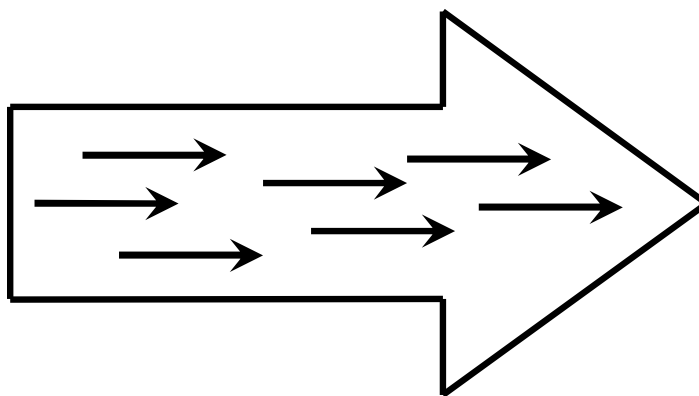


Рис. 31. Группа синхронного типа

### 9.5. Группа и личность

Группа оказывает на личность человека определенное влияние. Его принято называть **групповым давлением**.

Групповое давление – важный механизм поддержания внутренней однородности и целостности малой группы. Групповое давление поддерживает общее постоянство и сплоченность малой группы в изменяющихся условиях совместной деятельности. Осуществляться оно может, в частности, в форме санкций, применяемых к тем членам группы, которые не соблюдают общепринятых норм или ведут себя вызывающе, конфликтно по отношению к остальным. Санкции выделяют бывают двух видов – поощрительные и запретительные.

Возможны четыре варианта поведения человека в группе:

- сознательное, свободное принятие норм и ценностей группы;
- вынужденное подчинение группе под угрозой санкций;
- демонстрация антагонизма по отношению к группе;
- свободное, осознанное отвержение групповых норм.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Крысько В. Г. Словарь-справочник по социальной психологии. СПб, «Питер», 2003. С. 57.

Выделяют следующие проявления воздействия группы на индивидуума:

1. Человек, находящийся в группе, испытывает потребность подражать остальным членам группы, в своих мыслях и действиях присоединяться к большинству. Зачастую при этом человек отказывается от своего собственного мнения, а нередко даже игнорирует результаты собственного восприятия действительности. Такое стремление индивида слиться с группой называется **конформизм**.

2. Находясь в группе, человек ориентируется на мнение самого авторитетного члена группы (лидера), как на человека, который стоит в каком-либо отношении выше него. Подчиняясь лидеру группы, человек может совершать даже такие поступки, которые сам он, будучи в одиночестве, считал бы неправильными или неэтичными и никогда не совершил бы их по собственной инициативе. Такое изменение поведения называют **подчинением авторитету**.

Конформизм и подчинение авторитету имеют много общего: и в том, и в другом случае человек отказывается от собственного мнения в пользу чужого. Но есть и различия.

Конформизм предполагает подчинение большинству по собственной инициативе, без всякого приказа извне. Человек просто чувствует себя более комфортно, присоединяясь к мнению большинства.

Подчинение авторитету предполагает, что человек получает от вышестоящего лица какие-либо распоряжения и указания, то есть он действует не по собственному желанию, а соглашается следовать чужой воле.

Конформизм предполагает равенство: индивид становится таким же, как и большинство, то есть равным каждому из этого большинства. Он подчиняется мнению лиц, равных ему.

Подчинение авторитету изначально предполагает неравенство: авторитетная личность стоит над группой и заставляет рядовых членов группы выполнять свои распоряжения.

Наконец, экспериментами Стэнли Милграма (Stanley Milgram) (1933-1984) было показано, что подчинение авторитету в равной мере присуще как мужчинам, так и женщинам.<sup>1</sup> В то же время женщины более склонны к конформизму, чем мужчины. Последнее объясняется тем, что лицам мужского пола присуще большее количество крайних значений всех функциональных показателей (например, таких, как уровень интеллекта – очень высокий или очень низкий); женщины же тяготеют к средним значениям. Занимать крайние позиции, несогласные с мнением большинства, также более свойственно представителям мужского пола.

В качестве примера подчинения авторитету Стенли Милграм приводит результаты такого эксперимента. Испытуемыми в нем были 22 медицинские сестры. Во время дежурства медсестры неожиданно получали по телефону

---

<sup>1</sup> Милграм С. Эксперимент в социальной психологии. СПб.: Питер, 2002. С. 165.

указание, касающееся лечения больных. Голос звонившего был этим медсестрам незнаком, но человек представлялся именем известного терапевта. Этот человек требовал, чтобы пациентам дали определенный лекарственный препарат. Названный им препарат не фигурировал в листе назначений, и поэтому медсестра не имела права давать его пациенту. Кроме того, названная по телефону доза в два раза превышала максимальную, указанную на упаковке препарата. Назначение лечения по телефону само по себе было грубейшим нарушением. Несмотря на это, в 21 случае из 22 пациенту был дан указанный препарат.

Податливость человека реальному или воображаемому давлению группы называется **конформностью**. Человек, которому присуще это качество, даже если сначала не разделяет позиции большинства, в конце концов, все равно соглашается с ними. Конформность подразделяют на внешнюю и внутреннюю (личную). **Внешняя конформность** не обязательно сопровождается внутренним согласием с мнением большинства; человек заявляет, что принимает общее мнение, но делает это только, чтобы заслужить одобрение или избежать неприятностей. **Внутренняя конформность** подразумевает действительное изменение собственных установок под влиянием мнения большинства.<sup>1</sup>

Известны эксперименты на выявление конформности, которые проводил известный американский психолог Соломон Аш (Solomon Ash) (1907-1996). Он предъявлял испытуемым три отрезка неравной длины, а также еще один (четвертый), нарисованный отдельно отрезок, равный по длине одному из этих трех (Рис. 32). Испытуемому предлагалось определить, какой из сравниваемых отрезков был равен по длине эталонному.

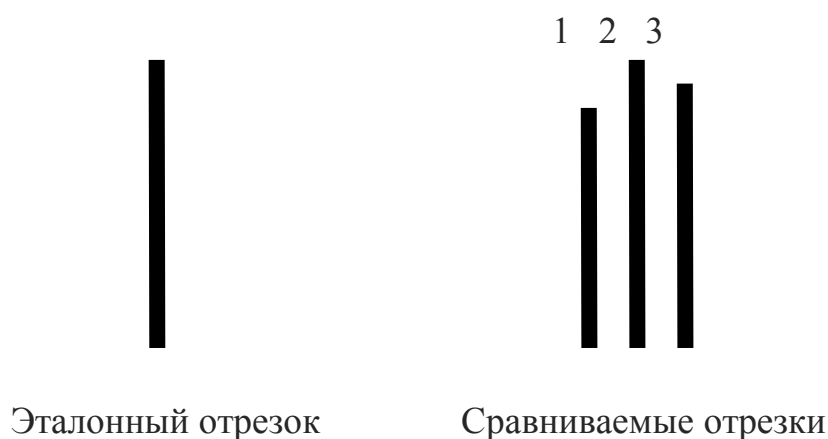


Рис. 32. Образцы изображений в экспериментах Соломона Аша по конформизму

<sup>1</sup> Психология: Словарь. Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М.: Политиздат, 1990. С.177-176.

Когда испытуемый был один, он, как правило, не ошибался: в 99% случаев испытуемые верно отвечали, что эталонный отрезок равен отрезку номер два.

Затем рядом с испытуемым стали усаживать еще 5 человек, тоже якобы испытуемых, а на самом деле – актеров (так называемых конфедератов), которые должны были вводить испытуемого в заблуждение. Если все конфедераты в один голос утверждали, что эталонный отрезок равен отрезку номер три, то и испытуемый нередко (в 37% случаев) тоже утверждал, что этот отрезок равен отрезку номер три – утверждал вопреки бьющей в глаза реальности. Данные этого эксперимента тем более важны, что испытуемый не стимулировался ни одобрением, ни угрозой порицания; он демонстрировал не внешнюю, а внутреннюю конформность.<sup>1</sup>

Противоположность конформизму составляет **нонконформизм** – стремление во что бы то ни стало поступать по-своему, не считаясь с мнением большинства. Поведение конформиста предсказуемо: он, как, правило, поступает как все. Поведение нонконформиста тоже по-своему предсказуемо: он всегда поступает не так, как большинство, а наоборот.

Конформизм может быть вреден (например, если водитель не пристегивает в машине ремень безопасности, потому что его знакомые тоже не делают этого). Он может приносить и пользу (например, если пешеход бросает мусор в урну, а не на асфальт, потому что все вокруг поступают точно так же). Иногда конформизм может не приносить ни пользы, ни вреда (например, если все носят одежду или обувь определенного фасона, потому что это модно). Однако само слово «конформизм» имеет некоторое негативное звучание: если кого-то назовут конформистом, этот человек, скорее всего, обидится. Поэтому о конформизме, уступчивости, подчинении обычно говорят тогда, когда эти действия не соответствуют принятым культурным стереотипам. Если же конформизм рассматривается как явление положительное, ту же самую особенность поведения обозначают позитивными терминами (социальная восприимчивость, ответственность, командный дух).

Альтернативой как конформизму, так и нонконформизму становится самоопределение личности в группе. Самоопределение предполагает, что личность включается в деятельность группы, но при этом действует все-таки в соответствии со своими ценностными ориентациями, и таким образом определяет свое место в группе. Если группа сформировалась в коллектив, самоопределение членов группы становится главной формой реакции на групповое давление.

---

<sup>1</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

## 9.6. Вступление в группу

Состав групп часто не является постоянным. Одни члены группы по какой-либо причине выбывают, другие, наоборот, вступают в группу. Очень важно, каким образом группа принимает новичка.

Новичок в группе проходит более или менее тяжелую для него процедуру посвящения или «прописки». Пройдя эту процедуру, он становится уже полноправным членом группы.

Например, новый член трудового коллектива во многих случаях обязан организовать за свой счет застолье, чтобы «влиться» в коллектив. Если он этого не сделает, окружающие не будут его уважать. В значительной мере на процедуре посвящения новичка основаны и неуставные отношения в армии. Существовали такие отношения (нечто вроде современной «дедовщины») и в царской армии (а именно – в элитном Николаевском кавалерийском училище, одним из первых выпускников которого был М. Ю. Лермонтов). Новичок обязан был выполнять все, порой весьма унижительные приказания старшекурсника, эта традиция получила название «цук» (от немецкого «Zuck» – резкое движение, рывок поводьями). Новичок мог этой традиции и не подчиняться, но тогда он лишался всяких перспектив на служебный рост в армии.<sup>1</sup> Существует своеобразная (и очень неприятная) процедура «прописки» новичка в тюремной камере.<sup>2</sup> В романе Рекса Стаута «Лига перепуганных мужчин» описываются аналогичные отношения в Гарвардском колледже; в результате такой не совсем удачной «прописки» один из персонажей романа даже получил увечье.<sup>3</sup>

Обычай «прописывать» новичка восходит к отношениям в первобытном племени. Юноша, достигнув определенного возраста, проходил обряд инициации («посвящения в воины»), после которого считался уже полноправным членом племени. В ходе этого обряда он претерпевал довольно серьезные испытания. Это был не только экзамен на мужество, зрелость, физическую силу и выносливость. Проходя такой обряд, молодой воин демонстрировал, что он отдает часть своего «Я» племени (т.е. группе). После обряда посвящения новичок приобретает новый статус, но утрачивает некоторую часть своей самостоятельности.

Обряд посвящения обычно является более или менее тягостным для новичка, в зависимости от разных факторов:

**1. Социальный и половозрастной состав группы.** Так, наиболее серьезные испытания достаются на долю новичка в однополой группе, особенно мужской – здесь больше статусных конфликтов. «Прописка» тем тяжелее, чем больше в группе антисоциальных субъектов с криминальными наклонностями. В группе, составленной из молодежи, «прописка» также

---

<sup>1</sup> Тутломин С. Н. Дедовщина: ретроспектива. Историко-психологическое исследование. URL: <http://www.fondiv.ru/articles/3/205/> (дата обращения 07.04.2015).

<sup>2</sup> См.: Самойлов Л. Перевернутый мир. СПб.: Фарн, 1993. 224 с.

<sup>3</sup> См.: Стаут Р. Лига перепуганных мужчин: Роман. М.: Эксмо, 2008. С.5-242.

более трудна, поскольку остальные члены группы сами еще нуждаются в самоутверждении за чужой счет.

**2. Закрытость группы.** Чем более изолированной от внешнего мира является группа, тем большую значимость приобретает членство в ней для новичка, и тем больше он должен прилагать усилий, чтобы стать в группе полноправным членом. В качестве примера можно привести отношения новичков и старшекурсников в закрытом учебном заведении. В то же время, в учебных заведениях открытого типа (в которых учащиеся каждый вечер уходят домой) подобных отношений не возникает.

**3. Наличие или отсутствие у группы общей цели.** Группа направляет свои усилия либо на достижение внешней цели (тогда обряд «прописки» становится чисто формальным), либо на внутреннее устройство самой группы (тогда «прописка» – серьезное испытание). Например, в широко известном фильме Леонида Быкова «В бой идут одни “старики”» показано отношение к новичкам в **воюющем** воинском коллективе – здесь новичков берегут, не давая им рисковать понапрасну; это вынесено даже в название фильма. Такое же отношение к новичкам показано и в знаменитой книге Эриха Ремарка «На западном фронте без перемен». В то же время неуставные отношения, связанные с «пропиской» новичка, присущи только **невоюющей** армии.

Таким образом, включение в группу требует определенной символической жертвы от новичка; характер ее зависит от свойств самой группы.

## ГЛОССАРИЙ

**Ассоциация (в социальной психологии)** – группа, в которой отсутствуют объединяющая ее совместная деятельность, организация и управление; определена только общая цель.

**Аффилиация** (от англ. to affiliate – присоединять, присоединяться) – стремление человека быть в обществе других людей.

**Группа** – ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социальной или классовой принадлежности, структуры, композиции, уровня развития и т.д.).

**Группа диффузная** (от лат. diffusio – разлитие, рассеивание) – общность, в которой отсутствует сплоченность как ценностно-ориентационное единство, нет совместной деятельности, способной опосредствовать отношения ее участников.

**Группа малая** – относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями или задачами.

**Группа неформальная (неофициальная)** – реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы.

**Группа официальная (формальная)** – реальная или условная социальная общность, имеющая юридически фиксированный статус, члены которой в условиях общественного разделения труда объединены социально заданной деятельностью, организующей их труд. Официальная группа всегда имеет определенную нормативно закрепленную структуру, назначенное или избранное руководство, нормативно закрепленные права и обязанности ее членов. Примерами условных официальных групп могут служить различные комиссии, группы референтов, консультантов и т. п.

**Группа референтная** – (от лат. *referens* – сообщающий) – реальная или условная социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и в самооценке.

**Группа условная** – объединенная по определенному признаку (характеру деятельности, полу, возрасту, уровню образования, национальности и т. д.) общность людей, являющаяся объектом изучения социальной психологии и включающая субъектов, которые не имеют прямых или косвенных объективных взаимоотношений друг с другом. Люди, составляющие эту общность, могут не только никогда не встречаться, но и не знать ничего друг о друге, хотя при этом они находятся в определенных, более или менее одинаковых отношениях с другими членами своих реальных групп.

**Групповая динамика** (от греч. *dynamis* – сила) – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы, и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад.

**Групповая интеграция** (от лат. *integer* – целый) – 1) состояние группы, характеризующееся упорядоченностью внутригрупповых структур, согласованностью основных компонентов системы групповой активности, устойчивостью субординационных взаимосвязей между ними, стабильностью и преемственностью их функционирования и т. п. признаками, свидетельствующими о психологическом единстве, целостности социальной общности; 2) иерархически организованная совокупность внутригрупповых процессов, обеспечивающих достижение названного состояния.

**Групповая нормализация** (от лат. *norma* – норма, образец) – социально-психологический феномен, возникающий как результат групповой дискуссии, когда первоначально разнородные и даже экстремальные позиции участников сглаживаются и при ее завершении приобретают характер единого, разделяемого всеми усредненного мнения. Противоположным групповой нормализации понятием является групповая поляризация.

**Групповая поляризация** (от лат. *polarisatio* – сдвиг к краю, смещение к полюсу) – социально-психологический феномен, возникающий как результат групповой дискуссии, в ходе которой разнородные мнения и позиции участников не сглаживаются, а оформляются к концу дискуссии в две полярно противоположные позиции, исключая любые компромиссы. Под групповой поляризацией понимается также усиление в результате

дискуссии экстремальности групповых решений или суждений по сравнению с усредненными решениями или суждениями. Частным случаем групповой поляризации является сдвиг к риску.

**Групповые нормы** (от лат. norma – руководящее начало, точное предписание, образец) – совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реально функционирующей общностью и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения членов данной группы, характера их взаимоотношений, взаимодействия и общения.

**Группообразование** – превращение в процессе совместной деятельности реальной и первоначально диффузной человеческой общности в объединение взаимодействующих и взаимозависимых лиц, представляющее собой группу определенного уровня развития.

**Группы открытость-закрытость** – социально-психологическая характеристика меры обособленности общности, проявляющейся в степени ригидности групповых границ, в уровне обостренности чувства «мы» и жесткости противостояния сообщества и его социального окружения, в степени безусловности внутригрупповых контактов каждого с каждым.

**Идентификация внутригрупповая** – возникающая в совместной деятельности форма гуманных отношений, при которой переживания одного из группы даны другим как мотивы поведения, организующие их собственную деятельность, направленную одновременно на осуществление групповой цели и на устранение фрустрирующих воздействий.

**Инициация** (от лат. initio – начинать, посвящать в таинство; initiatio – совершение таинств). Комплекс действий (в основном обрядовых), при помощи которых совершенствуется и формально закрепляется смена социального статуса индивида, происходит включение его в какое-либо замкнутое объединение, приобретение им особых знаний, а также функций или полномочий. Сюда относятся обряды, сопровождающие переход из одного возрастного класса в другой, включение в высшие касты в Древней Индии, посвящение в рыцари в Средневековье, конфирмация, первое причастие, посвящение в сан, коронация и другое. В узком значении инициация – это характерное главным образом для первобытной культуры посвящение подростков во взрослые полноправные члены социума, являющееся важнейшим этапом социализации личности.

**Коллектив** (от лат. collectifious – собирательный) – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития (см. Уровень развития группы). В последние годы слово «коллектив» часто заменяется словом «команда».

**Коллективообразование** (от лат. collectivus – собирательный) – стадия группообразования, означающая переход группы в процессе совместной социально ценной деятельности от низкого к более высокому уровню развития и в конечном итоге к коллективу.

**Конформность** (от лат. conformis – подобный, соответствующий) – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в



изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.

**Корпорация** (от лат. corporatio – объединение, сообщество) – организованная группа, характеризующаяся замкнутостью, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узкоиндивидуалистических интересов. Межличностные отношения в корпорации опосредствуются асоциальными, а зачастую антисоциальными ценностными ориентациями.

**Нонконформизм** (от лат. non – не, нет и conformis – подобный, соответствующий) – стремление во что бы то ни стало перечить мнению большинства и поступать противоположным образом, не считаясь ни с чем. Нонконформизм – синоним понятия «негативизм», антоним конформности.

**Предметно-ценностное единство коллектива** – нормативная интеграция индивидуальных деятельностей в группе, при которой каждая из них, будучи функционально специфична (по объекту, либо способам его преобразования) и занимая иерархически различные места в системе внутригрупповой активности, опосредована единым ценностным содержанием предмета социально обусловленной совместной деятельности.

**Референтность** (от лат. referens – сообщающий) – отношение значимости, связывающее субъекта с другим человеком или группой лиц.

**Самоопределение личности в группе** – избирательное отношение индивида к воздействиям конкретной группы, выражающееся в принятии им одних и отвержении других групповых воздействий в зависимости от опосредствующих факторов – оценок, убеждений, идеалов, групповых норм, ценностей и т. п.

**Совместимость групповая** – социально-психологический показатель сплоченности группы, отражающий согласованность действий ее членов в условиях совместной деятельности, отсутствие конфронтации в общении.

**Согласие групповое** – единство взглядов, характеризующее людей, объединенных в группу. Термин групповое согласие введен Т. Ньюкомом (Т. Newcomb) и означает сходство картины мира, позиций и отношений членов группы. В соответствии с этой концепцией, возникшей на базе интеракционизма, групповое согласие устанавливается в процессе непосредственных взаимодействий людей путем взаимного принятия членами группы позиций и ролей друг друга. Утверждается, что разные индивиды, включенные в группы, со временем спонтанно начинают одинаковым образом оценивать сложившуюся ситуацию, происходящие события и явления, социальные объекты.

**Сплоченность групповая** – один из процессов групповой динамики, характеризующий степень приверженности к группе ее членов. В качестве конкретных показателей групповой сплоченности, как правило, рассматриваются: 1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях – чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность; 2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов – чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим

пребыванием в группе, то есть тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а следовательно, и сплоченность.

**Уровень группового развития** – характеристика сформированности межличностных отношений, выражающаяся в группообразовании.

**Фаворитизм внутригрупповой** (от лат. favor – благосклонность) – предпочтение собственной группы, стремление каким-либо образом благоприятствовать ей и ее членам при сравнении с другими релевантными группами и их представителями. Внутригрупповой фаворитизм может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении в ситуациях социального взаимодействия, так и в процессах социального восприятия, например при формировании оценок, мнений и т. п., относящихся к членам собственной и других групп. Внутригрупповой фаворитизм часто является препятствием к межгрупповому пониманию, но одновременно выполняет необходимую для группы функцию создания или поддержания позитивной групповой идентичности.

**Эффективность деятельности группы** (от лат. effectivus – дающий определенный результат, действенный) – отношение достигнутого результата (по тому или иному критерию) к максимально достижимому или заранее запланированному результату.

## ПРАКТИКУМ

### 1. Из выступления лектора (1986 год):

«Известно, что бригадный подряд, при котором бригаде выделяется определенный фронт работ, а заработанные бригадой деньги поступают в ее распоряжение и распределяются в самой бригаде согласно трудовому вкладу каждого работника (коэффициенту трудового участия), значительно повышает производительность труда. Бригадный подряд доказал свою эффективность. Теперь необходимо трудовые отношения, присущие бригадному подряду, перенести на уровень цеха, затем – на уровень всего предприятия, потом на уровень отрасли народного хозяйства, и наконец, распространить эти отношения на все народное хозяйство страны».

Справедливую ли мысль высказал лектор? Осуществимо ли то, о чем он говорил? Если нет, то в чем его ошибка?

### 2. Из положения о рейтинговой оценке студентов одного из российских вузов:

- Развернутая итоговая информация об академическом рейтинге студента является конфиденциальной. К ней имеют доступ руководство Университета, а также руководство факультетов и институтов.

- Студенты имеют доступ только к той итоговой информации, которая касается их непосредственно.
- В целях повышения мотивации студентов к постоянному личному совершенствованию достоянием гласности является информация:
- О студентах, вошедших в группу «Лучшие студенты Университета» (с рейтинговыми показателями 90–100%),
- «Лучшие студенты факультета/ института» (с рейтинговыми показателями от 80 до 100%),
- А также о тех поощрениях, которые получили студенты по итогам академического рейтинга в учебном году.

Почему обнародоваться могут сведения только о лучших студентах, а не о худших? Объясните это, используя свои знания о распределении ролей в малой группе.

**3. Прочтите роман Жюль Верна «Путешествия и приключения капитана Гаттераса».** В конце книги ее персонажи Альтамонт, Бэлл, Гаттерас, Джонсон и Клоубонни образовали малую группу. Что вы можете сказать о распределении ролей в этой группе? Какие процессы произошли в этой группе с момента ее образования?

**4. Прочтите роман М.А. Булгакова «Мастер и Маргарита».** Опишите особенности малой группы, которую в романе образуют Воланд и его окружение. Каков репертуар ролей в этой группе? Как это распределение ролей обозначено в конце романа?

**5. Проанализируйте состав и состояние вашей учебной группы.** Что вы можете сказать о репертуаре и распределении ролей в вашей группе? Совпадает ли роль назначенного руководителя (старосты) и лидера? Какова стадия развития вашей группы? Как вы оцениваете наличие и степень группового давления?

### **6. Тренинг «Отгадай загаданного»<sup>1</sup>**

Цели: расширение представления участников тренинга друг о друге; снятие тревоги; создание комфортного состояния; обучение анализу.

**Процедура проведения.** Группу делят на две подгруппы с равным числом участников в каждой. Каждая подгруппа должна выделить одного своего члена, на которого составляется «загадка» из рисунков, предметов и т. п. Затем подгруппы меняются «загадками». Задача каждой из подгрупп – отгадать, какого из членов другой подгруппы закодировали в переданном послании, и рассказать об этом человеке. После выполнения задания каждая подгруппа высказывает свои предположения и объясняет, почему она

---

<sup>1</sup> Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. СПб.: Речь, 2005. С. 167.

считает, что другая подгруппа загадала именно этого человека. Другая подгруппа рассказывает о том, кого она загадала и почему.

**Анализ.** Во время анализа тренер задает вопросы по очереди каждой из подгрупп. В вопросах обращается внимание на следующие моменты:

- ✓ Как была организована работа внутри каждой подгруппы?
- ✓ Кто руководил процессом, кто выдвигал идеи?
- ✓ Как распределялись роли внутри подгрупп?
- ✓ Как происходил выбор того, кого подгруппа будет загадывать?
- ✓ Как общались между собой члены подгруппы?
- ✓ Насколько было комфортно внутри подгруппы?
- ✓ Как относились к другой подгруппе?
- ✓ Что нового узнали о загаданных членах подгрупп?

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

**1. Группа отличается от других общностей людей**

- А. Наличием взаимодействия, внешней границы.
- Б. Размерами, численностью.
- В. Наличием документа, удостоверяющего существование группы.
- Г. Временем существования.

**2. Стремление человека присоединиться к сообществу называется**

- А. Конвергенция
- Б. Констелляция
- В. Аффилиация
- Г. Атрибуция

**3. Социальная структура группы включает в себя все, кроме**

- А. Статусно-ролевых отношений
- Б. Профессионально-квалификационных характеристик
- В. Имен и фамилий членов группы
- Г. Половозрастного состава

**4. Общность людей, объединенных по некоторому общему признаку, но реально не взаимодействующих на его основе, называется**

- А. Условная группа
- Б. Реальная группа
- В. Большая группа
- Г. Малая группа

**5. Лабораторная группа**

- А. Состоит из сотрудников исследовательского учреждения (лаборатории)

- Б. Создается для участия в социально-психологическом эксперименте
- В. Естественная группа, привлеченная к участию в эксперименте
- Г. Группа не контактирующих между собой людей, объединенных по условному признаку

**6. Референтная группа – это**

- А. Группа, на ценности и отношения которой ориентируется индивид
- Б. Группа, составленная из референтов
- В. Группа, которой индивид себя противопоставляет
- Г. Группа, к которой индивид не имеет никакого отношения

**7. Группе пирамидального типа свойственно**

- А. Свободная смена ролей, пренебрежение традициями
- Б. Уважение к традициям, несменяемость ролей
- В. Малая устойчивость
- Г. Наличие демократического лидера

**8. Если члены группы объединены только на основании какого-либо внешнего признака, такая группа называется**

- А. Коллектив
- Б. Диффузная группа
- В. Группа открытого типа
- Г. Группа синхронного типа

**9. Для группы открытого типа характерно**

- А. Отсутствие единой цели у членов группы
- Б. Вертикальная структура
- В. Демократический стиль общения
- Г. Чисто формальное объединение членов группы

**10. Группе синхронного типа свойственно**

- А. Одновременное движение всех в разных направлениях
- Б. Одновременное движение всех в одном направлении
- В. Жесткое распределение ролей
- Г. Отсутствие лидера

**11. Конформизм – это**

- А. То же, что подчинение авторитету
- Б. Противостояние общественному мнению
- В. Стремление противостоять авторитету
- Г. Стремление быть, как все

**12. Малая группа – это**

- А. Группа не больше семи человек
- Б. Группа не больше трех человек

- В. Группа, в которой есть лидер
- Г. Группа, в которой все знают друг друга

**13. Если в группе кто-то постоянно оказывается на последних позициях, то**

- А. Это повышает его самооценку
- Б. Это повышает самооценку «предпоследних»
- В. Это понижает сплоченность остальных членов группы
- Г. Это никогда не делает «последнего» объектом насмешек

**14. Авторитетный член группы, который имеет свою точку зрения, отличную от точки зрения лидера, и активно ее защищает – это**

- А. «Энтузиаст»
- Б. «Потребитель»
- В. «Дезорганизатор»
- Г. Ситуативный лидер

**15. Член группы, который все время является объектом для чужого остроумия – это**

- А. «Шут»
- Б. «Мученик»
- В. «Изгой»
- Г. «Остряк»

**16. Каждый человек может являться членом**

- А. Одной-единственной группы
- Б. Только одной большой и одной малой группы
- В. Только двух малых групп
- Г. Многих больших и малых групп одновременно

**17. В процессе развития группа неизбежно**

- А. Приобретает стабильные черты и застывает в своем развитии
- Б. Претерпевает регресс
- В. Структурируется
- Г. Становится гомогенной

**18. Коллектив лучше функционирует, если его члены**

- А. Имеют одинаковый возраст
- Б. Относятся к одному полу
- В. Имеют и одинаковый возраст, и одинаковый пол
- Г. Различаются по возрасту и по полу

**19. В ходе развития отношений, группа**

- А. Сначала проходит стадию ассоциации;
- Б. Сначала становится коллективом, потом ассоциацией;

- В. Сначала становится коллективом, потом корпорацией;  
Г. Сначала становится корпорацией.

**20. Коллектив отличается от корпорации тем, что**

- А. В коллективе преобладает групповой эгоизм  
Б. В коллективе отсутствуют эмоциональные, дружеские связи  
В. В трудные времена корпорация распадается, а коллектив сплачивается  
Г. Корпорация, в отличие от коллектива, есть высшая форма развития группы

**ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1А, 2В, 3В, 4А, 5Б, 6А, 7Б, 8Б, 9В, 10Б, 11Г, 12Г, 13Б, 14В, 15А, 16Г, 17В, 18Г, 19А, 20В.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная литература**

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – С. 246-272.
2. Линчевский, Э. Э. Психологический климат туристской группы/Э.Э. Линчевский. – URL: <http://www.medbookaide.ru/books/fold1002/book1314/content.php> (дата обращения 05.04.2015)
3. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышевой. М.: Юрайт, 2013. – 592 с.
4. Столяренко, А.М. Психология и педагогика: учебное пособие для студ. вузов/А.М. Столяренко. – М.: ЮНИТИ, 2006. – С.197-234.

**Дополнительная литература**

1. Берн, Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп/Э.Берн. – Екатеринбург: Изд-во «ЛИТУР», 2002. – 320 с.
2. Калюжный, А. Психологические факторы формирования группового лидерства среди военнослужащих, проходящих военную службу по призыву/А. Калюжный. – URL: [http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001\\_oporn\\_konspekt/2006/2006-06-3.html](http://goup32441.narod.ru/files/ogp/001_oporn_konspekt/2006/2006-06-3.html) (дата обращения 29.05.09).
3. Крысько, В. Г. Словарь-справочник по социальной психологии / В. Г. Крысько. – СПб, «Питер», 2003 г.. – 416 с.
4. Майерс, Д. Социальная психология/Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.

5. Милграм, С. Эксперимент в социальной психологии/С. Милграм. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
6. Психология. Словарь/Под общ. Ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
7. Самойлов, Л. Перевернутый мир/Л. Самойлов. – СПб.: Фарн, 1993. – 224 с.
8. Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – С. 324-335.
9. Тутломин, С.Н. Дедовщина: ретроспектива. Историко-психологическое исследование/С.Н. Тутолмин – URL: <http://www.fondiv.ru/articles/3/205/> (дата обращения 18.06.09).
10. Фромм, Э. Бегство от свободы / Э. Фромм. – М.: Академический проект, 2008. – 254 с.



## ГЛАВА 10. ПСИХОЛОГИЯ МАСС И БОЛЬШИХ ГРУПП

**Актуальность темы:** Большие социальные группы являются одним из важнейших объектов социально-психологических исследований. Каждый человек осуществляет свою жизнедеятельность как член той или иной социальной группы, представитель определенной исторически сложившейся общности людей. Человек с рождения включен в различные общности, в социальные, а с начала трудовой деятельности – и в профессиональные группы. Отдельным вопросом, тесно связанным с психологией групп, является психология масс. Массовое поведение составляет предмет особого внимания в социальной психологии. Для специалиста, работающего в области социальных отношений, важны знания своеобразной коллективной психики, которая формируется при взаимодействии людей в толпе. Психология масс составляет важнейший раздел социальной психологии. Важнейшая особенность психологии масс – характер передачи информации, формирование слухов; особое внимание при этом приходится уделять работе средств массовой информации, эффективности их воздействия на массовое сознание. Знание психологии масс и больших групп имеет большое значение при организации рекламных акций и всевозможных массовых мероприятий – в том числе и для обеспечения безопасности их участников.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<u>Обучающийся будет иметь представление:</u>	
1.	О роли больших групп в структуре социального взаимодействия.
2.	О своем месте в больших группах.
<u>Обучающийся будет знать:</u>	
3.	Особенности большой группы как объекта социально-психологических исследований.
4.	Особенности толпы как социальной общности людей.
5.	Сходство и различия между большой группой и толпой.
5.	Особенности межгруппового восприятия.
<u>Обучающийся будет понимать:</u>	
6.	Процессы, происходящие в толпе.
7.	Закономерности распространения слухов.
<u>Обучающийся будет уметь:</u>	
8.	Определять различные человеческие общности.
9.	Оценивать и прогнозировать поведение масс.

## 10.1. Большая группа и толпа

«Если вы подымете глаза к небу и постоите минуту, вас окружит толпа, с трудом усовещиваемая полицейским».

В.В. Маяковский «Мое открытие Америки»

Рассмотрим отличия большой группы и толпы. И толпа, и большая группа составляют объединенное на какое-то время значительное количество людей. Необходимо уметь отличать большую группу от малой группы, с одной стороны, и большую группу от толпы – с другой.

Большая группа имеет не только количественное, но и качественное отличие от малой группы.

Как уже было указано в предыдущей главе, в малой группе все ее члены могут поддерживать между собой непосредственный контакт. В большой группе это невозможно: группа слишком велика, чтобы все ее члены общались непосредственно; очень часто члены большой группы оказываются разобщены территориально (например, живут в разных населенных пунктах и даже в разных странах). При этом многие важнейшие качества объединяют малую и большую группу. Так, подобно малой группе, большая группа также имеет внешнюю границу и отношения членства. В большие группы люди формально объединяются на основаниях разных признаков: национальных, половых, расовых, профессиональных и т.п. Так же как и в малых группах, в больших группах вырабатываются некоторые общие для всех нормы поведения, общественные и культурные ценности и традиции. Большим группам присуще общественное мнение и массовые движения, которые при посредстве малых групп доводятся до сознания каждого индивида.

В случае, если внутренняя структура большой группы оказывается разрушенной, она может превратиться в толпу. С психологической точки зрения под толпой следует понимать изначально неорганизованное (или потерявшее организованность) скопление людей, не имеющее общей осознанной цели (или утратившее ее) и, как правило, находящееся в состоянии эмоционального возбуждения.<sup>1</sup>

Толпой как субъектом массовых форм внеколлективного поведения часто становится:

- публика, под которой понимается большая группа людей, возникающая на основе общих интересов, часто без какой-либо организации, но обязательно при ситуации, которая затрагивает общие интересы и допускает рациональное обсуждение;
- контактная, внешне неорганизованная общность, действующая крайне эмоционально и единодушно;

---

<sup>1</sup> Рощин С. К. Психология толпы. URL: <http://psyfactor.org/lib/roschin.htm> (дата обращения 07.04.2015).

- совокупность индивидов, составляющих многочисленную аморфную группу и не имеющих в своем большинстве прямых контактов между собой, но связанных каким-либо общим более или менее постоянным интересом. Таковыми оказываются массовые увлечения, массовая истерия, массовые миграции и т.п.<sup>1</sup>

Густав Лебон так описывал особенности психики толпы:

«Самый поразительный факт, наблюдающийся в одухотворенной толпе, следующий: каковы бы ни были индивиды, составляющие ее, каков бы ни был их образ жизни, занятия, их характер или ум, одного их превращения в толпу достаточно для того, чтобы у них образовался род коллективной души, заставляющей их чувствовать, думать и действовать совершенно иначе, чем думал бы, действовал и чувствовал каждый из них в отдельности. Существуют такие идеи и чувства, которые возникают и превращаются в действия лишь у индивидов, составляющих толпу. Одухотворенная толпа представляет собой временный организм, образовавшийся из разнородных элементов, на одно мгновение соединившихся вместе, подобно тому, как соединяются клетки, входящие в состав живого тела и образующие посредством этого соединения новое существо, обладающее свойствами, отличающимися от тех, которыми обладает каждая клетка в отдельности».<sup>2</sup>

Рассмотрим отличия толпы от большой группы.

Как уже говорилось выше, в группе всегда имеются *отношения членства*. Каждый человек является членом какой-то одной группы, а очень часто – и многих групп. Если этот человек лишился членства в какой-либо группе (скажем, его отчислили из университета, или лишили гражданства данной страны, или он сам покинул какой-нибудь клуб), – это может ощутимо изменить его социальный статус; часто это для него самого – серьезная потеря. Если человек вступил в какую-либо группу, то это, напротив, чаще всего будет для него приобретением (например, когда новичка приняли на работу, и он присоединился к коллективу).

Членство в большой группе, как правило, обладает для человека значительной ценностью. Он ревностно следит за тем, чтобы другие люди относились к «его» большой группе с надлежащим уважением. Именно поэтому, например, оскорбление человека по расовому, религиозному или национальному признаку считается гораздо более тяжким деянием, чем просто личное оскорбление, не затрагивающее членство человека в той или иной группе.

В отличие от группы, в толпе нет никаких отношений членства. Можно сказать про человека, что он «член такой-то группы», но выражение «член толпы» бессмысленно (правильно будет сказать «участник»). Например, если вокруг какого-то любопытного зрелища собралась толпа, и вы присоединились к ней, то нельзя сказать, что ваш социальный статус от этого

<sup>1</sup> Мокшанцев Р.И., Мокшанцева А. В. Психология толпы. URL: <http://www.xpomo.com/ruskolan/tolpa/tolpa.htm> (дата обращения 07.04.2015).

<sup>2</sup> Лебон Г. Психология масс. Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. С.158-159.

как-то изменился. Не изменится ваш статус и тогда, когда вы насытитесь зрелищем и пойдете своей дорогой. Войдя в состав толпы, вы в своем общественном положении ничего не приобрели, покидая толпу – ничего не утратили. Если мы попытаемся изобразить амебную модель толпы, то она будет выглядеть так: (Рис. 33). У толпы есть ядро, вокруг которого толпа и формируется; но внешняя граница у толпы существует лишь условно.

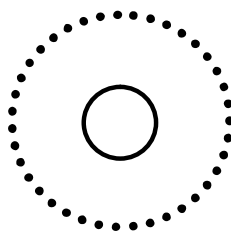


Рис. 33. Амебная модель толпы.

Толпа отличается от большой группы еще и тем, что люди, составляющие толпу, непременно физически присутствуют в некотором ограниченном пространстве; для членов большой группы это не обязательно. Например, полк военных на параде – это достаточно большая масса людей, но они составляют большую группу, а не толпу. В этой группе есть и внутренняя структура (деление на батальоны, роты, взводы и отделения), есть лидер (командир) и отношения членства, и четкая внешняя граница. Если же эти военные после парада будут отпущены в увольнение, они не будут присутствовать все на одной площади, но от этого не перестанут быть членами большой группы. Члены многих больших групп вообще никогда не собираются все вместе и не образуют единую человеческую массу – например, члены Союза художников или граждане России.

## 10.2. Психология масс

Хотя большая группа отличается от толпы многими свойствами, у этих социальных образований есть и общие черты. Так, например, в пределах большой группы, так же как и в толпе, могут распространяться слухи. Поэтому существует научная дисциплина, объединяющая психологию больших групп и психологию толпы – психология масс.

Как указывал американский психолог Стэнли Милграм, в городской среде группа людей, одновременно выполняющих какое-либо действие, обладает способностью притягивать к себе других. Действия исходной группы служат стимулом, побуждающим других к имитации этих действий.

В эксперименте С. Милграма несколько добровольцев (от 1 до 15 человек) составляли стимульную группу (ядро будущей толпы). Их задача заключалась в том, чтобы стоять на улице и смотреть в определенное окно дома напротив (а из окна несколько человек смотрели на улицу).

Испытуемыми являлись 1424 пешехода, которые проходили в это время по улице.

Эксперименты Милграма ясно показали, что притягательная сила толпы зависит от размеров стимульной группы (ядра толпы). Если стимульное действие (смотреть в окно дома) выполнялось одним человеком, то к нему присоединялось только 4% прохожих. Если же это действие выполнялось одновременно 15 добровольцами, то уже 40% прохожих останавливались и начинали смотреть в это же окно. Иными словами, чем больше по размерам толпа, тем большей притягательной силой она обладает. Но кроме размера стимульной группы, как отмечает С. Милграм, на формирование толпы влияет и привлекательность события, на которое собирается поглазеть эта толпа. Так, если бы вместо нескольких человек, смотрящих из окна, стимулом был бы кувыркающийся на карнизе акробат, он привлек бы к себе гораздо большее внимание.<sup>1</sup>

Психика человека, находящегося в массе других людей, претерпевает определенные изменения:

1. Повышение эмоциональности восприятия всего, что он видит и слышит.
2. Повышение внушаемости и соответственное уменьшение степени критического отношения к самому себе и способности рациональной переработки воспринимаемой информации.
3. Подавление чувства ответственности за собственное поведение.
4. Появление чувства силы и сознания анонимности.<sup>2</sup>

В некоторых случаях эти изменения психики оказываются социально востребованными; например, во время боевых действий солдат может пойти в атаку только в том случае, если в атаку бегут и все остальные. Существенным фактором при этом считают временное стирание индивидуальных различий между людьми. В армии, военных и полицейских формированиях такой деиндивидуализации, как считает Д. Майерс, способствует ношение униформы. Одинаковый внешний облик поддерживает сознание анонимности, вследствие чего подавляется чувство личной ответственности за происходящее; поэтому люди, готовящиеся совершить совместные агрессивные действия, стремятся приобрести одинаковый облик. Этой традиции много веков. Готовясь к сражениям, воины некоторых племен (подобно фанатичным болельщикам спортивных команд) обезличивают себя, либо раскрашивая лица и тела, либо надевая маски. Замечено, что чем больше это внешнее стирание индивидуальности, тем большую жестокость проявляют индивиды в массе.<sup>3</sup> К счастью, это касается не только проявления жестокости, но и других, положительных черт. Густав Лебон указывал, что в массе человек способен проявлять и отвагу (обычно ему не свойственную), и самоотверженность, и

---

<sup>1</sup> Милграм С. Эксперимент в социальной психологии. СПб.: Питер, 2002. С. 238-241.

<sup>2</sup> Ольшанский Д. В. Психология масс. СПб.: Питер, 2002. С. 39.

<sup>3</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

великодушные.<sup>1</sup> Белый халат – в принципе, такая же униформа, как и военный мундир, но ношение его способствует проявлению альтруистических черт. Эксперименты показали, что деиндивидуализированные люди, например, жертвуют больше денег на благотворительные цели, чем обычно.<sup>2</sup> Одним словом, деиндивидуализация людей в массе составляет базу для преувеличенного совместного проявления эмоций самой разной направленности – как позитивной, так и негативной.

Как уже было указано выше, человек испытывает естественную потребность подражать себе подобным. Но для подражания требуется присутствие того лица, которому можно было бы подражать. Когда человек находится в толпе, таких лиц вокруг оказывается очень много, и у индивида возникает сильное, неосознанное стремление следовать эмоциональным реакциям окружающих. Как указывал Густав Лебон, человек к толпе находится в состоянии выжидательного внимания.<sup>3</sup> Поэтому эмоциональное заражение нередко и распространяется в толпе со скоростью пожара. Вместе с тем, способность к рациональному мышлению в толпе снижается. Способность рационально мыслить есть яркое свидетельство индивидуальности, в толпе же человек эту индивидуальность частично утрачивает. Люди испытывают общую эмоцию, и она в значительной мере подавляет индивидуальную способность мыслить.

Будучи в составе толпы, человек чувствует себя очень сильным, поскольку проникается ощущением общей силы; вместе с тем он ощущает некоторую анонимность и безнаказанность за свои действия. Вот почему в толпе человек может совершать такие поступки, на которые он никогда не решился бы в одиночку. Вследствие этих особенностей коллективной психики, можно сказать, что толпы дворников и толпы академиков (если можно было бы такую толпу собрать) ведут себя одинаково.

Ярким примером такого парадоксального поведения являются потасовки, которые регулярно возникают между депутатами парламентов различных стран – в России, в Украине, в Грузии, в Японии. Депутаты парламента, по определению – люди культурные и образованные; все они имеют минимум одно высшее образование (чаще несколько), а многие являются носителями ученых степеней и всевозможных почетных званий. Все это не мешает им применять кулаки, когда они охвачены общим эмоциональным возбуждением, ощущением анонимности, силы и безнаказанности.

---

<sup>1</sup> Лебон Г. Психология масс. Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. С.179,185.

<sup>2</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

<sup>3</sup> Лебон Г. Психология масс. Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. С. 169.

### 10.3. Различные типы толпы. Классификация

Классификация типов толпы может производиться по нескольким признакам. Так, по принципу *управляемости* выделяют следующие типы толпы:

**Стихийная толпа.** Формируется и проявляется без какого-либо организующего начала со стороны конкретного физического лица.

**Ведомая толпа.** Формируется и проявляется под воздействием, влиянием конкретного физического лица, являющегося в данной толпе ее лидером.

**Организованная толпа.** Эта разновидность толпы фактически соответствует понятию большой (иногда малой) группы. Если какая-то общность людей организована, следовательно, в ней имеются структуры управления и подчинения. Это уже не толпа, а формирование. Даже отделение солдат, пока в нем есть командир, уже не толпа.

В зависимости от *поведения участников*, могут быть выделены следующие типы толпы:

**Окказиональная толпа.** Образуется на основе любопытства к неожиданно возникшему происшествию (дорожная авария, пожар, драка и т.п.).

**Конвенциональная толпа.** Образуется на основе интереса к какому-либо заранее объявленному массовому развлечению, зрелищу или по иному социально значимому конкретному поводу. Готова лишь временно следовать достаточно диффузным нормам поведения.

**Экспрессивная толпа.** Формируется, как и конвенциональная толпа. В ней совместно выражается общее отношение к какому-либо событию (радость, энтузиазм, возмущение, протест и т.п.)

**Экстатическая толпа.** Представляет собой крайнюю форму экспрессивной толпы. Характеризуется состоянием общего экстаза на основе взаимного ритмически нарастающего заражения (массовые религиозные ритуалы, карнавалы, рок-концерты и т.п.).

**Действующая толпа.** Формируется, как и конвенциональная; осуществляет действия относительно конкретного объекта.

**Действующая толпа включает в себя указанные ниже подвиды:**

1. **Агрессивная толпа.** Объединена слепой ненавистью к конкретному объекту (какому-либо религиозному или политическому движению, государственной структуре). Обычно сопровождается избиениями, погромами, поджогами и т.п.

2. **Паническая толпа.** Толпа, стихийно спасающаяся от реального или воображаемого источника опасности.

3. **Стяжательская толпа.** Вступает в неупорядоченный непосредственный конфликт за обладание какими-либо ценностями. Провоцируется властями, игнорирующими жизненные интересы граждан или

покушающимися на них (взятие штурмом мест в отходящем транспорте, ажиотажный расхват продуктов в предприятиях торговли, разгром продовольственных складов, осаждение финансовых (например, банковских) учреждений, в небольших количествах проявляется в местах крупных катастроф со значительными человеческими жертвами и т.п.).

4. **Повстанческая толпа.** Формируется на основе общего справедливого возмущения действиями властей. Своевременное внесение в нее организующего начала способно возвысить стихийное массовое выступление до сознательного акта политической борьбы.<sup>1</sup>

#### 10.4. Двигательная активность толпы

**Двигательная активность толпы** представляет собой одну из массовых форм внеколлективного поведения. Этот вид человеческого поведения изучается дисциплиной, известной под названием **охлодинамики**.

В частности, изучены стадии возникновения толпы. Они имеют следующую последовательность:

**1. Образование ядра толпы.** Несмотря на то, что одним из существенных признаков толпы является случайный состав образующих ее людей, нередко формирование толпы начинается с некоего ядра, в качестве которого выступают зачинщики. Первоначальное ядро толпы может сложиться под влиянием рационалистических соображений и ставить перед собой вполне определенные цели. Но в дальнейшем ядро обрastaет лавинообразно и стихийно. Толпа увеличивается, вбирая в себя людей, которые, до этого не имели друг с другом ничего общего. Начинается циркулярная реакция, побуждающая собравшихся проявлять схожие эмоции и удовлетворять новые эмоциональные потребности через психическое взаимодействие. Циркулярная реакция составляет первый этап формирования и функционирования толпы.

**2. Процесс кружения.** В ходе так называемого процесса кружения чувства собравшихся еще больше обостряются и возникает готовность реагировать на информацию, поступающую от присутствующих. Внутреннее кружение на основе продолжающейся циркулярной реакции нарастает. Нарастает и возбуждение. Люди оказываются предрасположенными не только к совместным, но и к немедленным действиям.

**3. Появление нового общего объекта внимания.** Процесс кружения подготавливает собой третий этап формирования толпы – появление нового общего объекта внимания, на котором фокусируются импульсы, чувства и воображение людей. Если первоначально общий объект интереса составляло возбуждающее событие, собравшее вокруг себя людей, то на этом этапе новым объектом внимания становится образ, создаваемый в процессе кружения в разговорах участников толпы. Этот образ – результат творчества

---

<sup>1</sup> Мокшанцев Р. И., Мокшанцева А. В. Психология толпы. URL: <http://www.xpomo.com/ruskolan/tolpa/tolpa.htm> (дата обращения 07.04.2015).



самих участников. Он разделяется всеми, дает индивидам общую ориентацию и выступает в качестве объекта совместного поведения. Возникновение такого воображаемого объекта становится фактором, сплачивающим толпу в единое целое.

**4. Активизация индивидов через возбуждение.** Последний этап в формировании толпы составляет активизация индивидов дополнительным стимулированием через возбуждение импульсов, соответствующих воображаемому объекту. Такое (на основе внушения) стимулирование происходит чаще всего как результат руководства лидера. Оно побуждает индивидов, составляющих толпу, приступить к конкретным, часто агрессивным, действиям. Среди собравшихся обычно выделяются зачинщики, которые и разворачивают активную деятельность в толпе и исподволь направляют ее поведение. Это могут быть политически и психически незрелые и экстремистски настроенные личности.

В толпе находят себе место повышено внушаемые люди, которые поддаются общему заражающему настроению. Они без сопротивления отдаются во власть стихийных явлений. Значительную часть толпы составляют просто любопытные. Они не вмешиваются в ход событий, однако их присутствие увеличивает массовость и усиливает влияние стихии толпы на поведение ее участников.<sup>1</sup>

Под **движением толпы** в охлodynamике подразумевается неупорядоченное перемещение множества человеческих особей, собравшихся вместе. В толпе при этом могут присутствовать системно упорядоченные группы (совместно движущиеся в толпе родственники, друзья, знакомые, коллеги), однако наряду с ними наличествует множество отдельных людей, не примыкающих ни с одной из подобных групп. Такая раздробленность толпы получила название **атомизации**.

**Идеально атомизированная толпа** – это множество отдельных людей, в котором отсутствуют системно упорядоченные группы, т.е. реализован принцип «каждый сам за себя». В реальности такая толпа встречается исключительно редко, поскольку в толпе, как правило, все-таки существуют упорядоченные (малые) группы. Но когда эти группы, по сравнению с масштабами самой толпы, имеют ничтожный размер, толпу можно условно считать идеально атомизированной.

Толпа может обладать различной плотностью. Плотность толпы может оцениваться как субъективно, так и объективно – по среднему числу людей на квадратный метр площади. Толпа может достигать *критической плотности*, при которой возникает угроза жизни и здоровью людей. Критическая плотность в разных случаях может быть неодинаковой; в некоторых случаях достижение критической плотности создает условия для паники, в других – при гораздо большей плотности – скученность приводит к нарушениям сердечной и дыхательной деятельности, к травмам.

---

<sup>1</sup> Мокшанцев Р. И., Мокшанцева А. В. Психология толпы. URL: <http://www.xpomo.com/ruskolan/tolpa/tolpa.htm> (дата обращения 07.04.2015).

В толпе могут встречаться участки разряжения. Плотность толпы в этих местах существенно меньше, чем в других местах, и если таких участков становится много, то толпа стремится к распаду.

Идеально атомизированной толпе свойственно *ламинарное движение* – движение толпы в каком-либо одном направлении, при котором в толпе не возникают участки разрежения или, наоборот, повышенной плотности.

П. М. Корявцев описывает следующие эмпирические эффекты в охлодинамике:

**Эффект «закона Бернулли».** Движение идеальной атомизированной толпы в общем случае аналогично движению идеальной жидкости в соответствии с законом Бернулли. Иными словами, движение отдельных особей в толпе ускоряется при попадании в узости профиля движения и замедляется на относительно более широких участках при одинаковых давлениях толпы на входе.

**Эффект «барана-provокатора».** В скотоводстве для задания направления движения стада зачастую используется специально обученная особь (обычно баран или козел). Толпа также склонна следовать за кем-либо, играющим роль случайного лидера. При этом зачастую основная масса продолжает двигаться за таким лидером даже в том случае, если имеются альтернативные и существенно более удобные направления движения, и даже тогда, если следование за лидером ведет к явной опасности.

**Эффект «паршивой овцы».** Ламинарное движение идеальной атомизированной толпы может быть нарушено буквально двумя-тремя особями, стремящимися двигаться в ином темпе или направлении, нежели вся толпа. Это приводит к локальному повышению плотности на отдельных участках толпы и затрудняет правильную организацию ее движения.

**Эффект деатомизации.** Снижение степени атомизации толпы приводит одновременно к появлению участков разрежения в толпе и увеличению скорости ее движения в том случае, если движение толпы не ограничивается. При наличии ограничений общая скорость прохождения толпой ограниченных участков наоборот снижается.

**Парадокс асимметрии слияния.** При слиянии в процессе движения двух разных потоков (толп) в один, ограниченный по флангам, в результирующей толпе участки разрежения образуются асимметрично в той ее части, которая находится в противоположной от меньшего потока стороне относительно осевой линии толпы, а размер участков разрежения прямо пропорционален разности размеров сливающихся толп.

**Первое следствие эффекта Бернулли.** При расположении в потоке условно не ограниченной по флангам толпы вертикальных конструкций, имеющих в разрезе профили, подобные аэродинамическим, обтекание их толпой будет происходить с появлением участков разрежения со стороны большей кривизны профиля.

**Второе следствие эффекта Бернулли.** Для создания участков разрежения в толпе можно использовать направляющие ограждения с

переменным расстоянием между ними, тогда зоны разрежения будут возникать непосредственно за рубежами сужения ограждений.

**Следствие эффекта деатомизации.** При деатомизации толпы, проходящей сквозь узкие проходы, скорость ее движения снижается, что вызывается нарушениями ламинарного течения потока.<sup>1</sup>

### 10.5. Передача информации в массе людей

Характерный способ передачи и распространения информации в толпе (массе людей) – это **слухи**. Слухи служат как средство ориентации участников толпы в складывающейся ситуации, служат для них своего рода способом соотнесения своих действий с действиями других участников и как таковые выступают в качестве коллективного процесса принятия решения, в результате которого возникают нормы поведения, цели и способы действий. Г. Олпорт (G. Allport) и Л. Постмэн (L. Postman)<sup>2</sup> сформулировали закономерность: интенсивность слухов (вероятность возникновения, скорость и размах распространения, а также их влияние на поведение толпы) зависит от степени заинтересованности людей в предмете слуха и уровня неопределенности имеющейся информации по интересующему людей вопросу. Иными словами:

**интенсивность слуха = заинтересованность X неопределенность.**

В процессе пересказа (передачи) слухи упрощаются: становятся короче, более определенно выраженными, удобнее для восприятия. При этом они приобретают заостренный характер, т. е. содержат меньше деталей, становятся более сфокусированными.

Появление в наше время портативных технических средств коммуникации, например радиопереговорных устройств, мобильных телефонов, не говоря уже о мегафонах, еще больше усилило процессы возникновения и распространения слухов в толпе, вследствие чего и динамика поведения толпы приобретает более сложный характер.<sup>3</sup>

Слухи принято подразделять на разные типы.

Известны две основные типологии слухов. Одна классификация слухов базируется на степени их достоверности, другая ставит в центр их эмоциональную окраску.

**1. Информационная типология.** Поскольку слухи – всегда в той или иной степени недостоверная информация, то один из наиболее очевидных

---

<sup>1</sup> Корявцев В. П. Введение в вопросы охлдинамики. URL: <http://psyfactor.org/lib/ohlos2.htm> (дата обращения 07.04.2015)

<sup>2</sup> См.: Горбатов Д. С. Функции слухов в социальной среде. Ученые записки СПбГИПСП. Выпуск 1. Том 21. 2014. С. 17-22.

<sup>3</sup> Рощин С. К. Психология толпы. URL: <http://psyfactor.org/lib/roschin.htm> (дата обращения 07.04.2015).

способов построения типологии слухов сводится к их классификации по степени достоверности содержащейся информации.

- Абсолютно недостоверные;
- Просто недостоверные;
- Относительно достоверные;
- Близкие к действительности.

**2. «Эмоциональная» типология.** С точки зрения эмоциональных характеристик выделяют три основных вида слухов.

**«Слух-желание»** – это слух, отражающий актуальные потребности и ожидания аудитории, в которой он распространяется. «Слух-желание» осуществляет двоякую функцию. С одной стороны, он соответствует пожеланиям людей, и потому поддерживает тонус их социального существования. Такого рода слухи успокаивают, препятствуют развитию негативных эмоций, не дают развиваться панике и излишней агрессивности. С другой стороны, такие слухи деморализуют население, создавая завышенные ожидания. Когда с течением времени становится очевидным, что желаниям не суждено осуществиться, могут возникать противоположные явления – вспышки агрессивного поведения, панические реакции, ненависть по отношению к тем, кто якобы «наобещал», но не выполнил обещанного. Подобные слухи активно используются для манипуляций психологией масс.

**«Слух-пугало»** – слух, несущий и вызывающий выраженные негативные, пугающие настроения и эмоциональные состояния, отражающие некоторые актуальные, но нежелательные ожидания аудитории, в которой они возникают и распространяются. Обычно слухи такого типа возникают в периоды социального напряжения (стихийное бедствие, война, подготовка военного переворота и т. д.). Их сюжеты варьируются от просто пессимистических до явно панических. Особое распространение такие слухи приобретают в ситуациях сложных социальных и политических реформ, смены власти, режима или социально-политической системы в целом. В таких ситуациях появляется ограниченный набор сюжетов, выступающих в качестве стержней пугающих слухов. Некоторые из них видоизменяются в зависимости от культурных, религиозных или национальных традиций, но основная часть остается практически неизменной.

Принимая слухи за «чистую монету», доверяя им, часть населения бросается закупать подчас вообще не нужные им продукты или приобретают их в неразумных объемах, в результате чего действительно искажается конъюнктура рынка. Товары быстро исчезают с прилавков или стремительно растут в цене, может и в самом деле возникнуть голод. Классический пример – Россия 1917 года: хотя урожай был даже выше обычного, уже к октябрю в столичных магазинах исчез хлеб.<sup>1</sup>

Попытки властей противодействовать слухам такого рода имеют, как правило, обратный эффект («эффект бумеранга»). Так, в отечественной

---

<sup>1</sup> Ольшанский Д. В. Классификация слухов. URL: <http://psyfactor.org/lib/rumours5.htm> (дата обращения 08.04.2015).

истории нередко случалось, что власти, публично опровергая слухи о грядущем повышении цен, тем самым только подстегивали ажиотажный спрос на товары, который, в свою очередь, действительно приводил к повышению цен. В США в 1976 году незадолго до того избранный президент Дж. Картер заявил, что реакцией Америки на энергетический кризис должен стать «моральный эквивалент военного положения», и призвал к экономии. Летом того же года американцы израсходовали больше бензина, чем когда бы то ни было.<sup>1</sup>

**«Агрессивный слух»** – слух, не просто вызывающий негативные настроения и состояния, отражающие нежелательные ожидания аудитории, а конкретно направленный на стимулирование агрессивного эмоционального состояния и поведенческого «ответа», жесткого агрессивного действия. Слухи такого рода возникают в ситуациях острых противоречий, связанных с социальными межгрупповыми и межэтническими, межнациональными конфликтами. Агрессивные слухи – продолжение «слухов-пугал». В основе их сюжетов присутствует агрессивный заряд. Основная функция агрессивных слухов – не просто запугивание, а провокация агрессивных действий. Эти слухи строятся не повествовательно, что свойственно «слухам-желаниям» и «слухам-пугалам», а отрывочно, «телеграфно». Короткие, рубленые фразы сообщают о конкретных «фактах», что называется, «взывающих к отмщению». Они несут более сильный эмоционально-отрицательный заряд, формируя аффективную общность «мы» («нормальных людей») в противовес общности «они» («зверствующим нелюдям»). Такие слухи требуют ответной агрессии.

**«Нелепые» слухи** стоят особняком во всех типологиях и классификациях слухов. Они могут быть и желательными, и пугающими, и даже агрессивными, однако главное в них – очевидная нелепость описываемого. Слухи такого рода часто появляются самопроизвольно, как результат путаницы, свойственной обыденному сознанию. Особенно часто они появляются на переломах массового сознания, когда люди находятся в растерянности в связи с тотальной сменой систем ценностей, представлений, картин мира. Их основная функция заключается в попытках построения нового, более адекватного образа мира из обломков предыдущих и зачатков новых представлений.<sup>2</sup>

Распространение информации в массе людей сильно зависит от эмоциональной окраски передаваемых сведений. Так, сильным источником слухов всегда является катастрофа, сопровождающаяся большим количеством пострадавших. И напротив, данные статистики, свидетельствующие о социальном неблагополучии (например, о высоком дорожном травматизме) и о суммарном большом количестве травмированных и погибших, не производят на массу большого впечатления.

---

<sup>1</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

<sup>2</sup> Ольшанский Д. В. Классификация слухов. URL: <http://psyfactor.org/lib/rumours5.htm> (дата обращения 08.04.2015).

Это было замечено еще Густавом Лебоном: «Эпидемия инфлюэнцы, унесшая несколько лет тому назад в Париже около 5000 жертв, очень мало подействовала на народное воображение. Эта настоящая гекатомба не выразилась какими-нибудь явственными образами, и на нее указывали лишь еженедельные статистические отчеты. Но какой-нибудь другой крупный несчастный случай, например, падение Эйфелевой башни, причем если погибло бы не 5000, а всего 500 человек, но зато одновременно и в общественном месте, непременно подействовал бы гораздо сильнее на воображение толпы»<sup>1</sup>. Сравнительно недавние события подтверждают эту закономерность. Так, 12 августа 2000 года во время учений потерпела катастрофу и затонула атомная подводная лодка «Курск». Погибло 118 человек. Это трагическое событие привлекло внимание всей страны. Примерно в это же время при переправе через реку в воду упал автобус, и несколько человек утонуло. Это (тоже трагическое) событие не привлекло к себе вообще никакого внимания. Данные закономерности приходится учитывать работникам средств массовой информации, а также органам исполнительной власти.

#### **10.6. Межгрупповое восприятие**

Межгрупповые представления отличаются ярко эмоциональной окрашенностью, стремлением давать оценки, и при этом не всегда бывают истинными, точными и адекватными. Межгрупповым представлениям свойственна стереотипность, что часто приводит к приписыванию сходных характеристик всем членам какой-либо социальной группы или общности без достаточного осознания возможных различий между ними. Обыкновенно достоинства своей группы завышаются (эффект межгрупповой дискриминации), а достоинства других групп занижаются. Например, это проявляется в этнической и национальной гордости.

Дейл Карнеги так описывал это явление: «Не считаете ли вы, – спрашивает он, обращаясь к своим соотечественникам-американцам, – что стоите выше японцев? А ведь, по правде говоря, японцы полагают, что стоят гораздо выше вас. Так, консервативно настроенный японец приходит в бешенство при виде белого человека, танцующего с японкой. Не думаете ли вы, что стоите выше индусов в Индии? Это ваше право, но миллионы индусов ставят себя настолько выше вас, что не хотят снизойти до прикосновения к пище, которую осквернила, упав на нее, ваша тень. Не находите ли вы, что стоите выше эскимосов? Это опять-таки ваше право, но, может быть, вам интересно узнать, что думают о вас эскимосы? Ну так вот: среди эскимосов иногда попадаются бродяги, никчемные бездельники, не желающие работать. Эскимосы называют их “белыми” – словом, которое

---

<sup>1</sup> Лебон Г. Психология масс. Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. С. 196.

служит для них выражением величайшего презрения».<sup>1</sup> Реже встречается обратная тенденция – установление позитивно оцениваемых различий в пользу какой-либо другой группы, которой отдается предпочтение перед собственной.

В своих крайних выражениях первая тенденция может приводить к возникновению напряженности и враждебности в межгрупповых отношениях, вторая – к ослаблению внутригрупповых связей, девальвации внутригрупповых ценностей, дестабилизации и дезинтеграции группы как таковой.

Специфика **межгруппового восприятия**, объектом и субъектом которого являются социальные группы, заключается: 1) в объединении индивидуальных представлений в некоторое целое, качественно отличное от составляющих его элементов; 2) в длительном и недостаточно гибком формировании межгрупповых представлений, обладающих устойчивостью к внешним влияниям; 3) в схематизации и упрощении возможного диапазона сторон восприятия другой группы.<sup>2</sup>

## ГЛОССАРИЙ

**Восприятие межгрупповое** – процессы социальной перцепции, в которых как субъектом, так и объектом восприятия выступают социальные группы.

**Группа большая** – 1) Количественно не ограничиваемая условная общность людей, выделяемая на основе определенных социальных признаков (пола, возраста, национальности и т. п.). 2) Реальная, значительная по размерам и сложно организованная общность людей, вовлеченных в ту или иную общественную деятельность (например, коллектив школы или вуза, предприятия или учреждения).

**Группа возрастная** – Одна из разновидностей условной большой группы людей, объединяемых по признаку возраста. В соответствии с возрастной периодизацией выделяются группы дошкольников, младших школьников, подростков, старшеклассников, студентов, молодежи, групп среднего возраста, зрелого возраста и т. д.

**Заражение** – 1) процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида (человека или животного) другому на психофизиологическом уровне контакта помимо или дополнительно к собственно смысловому воздействию; 2) способ влияния, основывающийся на общем переживании большой массы людей одних и тех же эмоций.

**Коллективные представления** – термин, предложенный французским социологом Э. Дюркгеймом для обозначения компонентов системы знаний, мнений, норм поведения, сложившихся в социальном опыте. Термин «коллективные представления» использовался Э. Дюркгеймом его

---

<sup>1</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Л.: Лениздат, 1992. С.124-125.

<sup>2</sup> Общение // Психологический словарь. – URL: <http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=581> (дата обращения 09.04.2015).

последователями для объяснения социального происхождения человеческой психики.

**Коммуникация массовая** – систематическое распространение (с помощью технических средств) специально подготовленных сообщений среди численно больших, анонимных, рассредоточенных аудиторий.

**Массовидные явления** (ситуативные синонимы: стихийное массовое поведение; коллективное поведение) – сходство психических состояний, настроений, стереотипов, установок, поведенческих реакций в рамках большой социальной группы, обусловленное механизмами заражения, внушения, подражания, конформизма, эмоционального резонанса (циркулярная реакция). К массовидным явлениям относят многообразные виды поведения толпы, слухи, моду, массовые политические движения и т. д.

**Межгрупповая дискриминация** (от лат. *discriminatio* – различие) – установление различий между собственной и другой группами. Нередко этот процесс приобретает ярко выраженную оценочную окраску, свойственную межгрупповому восприятию в целом.

**Межгрупповые отношения** (в психологии) – совокупность социально-психологических явлений, характеризующих субъективное отражение (восприятие) многообразных связей, возникающих между социальными группами, а также обусловленный ими способ взаимодействия групп. Совокупность социально-психологических явлений, характеризующих субъективное отражение (восприятие) многообразных связей, возникающих между социальными группами, а также обусловленный ими способ взаимодействия групп. Специфика межгрупповых отношений, объектом и субъектом которых являются социальные группы, заключается: 1) в объединении индивидуальных представлений в некоторое целое, качественно отличное от составляющих его элементов; 2) в длительном и недостаточно гибком формировании межгрупповых представлений, обладающих устойчивостью к внешним влияниям; 3) в схематизации и упрощении возможного диапазона сторон восприятия другой группы.

**Общественное мнение** – выраженное в форме определенных суждений, идей и представлений, отношение социальных групп к явлениям или проблемам социальной жизни, затрагивающим общие интересы.

**Охлодинамика** - закономерности движения толпы.

**Паника массовая** (от греч. *panikun* – безотчетный ужас) – один из видов поведения толпы. Психологически характеризуется состоянием массового страха перед реальной или воображаемой опасностью, нарастающего в процессе взаимного заражения и блокирующего способность рациональной оценки обстановки, мобилизацию волевых ресурсов и организацию совместного противодействия.

**Слухи** – специфический вид межличностной коммуникации, в процессе которой сюжет, до известной степени отражающий некоторые реальные или вымышленные события, становится достоянием обширной диффузной аудитории. Наряду с описываемым событием слухи отражают также



общественное мнение и настроение, более общие социальные стереотипы и установки аудитории и, наконец, информационную ситуацию в регионе.

**Толпа** – скопление людей, лишенных ясно осознаваемой общности целей и организации, но связанных между собой сходством эмоционального состояния и общим центром внимания.

**Эффект бумеранга** – наблюдающийся главным образом в психологии пропаганды и педагогической психологии эффект, заключающийся в том, что при некоторых воздействиях источника информации на аудиторию или на отдельных лиц получается результат, обратный ожидаемому.

## ПРАКТИКУМ

Ниже представлена статья известного российского журналиста Владимира Алексеевича Гиляровского, посвященная знаменитой Ходынской катастрофе, произошедшей в Москве во время коронации императора Николая II. Проанализируйте, какие особенности поведения толпы не были учтены организаторами народных гуляний, в результате чего произошли описанные ниже трагические события.

### *КАТАСТРОФА НА ХОДЫНСКОМ ПОЛЕ*

Причину катастрофы выяснит следствие, которое уже начато и ведется. Пока же я ограничусь описанием всего виденного мной и теми достоверными сведениями, которые мне удалось получить от очевидцев. Начинаю с описания местности, где произошла катастрофа. Неудачное расположение буфетов для раздачи кружек и угощений, безусловно, увеличило количество жертв. Они построены так: шагах в ста от шоссе, по направлению к Ваганьковскому кладбищу, тянется их цепь, по временам разрываясь более или менее длительными интервалами. Десятки буфетов соединены одной крышей, имея между собой полторааршинный суживающийся в середине проход, так как предполагалось пропускать народ на гулянье со стороны Москвы именно через эти проходы, вручив каждому из гуляющих узелок с угощением. Параллельно буфетам, со стороны Москвы, т. е. откуда ожидался народ, тянется сначала от шоссе глубокая, с обрывистыми краями и аршинным валом, канава, переходящая против первых буфетов в широкий, сажен до 30, ров – бывший карьер, где брали песок и глину. Ров, глубиной местами около двух сажен, имеет крутые, обрывистые берега и изрыт массой иногда очень глубоких ям. Он тянется на протяжении более полуверсты, как раз вдоль буфетов, и перед буфетами имеет во все свое протяжение площадку, шириной от 20 до 30 шагов. На ней-то и предполагалось, по-видимому, установить народ для вручения ему узелков и для пропуска вовнутрь поля. Однако вышло не так: народу набралась масса, и тысячная доля его не поместилась на площадке. Раздачу предполагали производить с 10 часов утра 18 мая, а народ начал собираться еще накануне, 17-го, чуть не с полудня, ночью же потянул отовсюду, из Москвы, с фабрик и из деревень,

положительно запруживая улицы, прилегающие к заставам Тверской, Пресненской и Бутырской. К полуночи громадная площадь, во многих местах изрытая ямами, начиная от буфетов, на всем их протяжении, до здания водокачки и уцелевшего выставочного павильона, представляла из себя не то бивуак, не то ярмарку. На более гладких местах, подальше от гулянья, стояли телеги приехавших из деревень и телеги торговцев с закусками и квасом. Кое-где были разложены костры. С рассветом бивуак начал оживать, двигаться. Народные толпы все прибывали массами. Все старались занять места поближе к буфетам. Немногие успели занять узкую гладкую полосу около самих буфетных палаток, а остальные переполнили громадный 30-саженный ров, представлявшийся живым, колыхавшимся морем, а также ближайший к Москве берег рва и высокий вал. К трем часам все стояли на занятых ими местах, все более и более стесняемые наплывавшими народными массами. К пяти часам сборище народа достигло крайней степени, – полагаю, что не менее нескольких сотен тысяч людей. Масса сковалась. Нельзя было пошевелить рукой, нельзя было двинуться. Прижатые во рве к обоим высоким берегам не имели возможности пошевелиться. Ров был набит битком, и головы народа, слившиеся в сплошную массу, не представляли ровной поверхности, а углублялись и возвышались, сообразно дну рва, усеянного ямами. Давка была страшная. Со многими делалось дурно, некоторые теряли сознание, не имея возможности выбраться или даже упасть: лишенные чувств, с закрытыми глазами, сжатые, как в тисках, они колыхались вместе с массой. Так продолжалось около часа. Слышались крики о помощи, стоны сдавленных. Детей – подростков толпа кое-как высаживала кверху и по головам позволяла им ползти в ту или другую сторону, и некоторым удалось выбраться на простор, хотя не всегда невинно. Двоих таких подростков караульные солдаты пронесли в большой № 1-й театр, где находился г. Форкатти<sup>1</sup> и доктора Анриков и Рамм.

Так, в 12 часов ночи принесли в бесчувственном состоянии девушку лет 16, а около трех часов доставили мальчика, который, благодаря попечению докторов, только к полудню второго дня пришел в себя и рассказал, что его сдавили в толпе и потом выбросили наружу. Далее он не помнил ничего. Редким удавалось вырваться из толпы на поле. После пяти часов уже очень многие в толпе лишились чувств, сдавленные со всех сторон. А над миллионной толпой начал подниматься пар, похожий на болотный туман. Это шло испарение от этой массы, и скоро белой дымкой окутало толпу, особенно внизу во рву, настолько сильно, что сверху, с вала, местами была видна только эта дымка, скрывающая людей. Около 6 часов в толпе чаще и чаще стали раздаваться стоны и крики о спасении. Наконец, около нескольких средних палаток стало заметно волнение. Это толпа требовала у заведовавших буфетами артельщиков выдачи угощений. В двух-трех средних балаганах артельщики действительно стали раздавать узлы,

---

<sup>1</sup> Одно из специально построенных антрепренером Форкатти зданий для увеселительных зрелищ.

между тем как в остальных раздача не производилась. У первых палаток крикнули «раздают», и огромная толпа хлынула влево, к тем буфетам, где раздавали. Страшные, душу раздирающие стоны и вопли огласили воздух... Напершая сзади толпа обрушила тысячи людей в ров, стоявшие в ямах были затоптаны... Несколько десятков казаков и часовые, охранявшие буфеты, были смяты и оттиснуты в поле, а пробравшиеся ранее в поле с противоположной стороны лезли за узлами, не пропуская входивших снаружи, и напиравшая толпа прижимала людей к буфетам и давила. Это продолжалось не более десяти мучительнейших минут... Стоны были слышны и возбуждали ужас даже на скаковом кругу, где в это время происходили еще работы.

Толпа быстро отхлынула назад, а с шести часов большинство уже шло к домам, и от Ходынского поля, запруживая улицы Москвы, целый день двигался народ. На самом гулянье не осталось и одной пятой доли того, что было утром. Многие, впрочем, возвращались, чтобы разыскать погибших родных. Явились власти. Груды тел начали разбирать, отделяя мертвых от живых. Более 500 раненых отвезли в больницы и приемные покои; трупы были вынуты из ям и разложены кругом палаток на громадном пространстве. Изуродованные, посиневшие, в платье разорванном и промокшем насквозь, они были ужасны. Стоны и причитания родственников, разыскавших своих, не поддавались описанию... По русскому обычаю народ бросал на грудь умерших деньги на погребение... А тем временем все подъезжали военные и пожарные фуры и отвозили десятками трупы в город. Приемные покои и больницы переполнились ранеными. Часовни при полицейских домах и больницах и сараи – трупами. Весь день шла уборка. Между прочим, 28 тел нашли в колодезе, который оказался во рву, против средних буфетов. Колодец этот глубокий, сделанный опрокинутой воронкой, обложенный внутри деревом, был закрыт досками, которые не выдержали напора толпы. В числе попавших в колодец один спасен был живым. Кроме этого, трупы находили и на поле, довольно далеко от места катастрофы. Это раненые, успевшие сгоряча уйти, падали и умирали. Всю ночь на воскресенье возили тела отовсюду на Ваганьковское кладбище. Более тысячи лежало там, на лугу, в шестом разряде кладбища. Я был там около 6 часов утра. Навстречу, по шоссе, везли белые гробы с покойниками. Это тела, отпущенные родственникам для погребения. На самом кладбище масса народа.

**1896, 20 мая, № 137.**

**Подписано:  
Вл. Гиляровский**

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

- 1. Сообщество взаимодействующих лиц, отделенное от остального социума внешней границей, называется**
  - А. Подразделение
  - Б. Группа
  - В. Народ
  - Г. Организация
  
- 2. Большая группа – это группа, в которой**
  - А. Не менее 8 членов
  - Б. Не менее 12 членов
  - В. Члены группы никогда не встречаются между собой
  - Г. Не все члены группы могут взаимодействовать непосредственно
  
- 3. Толпа – это**
  - А. Сообщество людей, имеющее внешнюю границу
  - Б. Бесструктурное скопление людей, объединенных объектом внимания
  - В. Сообщество людей, обладающее внутренней структурой и лидером
  - Г. То же, что большая группа
  
- 4. Совокупность людей, объединенных вокруг некоторого центра и не связанных отношениями членства, называется**
  - А. Ассоциация
  - Б. Толпа
  - В. Большая группа
  - Г. Корпорация
  
- 5. Толпа начинает формироваться с образования**
  - А. Ядра толпы
  - Б. Внешней границы
  - В. Внутренней организации
  - Г. Внутренних границ
  
- 6. В толпе человек, охваченный общим эмоциональным настроением, испытывает чувство**
  - А. Изолированности
  - Б. Слабости и незащищенности
  - В. Силы и безнаказанности
  - Г. Подавленности
  
- 7. В толпе человек проявляет**
  - А. Только повышенную агрессивность

- Б. Только самоотверженность и альтруистичность
- В. Чувство повышенной ответственности
- Г. Способность к преувеличенным эмоциям разной направленности

**8. «Эффект бумеранга» заключается в том, что попытки убедить людей в чем-либо**

- А. Оказываются успешнее, чем ожидалось
- Б. Не приводят ни к какому эффекту
- В. Заставляют оратора поверить собственным словам
- Г. Приводят к обратному эффекту

**9. Паника в толпе приводит к**

- А. Сплочению толпы в большую группу
- Б. Невозможности рациональной оценки обстановки
- В. Организованному сопротивлению опасности
- Г. Мобилизации волевых ресурсов людей

**10. Люди, собирающиеся на какое-либо незапланированное зрелище, образует толпу**

- А. Экспрессивную
- Б. Оппортунистическую
- В. Действующую
- Г. Стяжательную

**11. Толпа, стихийно спасающаяся от реального или воображаемого источника опасности, называется**

- А. Паническая
- Б. Агрессивная
- В. Повстанческая
- Г. Экстатическая

**12. Конвенциональная толпа собирается, чтобы**

- А. Приобретать дефицитные товары или грабить магазины
- Б. Высказать претензии властям
- В. Посмотреть какое-либо запланированное зрелищное мероприятие
- Г. Увидеть пожар или драку

**13. Бесструктурная масса людей, находящаяся под влиянием лидера, называется**

- А. Стихийная толпа
- Б. Ведомая толпа
- В. Организованная толпа
- Г. Неорганизованная толпа

**14. Законы передвижения людей, толпы обозначается как**

- А. Социометрия
- Б. Социодинамика
- В. Групповая динамика
- Г. Охлодинамика

**15. Состояние толпы, при котором в ней мало или совсем нет малых групп, называется**

- А. Дисперсия
- Б. Диссипация
- В. Атомизация
- Г. Распыление

**16. Ламинарное движение толпы – это**

- А. Равномерное движение в каком-либо направлении
- Б. Ситуация, когда толпа разбегается в разные стороны
- В. Концентрация толпы на ограниченном участке местности
- Г. Бурное, хаотичное движение людей в толпе

**17. В ситуации военных действий или стихийных бедствий с большим количеством жертв, стяжательная толпа занимается**

- А. Удовлетворением любопытства
- Б. Выражением эмоций
- В. Разграблением имущества и мародерством
- Г. Протестами и политической борьбой

**18. Интенсивность слухов прямо пропорциональна**

- А. Размерам толпы
- Б. Точности сведений
- В. Степени распространенности информации
- Г. Заинтересованности толпы и неопределенности информации

**19. При передаче слухов информация становится**

- А. Менее определенной
- Б. Более достоверной
- В. Сфокусированной, удобной для восприятия
- Г. Более обдуманной и взвешенной

**20. Межгрупповое восприятие отличается**

- А. Гибкостью, индивидуальностью
- Б. Рациональностью
- В. Упрощенностью, стереотипностью
- Г. Углубленным вниманием к индивидуальным чертам

## **ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1Б, 2Г, 3Б, 4Б, 5А, 6В, 7Г, 8Г, 9Б, 10Б, 11А, 12В, 13Б, 14Г, 15В, 16А, 17В, 18Г, 19В, 20В

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Основная литература**

1. Горбатов, Д. С. Функции слухов в социальной среде / Д. С. Горбатов // Ученые записки СПбГИПСР. – Выпуск 1. – Том 21. – 2014. – С. 17-22.
2. Корявцев, В. П. Введение в вопросы охлодинамики. – URL: <http://antisys.narod.ru/vohlo.html> (дата обращения 07.04.2014)
3. Мокшанцев, Р. И. Психология толпы / Р. И. Мокшанцев, А. В. Мокшанцева. – URL: <http://www.xromo.com/ruskolan/tolpa/tolpa.htm> (дата обращения 07.04.2015).
4. Рощин, С. К. Психология толпы / С. К. Рощин. – URL: <http://psyfactor.org/lib/roschin.htm> (дата обращения 07.04.2015).

### **Дополнительная литература**

1. Берн, Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп/Э.Берн. – Екатеринбург: Изд-во «ЛИТУР», 2002. – 320 с.
2. Дюркгейм, Э. Самоубийство//Э. Дюркгейм. – СПб.: Союз, 1998. – С.122-157.
3. Лебон, Г. Психология масс/Г. Лебон. – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. – 320 с.
4. Майерс, Д. Социальная психология/Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
5. Милграм, С. Эксперимент в социальной психологии/С. Милграм. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
6. Ольшанский, Д. В. Классификация слухов. – URL: <http://psyfactor.org/lib/rumours5.htm> (дата обращения 08.04.2015)
7. Ольшанский, Д. В. Психология масс / Д. В. Ольшанский. – СПб.: Питер, 2002. – 368 с.

## ГЛАВА 11. ЛИДЕР И ГРУППА. РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Актуальность темы:** Лидер – человек, играющий в группе ключевую роль в отношении направления, контроля и изменения деятельности других членов группы по достижении групповых целей. Быть лидером означает быть способным внести наибольший вклад в достижение общей цели, помочь другим поверить в ее достижимость и помочь им получить удовлетворение от достигнутого. Если конкретная группа нацелена на выполнение какой-либо задачи, ее лидер должен в большей степени, чем другие, быть способным к ее выполнению. Знание основных характеристик лидерства как социально-психологического явления, а также характеристик и свойств лидера – обязательная составная часть курса психологии общения; свойства и характер деятельности лидера необходимо знать всем специалистам, которым приходится иметь дело с управлением персоналом, с организацией оптимального взаимодействия в коллективе.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<i>Обучающийся будет иметь представление:</i>	
1.	О роли лидера в организации.
2.	О требованиях, которые предъявляют к лидеру.
<i>Обучающийся будет знать:</i>	
3.	Личностные свойства лидера.
4.	Типы лидерства в организации, принципы их классификаций.
5.	Основные психологические приемы, которые необходимы для успешного лидерства.
<i>Обучающийся будет понимать:</i>	
6.	Значение лидерства, как вида социальной роли.
7.	Функции лидера в управленческой иерархии.
<i>Обучающийся будет уметь:</i>	
8.	Распознавать наиболее типичные ошибки лидера.

### 11.1. Лидерство как социальная роль

Понятие **роли** ввел в социальную психологию Дж. Мид (1863–1931). Как было показано в главе, посвященной психологии малых групп, каждый человек в пределах группы выполняет определенную роль. Индивидуальное исполнение человеком той или иной роли имеет определенную «личностную окраску», зависящую прежде всего от его знаний и умения находиться в данной роли, от ее значимости для него, от стремления в большей или



меньшей степени соответствовать ожиданиям окружающих. Различают роли социальные, обусловленные местом индивида в системе объективных социальных отношений (роли профессиональные, социально-демографические и др.), и роли межличностные, определяемые местом индивида в системе межличностных отношений (лидер, отверженный и др.).

Выделяют также роли активные, исполняемые в данный момент, и латентные, не проявляющиеся в данной ситуации. Кроме того, различают роли официальные (конвенциональные), связанные с официальными требованиями организации, в которую входит субъект, и стихийные, связанные со стихийно возникающими отношениями и видами деятельности. Лидерство представляет собой разновидность социальной роли.

Некоторые люди оказываются лидерами в результате формального назначения или выборов; другие – в результате неформального внутригруппового взаимодействия. То, какими качествами должен обладать человек, чтобы стать хорошим лидером, во многом зависит от ситуации, – указывает Д. Майерс. Человек, прекрасно подходящий на роль лидера команды инженеров, может быть очень плохим руководителем группы, работающей в торговле. Некоторые люди прекрасно справляются с обязанностями **целевых лидеров**: организуют работу, устанавливают стандарты и концентрируют внимание на достижении поставленной цели. Другие незаменимы в качестве **социальных лидеров**, когда необходимо организовать командную работу, уладить конфликт и оказать поддержку.<sup>1</sup>

В современной социальной психологии известны различные классификации лидеров.

По функции можно выделить следующие их типы:

**1. Лидер-организатор.** Нужды коллектива воспринимает как свои собственные, активно действует для их удовлетворения. Оптимистичен; считает, что большинство проблем разрешимо. Привлекает других тем, что, по общему мнению, он никогда не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, неодобрение (если в нем есть нужда), выражает, не задевая чужого достоинства. Оказывается на виду в любом неформальном коллективе.

**2. Лидер-творец.** Привлекает к себе окружающих своей способностью видеть новое, разрешать неразрешимые проблемы. Не склонен командовать, а лишь приглашает к обсуждению. Способен поставить задачу таким образом, что она заинтересует и привлечет людей.

**3. Лидер-борец.** Волевой, уверенный в своих силах. Склонен первым идти навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Отстаивает то, во что верит; неуступчив. Однако не всегда действует обдуманно; предпочитает «безумство храбрых».

**4. Лидер-дипломат.** Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, всегда в курсе сплетен

---

<sup>1</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

и пересудов; хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

**5. Лидер-утешитель.** Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию. Привлекает людей тем, что готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно.

Другая классификация затрагивает содержание лидерской деятельности.

**1. Деловое лидерство** характерно для формальных групп, решающих производственные задачи. В его основе такие качества как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, наибольший опыт в данной области деятельности. Такой лидер может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела. Деловое лидерство означает способность руководить. «Деловой лидера» – это своего рода «руки группы».

**2. Эмоциональное лидерство** возникает в неформальных группах на основе человеческих симпатий, притягательности лидера как участника межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта. Эмоциональный лидер – это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». Такого лидера можно назвать «сердце группы».

**3. Информационное лидерство** предполагает умение все знать, все объяснить, всегда найти нужную информацию; такой лидер обладает большой эрудицией. Информационный лидер – это «мозг группы».

Оптимальным является сочетание всех этих трех компонентов лидерства у одного человека (*универсальный лидер*), но это встречается редко. Чаще можно найти сочетание не трех, а двух таких компонентов: например, эмоционального и делового, информационного и делового.

Кроме этого, существует классификация лидеров по исполняемым ролям, которую предложил Л. И. Уманский:

- 1) организатор** (функция групповой интеграции);
- 2) инициатор** (выдвижение идей и решение новых проблем);
- 3) генератор** эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
- 4) эталон** (образец, идеал, «звезда»);
- 5) мастер** (специалист в каком-то виде деятельности);
- 6) эрудит** (отличается обширными знаниями).

Выделяют еще **ситуативное лидерство**, которое по природе своей может быть деловым и эмоциональным. Такое лидерство ограничено во времени, потому что проявляется только в определенной ситуации и

исчезает, когда ситуация исчерпана. Ситуативный лидер может быть лидером в одних ситуациях и не может быть им в других.<sup>1</sup>

Существует упрощенное понимание отношений лидера и группы, согласно которому неформальную группу возглавляет лидер, а формальную – руководитель. Лидера никто не назначает, он «выбирает себя сам», занимая или завоевывая в группе такое место, что все остальные признают его первенство в принятии управленческих решений. Руководитель же – лицо, назначенное на определенную должность.

В действительности, функции неформального лидера и формального руководителя в коллективе нередко совпадают. Ситуация, при которой неформальным лидером в коллективе является один человек, а официальным руководителем – другой, характеризуется отсутствием авторитета у руководителя и большими трудностями в осуществлении руководящих функций.

## 11.2. Стили руководства и организаторские способности

Ядром психологической структуры личности руководителя являются, безусловно, организаторские способности. Специалисты (школа проф. Л. И. Уманского) выделяют здесь три основные подструктуры.

**1. Организационная проницательность.** В обыденном языке она определяется как «чутье» менеджера, включающее:

А) *психологическую избирательность* (внимание к тонкостям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителя и подчиненных, способность поставить себя на место другого);

Б) *практическую направленность интеллекта* (прагматическую ориентацию менеджера использовать данные о психологическом состоянии коллектива на решение практических задач);

В) *психологический такт* (т. е. способность соблюдать чувство меры в своей психологической избирательности и прагматической ориентированности).

**2. Эмоционально-волевая действенность.** Это тот самый гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Она складывается из таких факторов, как:

А) энергичность, способность «заражать» и заряжать подчиненных своими желаниями, устремленностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели;

Б) требовательность, способность добиваться «своего» при психологически грамотной постановке и реализации требований к подчиненным;

В) критичность, способность обнаружить и адекватно оценить отклонения от намеченной программы в деятельности исполнителей.

---

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. С.279-281.

3. Склонность к **организаторской деятельности**. Она включает:

А) готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивационных факторов и заканчивая профессиональной подготовленностью;

Б) самочувствие в процессе организационной деятельности, т. е. «тонус» (стеничность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

От степени развитости перечисленных психологических структур зависит психологический тип руководителя и, естественно, его индивидуальный стиль руководства.<sup>1</sup>

Итак, управляя коллективом, руководитель пользуется тем или иным *стилем руководства* – определенной совокупностью приемов, методов и межличностных отношений, позволяющей выстроить соответствующую модель общения с коллективом. Стиль руководства стал объектом научного внимания в 30-х годах прошлого века. Первое экспериментальное исследование стилей руководства было проведено американским психологом Куртом Левиным (1890-1947) в 1938 году. В ходе этого исследования были выделены три основных стиля руководства, знание которых сохраняет свое значение и в наши дни:

- Авторитарный стиль
- Демократический стиль
- Попустительский стиль

Для **авторитарного стиля** характерно жесткое управление и всеобъемлющий контроль. Руководитель, практикующий такой стиль, нередко допускает нетактичные замечания в адрес одних подчиненных и беспричинные, необоснованные похвалы другим. Авторитарный руководитель не только определяет общие цели деятельности и задание, но и указывает способы выполнения его, а также жестко решает, кто с кем будет работать. Задания и способы выполнения часто даются подчиненным поэтапно, и это снижает мотивацию к труду, поскольку подчиненному при таком подходе неясна конечная цель его трудовых усилий. Все эти приемы свидетельствуют об отсутствии доверия со стороны руководителя к собственным подчиненным. Руководитель полагает, что не может положиться на самостоятельность и ответственность рядовых членов коллектива, заранее считая, что эти качества развиты очень плохо. Всякие проявления инициативы со стороны подчиненных авторитарный руководитель пресекает, рассматривая ее как недопустимое самоуправство.

Исследования других ученых, последовавшие за работой К. Левина, показали, что подобное поведение авторитарного руководителя строится на его представлениях о том, что «инициатива снизу» подрывает его авторитет и веру в его компетентность. Авторитарный руководитель оценивает успехи подчиненных субъективно, адресуя упреки (или похвалу) исполнителю как личности.

---

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. С. 247.

При авторитарном стиле руководства в группе (коллективе) отмечаются проявления враждебности во взаимоотношениях; перед руководителем наблюдается покорность и заискивание.<sup>1</sup>

Таким образом, авторитарный стиль руководства имеет много недостатков. Существуют, однако, обстоятельства, при которых авторитарный стиль оказывается наиболее плодотворным и адекватным. Способность руководителя взять на себя персональную ответственность, особенно в критической ситуации, – это несомненное его достоинство.

При демократическом стиле руководства группа активно участвует в обсуждении хода предстоящей работы, особенностей ее организации. В случае успеха или, наоборот, провала в работе оцениваются факты, а не личность. В результате у рядовых членов группы (коллектива) развивается уверенность в себе, стимулируется самоуправление. В коллективе возрастает активность, общительность и доверительность взаимоотношений. Члены коллектива проявляют живой интерес к работе, позитивную внутреннюю мотивацию деятельности. Их отличает групповая сплоченность, чувство гордости общими успехами, взаимопомощь и дружелюбие во взаимоотношениях. Значительно повышается качество и оригинальность выполнения заданий.<sup>2</sup> Демократический стиль руководства считается оптимальным, но в некоторых случаях (например, в экстремальных ситуациях, когда срочность и решительность действий важнее, чем демократичность принятия решений) более эффективным оказывается авторитарный стиль.

**Попустительский (либеральный) стиль** руководства считается наихудшим. В этом случае руководитель практически самоустранивается от своих управленческих функций и избегает брать на себя какую-либо ответственность. Подчиненные не только решают сами возникающие перед ними проблемы, но и имеют возможность не особенно считаться с мнением своего руководителя. При всех очевидных недостатках этого стиля, положительным является то, что инициатива подчиненных не подавляется. Но при попустительском стиле руководства рядовые члены коллектива отмечают низкую удовлетворенность работой, хотя и они не несут ни перед кем никакой ответственности, а сам объем выполняемой работы существенно снижается.

Кроме этих, традиционно выделяемых стилей, некоторые авторы перечисляют еще несколько. Так, А. В. Морозов приводит, помимо перечисленных, следующие стили:<sup>3</sup>

**Коллегиальный.** Руководитель стремится по всем вопросам советоваться с коллективом, все решать коллективным обсуждением и голосованием. Конечно, узнать мнение коллектива бывает полезно, но при

---

<sup>1</sup> Реан А. А., Бордовская Н. В., Розум С. И. Психология и педагогика. СПб.: Питер, 2007. С. 332-334.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> См.: Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. 576 с.

таком стиле нередко даже вопросы, вовсе этого не требующие, часто выносятся на коллективное обсуждение. Данный стиль отражает боязнь ответственности со стороны руководителя.

**Плановый.** Для руководителя этого стиля главное – план, программа. Руководитель такого стиля очень много уделяет внимания всевозможным планам и программам, считает, что главное – их своевременное выполнение. Конечно, управление на основе четкого, глубоко проработанного плана – весьма положительное качество. Однако слишком точное, излишне пунктуальное следование плану часто противоречит оперативному реагированию на ситуацию. Руководитель сам себя лишает возможности для маневра, проявления инициативы. Следует помнить, что коренной порок такого руководства состоит в том, что любая попытка улучшить, изменить план приводит к разрушению самого плана.

**Авральный.** Этот стиль в народе называют «режим ошпаренной кошки». Руководство такого стиля предполагает достижение цели любой ценой, в условиях спешки и кампанейщины. Конечно, способность руководителя мобилизовать себя на решение приоритетной задачи – важное достоинство, но когда авральные ситуации фактически становятся нормой, из блага это качество превращается в бедствие для коллектива. Работа выполняется быстро, но плохо; с неизбежностью возникают и конфликтные ситуации.

**Регламентирующий (контролирующий)** – нечто среднее между авторитарным и плановым стилем, составляет противоположность либеральному. Характерна постоянная регламентация того, что необходимо делать, как и в какие сроки. Это создает нервную обстановку в коллективе; подробная регламентация работы не оставляет времени и сил для самой работы.

**Перестроечный.** У руководителя этого стиля всегда масса идей и проектов. Цели постоянно видоизменяются, подразделения получают все новые и новые задания, противоречащие предыдущим. Организация такого руководителя постоянно находится как бы в состоянии налаживания дел. Хотя умения изменять и совершенствовать работу – это несомненное достоинство, при таком стиле руководства перестройка совершается по сути дела ради перестройки и в ущерб продуктивности.

**Консервативный.** Это стиль руководителя, который во главу угла ставит незыблемость традиций, принципов, ритуалов, способов решения управленческих задач. Такой стиль создает уверенность в стабильности, коллектив кажется устойчивым, но при этом руководитель, а вместе с ним и коллектив оказываются неспособными следовать веяниям времени.

**Дипломатический.** Руководитель такого стиля славится своей способностью договариваться, решать проблему там, где, кажется, нет для этого никаких реальных возможностей. Главная ставка делается на дипломатические способности руководителя, на его личные контакты, а часто и личные связи. Но гибкость поведения такого руководителя часто превращается в демагогию. Руководитель дипломатического стиля часто меняет свои требования, указания так, как ему это выгодно исходя из складывающейся ситуации.

**Документальный.** В работе любого руководителя большую роль играет работа с документами, ведение документооборота. Но у руководителя

этого стиля документы, служебные бумаги затмевают все. Он придает исключительно большое значение документам, письменным распоряжениям и вследствие этого скатывается к «бумаготворчеству». Тратя много сил и времени на подготовку различного рода документов и справок, такой руководитель стремится перестраховать себя на случай всяких проверок, но у него уже не остается времени на живое общение с коллегами, на непосредственное руководство коллективом.

**Лидерский.** Стиль характеризуется тем, что руководитель отличается именно сильными свойствами неформального лидера. Он увлекает, вдохновляет коллектив на решение тех проблем, в возможность решения которых он глубоко верит; ему удается убедить в этом, если не всех, то большинство членов коллектива. Лидеру присуща уверенность в себе. Он, как правило, обладает оптимизмом и проявляет его в решении тех проблем, которые стоят перед коллективом. При больших творческих способностях, он становится творческим руководителем коллектива. К недостаткам лидерского типа следует отнести то, что лидер часто пренебрегает административными средствами руководства коллективом, и это, как правило, приводит к тому, что не все резервные возможности коллектива и особенно инициативных членов коллектива остаются использованными.

**Административный.** Стиль характерен для руководителей, которые строго следуют всем указаниям, распоряжениям, спущенным сверху, и доводят их выполнение до логического конца, чего бы это ни стоило. Руководитель-администратор способен настоять на своем, преодолеть сопротивление «инакомыслящих», используя свое административное давление. Худший вариант административного стиля характеризуется административным манипулированием, комбинированием «дел», «разрешением конфликтных ситуаций», источником которых часто является не кто иной, как сам руководитель-администратор. Возможно, к некоторым позитивным элементам этого стиля руководства коллективом следует отнести то, что он владеет знанием механизма административного управления организацией, знанием должностных инструкций и прочих атрибутов власти.

Эффективность того или иного стиля руководства зависит не только от наличной ситуации, но и от того, каким лидером по своим характеристикам является руководитель – целевым или социальным. **Целевые** лидеры, как правило, авторитарны; этот стиль руководства «срабатывает» только в тех случаях, когда лидер достаточно умен для того, чтобы отдавать толковые приказы. Ориентированный на достижение определенной цели, такой лидер и внимание группы, и ее усилия тоже направляет на то, чего окружающие ждут от нее. **Социальным** лидерам нередко присущ демократический стиль руководства, т. е. такой стиль, для которого характерно делегирование властных полномочий другим членам группы и их привлечение к участию в принятии решений. Члены группы, принимающие участие в принятии решений, обычно более удовлетворены своим положением. Известно также, что у работников, которые сами контролируют выполнение порученных ими заданий, мотивация достижений усиливается. Поэтому люди, ценящие

командный дух и гордящиеся достижениями группы, при демократическом лидере реализуют все свои возможности.<sup>1</sup>

### 11.3. Сильный и слабый руководитель

Главная черта эффективного руководства – гибкость. В зависимости от специфики ситуации, руководитель должен умело использовать преимущества того или иного стиля руководства и нейтрализовать его недостатки. Вместе с тем, некоторые руководители, в силу своих личных особенностей, поступают наоборот: из всех возможных стилей управления они берут на вооружение только слабые стороны. Такая ситуация возникает в тех случаях, когда руководитель, назначенный на должность в административном порядке, реально не обладает лидерскими качествами. На основании анализа сильных и слабых сторон различных стилей руководства может быть построена обобщенная модель сильного и слабого руководителя (Табл. 4):

Таблица 4

**Свойства сильного и слабого руководителя<sup>2</sup>**

<b>Ситуация</b>	<b>Сильный руководитель</b>	<b>Слабый руководитель</b>
Планирование работы	Разрабатывает стратегию, предвидя развитие событий	«Плетется в хвосте» у событий, запоздалыми действиями пытается исправить ситуацию
Отношение к будущему	Основывается на позитивном, оптимистическом взгляде на будущее, воодушевляет подчиненных	Демонстрирует пессимистический настрой и заражает им окружающих
Оценка ситуации	Умеет воспринять ситуацию в целом	Не видит за деревьями леса и тонет в мелочах
Мотивация	Мотивирован на достижение успеха	Мотивирован на избегание неудачи
Принятие решений	Решения принимает после всестороннего обдумывания и необходимых консультаций. Всегда учитываются прежние решения, с тем, чтобы новые распоряжения, по возможности, не противоречили предыдущим	Решения принимает экспромтом. Предыдущие решения во внимание не принимаются
Большая	Делегирует максимум	Стремится все делать сам, в

<sup>1</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 2015. 800 с.

<sup>2</sup>Федин М. Ю. Шаги по становлению руководителя как лидера. URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=33&id=317> (дата обращения 08.04.2015).



нагрузка	полномочий подчиненным, сам следит за главными, стратегическими направлениями	результате у него ни на что не хватает времени
Подчиненному дается задание	Доводит до сведения подчиненного, <i>что</i> он должен делать; а <i>как</i> он это будет делать – подчиненному предстоит решать самому	Объясняет подчиненному, что и как он должен делать, вникая во все мелочи; подчиненный лишается инициативы, а руководитель берет на себя ненужную ответственность
Проводится совещание	Умеет слушать. Дает высказаться всем присутствующим, начиная с младшего; сам говорит последним	Не умеет слушать. Говорит сам от начала до конца, не дает высказаться подчиненным
Необходимо довести до подчиненного распоряжение вышестоящего руководства	Превращает распоряжение вышестоящего руководства в свое собственное и все приказы издает от своего имени	Ссылается перед подчиненными на распоряжение «сверху»; дает им понять, что сам не стал бы нагружать их лишней работой, если бы не вышестоящий начальник
Подчиненный совершил ошибку	Воспринимает ошибку подчиненного как свою собственную, берет на себя ответственность перед вышестоящим руководством; подчиненного, когда тот виноват, наказывает сам	Публично во всем винит подчиненного и требует, чтобы его наказала вышестоящая инстанция, «сдает» подчиненного, делает из него «козла отпущения».
Отношение к результатам труда подчиненных	Бережет интеллектуальный капитал, заработанный коллективом, как свое личное достояние, и рачительно следит за его пополнением	Считает выполненную ранее работу «делом вчерашнего дня», не придает ей никакой ценности
Отношение к кадрам	Уделяет подбору и расстановке кадров главное внимание, поскольку, если на нужные должности расставлены компетентные люди – беспокоиться больше не о чем, работа будет выполнена	Исповедует принципами «незаменимых людей нет», «не боги горшки обжигают», и поэтому не уделяет подбору и расстановке кадров большого внимания

Хотя лидер и руководитель (менеджер) часто объединяются в одном лице, социальные функции у них разные. Гармонически сочетаясь в одной личности, они дополняют друг друга (Табл. 5):

Таблица 5

### Сравнение менеджера и лидера

Менеджер	Лидер
Планирует работу, бюджеты и пр.	Задаёт направление деятельности
Формирует организационную структуру и набирает персонал	Подбирает партнеров и союзников
Контролирует своевременное решение проблем	Создает мотивацию к решению проблем

Лидерство подразумевает много разных качеств, которые требуется развивать в себе.

Как указывает Марк Федин, настоящий лидер должен быть:

- Заботливым – демонстрировать способность учесть интересы, сомнения и успехи других людей.
- Приспособленным к неопределенным ситуациям – идти только на просчитанный риск, уметь управлять конфликтной ситуацией на определенном уровне и иметь возможность передумать, если изменятся обстоятельства.
- Настойчивым – уметь сосредоточиться на цели, несмотря на обстоятельства.
- Общительным – уметь внимательно слушать, проводить встречи, презентации, вести переговоры и выступать на публике.
- Разбирающимся в политике компании – осознавать свое место в организационной структуре власти, выслушивать особенно внимательно сомнения наиболее влиятельных групп и знать, куда можно обратиться за поддержкой.
- Человеком с чувством юмора – уметь разрядить обстановку.
- Уравновешенным – для умелого управления среди суматохи.
- Осознающим себя настолько, чтобы понимать, как примеры его поведения влияют на остальных.
- Сосредоточенным на будущем – понимать, как данный вопрос вписывается общую политику организации, и ориентироваться на долговременные приоритеты даже при выполнении небольших задач.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Федин М. Ю. Шаги по становлению руководителя как лидера. URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=33&id=317> (дата обращения 08.04.2015).

## 11.4. Делегирование полномочий

В современной организации руководитель не может, да и не должен брать на себя весь объем организационной работы. С одной стороны, стремление все делать самому не оставляет руководителю времени на выполнение его основных обязанностей – решение стратегических задач по управлению коллективом. Руководитель в одиночку не способен переработать многообразную и обширную информацию и решать сам все проблемы. С другой стороны, подчиненные тоже должны иметь опыт управленческой деятельности, в противном случае они не могут рассчитывать на карьерный рост, а самому руководителю не на кого будет опереться в критической ситуации. Привлечение рядовых сотрудников к управленческой деятельности повышает их мотивацию к труду, формирует у них чувство сопричастности к общему делу, ответственности за него. Кроме того, в отдельных подразделениях предприятия часто возникает необходимость быстрого и компетентного решения локальных задач, в то время как вышестоящему руководителю подчас бывает трудно разобраться в ситуации на местах, оперативно и правильно реагировать на все события. Поэтому значительную часть своих управленческих функций руководитель, как правило, делегирует (передает) нижестоящим сотрудникам. Это – сильные стороны делегирования полномочий. Есть и слабые:

- 1) ослабление власти и возможности влияния руководства;
- 2) усиление потребности в координации решений различных лиц;
- 3) необходимость создания дополнительных координационных органов, рост в связи с этим материальных затрат и затрат времени.<sup>1</sup>

Л. Д. Столяренко приводит 20 критериев **правильного** делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно! Решения о том, что и кому вы хотите или должны поручить, принимайте сразу после составления рабочего плана.
2. Делегируйте, сообразуясь со способностями и возможностями своих сотрудников.
3. Делегируйте также с учетом необходимости мотивации и стимулирования своих сотрудников.
4. Делегируйте задачу или работу по возможности целиком, а не в виде частичных изолированных заданий.
5. Объясните сотруднику, о чем идет речь – об отдельном случае или о длительном делегировании.
6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному и тому же определенному сотруднику.
7. Удостоверяйтесь в том, может и хочет ли соответствующий сотрудник взяться за задачу.
8. Остерегайтесь того, чтобы поручать одну и ту же работу для надежности двум сотрудникам, не знающим об этом.

---

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. С.253-254.

9. Передавайте сотруднику вместе с рабочей задачей полномочия и компетенцию, необходимые для ее выполнения.
10. Давайте сотруднику как можно более полные и точные инструкции и информацию о его задаче и удостоверьтесь в том, что делегированное поручение понято правильно (сотрудник может делать лишь то, о чем вы ему скажете, а не то, что вы себе представляли при изложении задания).
11. Объясняйте смысл и цель задачи (мотивация и целеустановка).
12. Крупные и важные задачи поручайте приказным путем, если необходимо – в письменной форме.
13. О новых и сложных задачах давайте наставления по пятиступенчатому методу:
  - а) подготовить сотрудника;
  - б) объяснить задачу;
  - в) показать, как делать работу;
  - г) доверить сотруднику дальнейшее исполнение под наблюдением и корректировать его;
  - д) передать сотруднику работу целиком и осуществлять только контроль за исполнением.
14. Предоставляйте сотруднику возможность дальнейшего профессионального обучения в целях улучшения выполнения порученных ему ответственных задач;
15. Обеспечьте сотруднику доступ к любой необходимой информации.
16. Избегайте того, чтобы без веских причин вмешиваться в рабочий процесс и тем самым «перечеркивать» делегирование.
17. Вместе с тем придайте сотруднику уверенность в том, что в случае возникновения трудностей и проблем он всегда может попросить у вас совета и поддержки.
18. Потребуйте от сотрудника отчета через установленные промежутки времени о том, как продвигается дело.
19. Контролируйте конечные результаты порученного дела и немедленно информируйте сотрудника о результатах контроля.
20. Конструктивно хвалите за успехи и критикуйте за недостатки и неудачи в работе. Позволяйте сотруднику либо представлять в высших инстанциях порученную ему задачу как его работу, либо соучаствовать в ее представлении на соответствующем уровне.

**Не подлежат делегированию:**

- такие функции руководителя, как установление идей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов и т. п.;
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи особой важности;
- задачи высокой степени риска;
- необычные, исключительные дела;

- актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.<sup>1</sup>

### 11.5. Исторические формы руководства коллективом

В истории управленческой деятельности выделялись различные типические формы деятельности руководителя (менеджера). В те или иные периоды оказываются более востребованными разные типы руководителей.

Выдающийся американский специалист по менеджменту Игорь Ансофф показал изменения, которые претерпело отношение персонала предприятий к своим обязанностям на протяжении прошлого века. Так, в начале XX столетия главным, хотя и негласным, лозунгом работника был «честный труд за справедливую плату». Иными словами, труд составлял ценность потому и только потому, что он давал работнику средства к существованию. Содержательная сторона труда наемного работника не имела решающего значения. Далее, к 30-м годам, основной тенденцией И. Ансофф считает требование «Повышение содержательности труда». Иначе говоря, труд теперь должен был уже не просто приносить заработок, но и давать иные формы внутреннего удовлетворения для работника – например, реализация способностей работника и развитие его личности. Далее, вплоть до 70-х – 90-х годов XX века, отмечалось присоединение такого требования, как «Изменения в характере труда, участие в принятии управленческих решений».<sup>2</sup> Иными словами, сотрудник больше не хочет быть более пассивным «управляемым», он желает сам участвовать в процессе управления.

На заре капитализма, в начале промышленного развития, во главе предприятия стоял обычно директор с ярко выраженными диктаторскими замашками, так как его основной функцией считалась функция подавления работников. Это **менеджер-диктатор**. Подход его таков: бизнес есть бизнес, поэтому работай не рассуждая. Диктаторскими функциями в некоторые периоды советской истории обладал директор предприятия; правда, партийные органы осуществляли диктаторские полномочия и над ним самим.

Со временем предприниматели стали осознавать, что у работников надо возбуждать интерес к труду. Появился новый тип менеджера – **менеджер-патерналист** (т.е. «отец») – выполняющий на предприятии роль своего рода главы семьи, и практикующий отеческое отношение к работникам. Подход такого менеджера сводился к следующему: быть строгим, но справедливым. В основном реакция рабочих на такой тип менеджера была положительной, но стабильности в развитии производства и особенно в получении прибыли менеджер-патерналист достичь не мог. Его

<sup>1</sup> Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. С. 294-295.

<sup>2</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. СПб.: Питер, 2009. С. 14.

легко обходили в конкурентной борьбе те, кто уделял больше внимания рационализации производства, чем личным отношениям с работниками.

В годы кризисов стал успешным другой тип менеджера – **менеджер-маклер** (т.е. посредник), поскольку требовались оборотистые люди, умеющие сбывать продукцию и тем самым двигать производство. Работа такого типа менеджера была прежде всего работой дипломата, отличающегося умением договариваться с людьми. Руководящим началом здесь выступает принцип: «Делай все возможное, чтобы смягчить недовольство работников».

Позже маклера сменил **менеджер-организатор** (тип руководителя, который обладает способностью устраивать, закладывать основы, сплачивать, упорядочивать, объединять). Этому способствовали два обстоятельства:

1) разросшиеся крупные предприятия сделали невозможным единоличное управление производством, и чтобы принимать решения, менеджеру стало требоваться мнение довольно большого круга других лиц;

2) новые условия привели к тому, что держателями акций (владельцами) и руководителями производства оказались разные люди. Расширился круг людей, с которыми менеджеру приходилось иметь дело, – владельцы, профсоюзные и другие общественно-политические организации, персонал (рабочие и служащие). Успех менеджера стал зависеть в очень большой степени от умения ладить со всеми социальными группами, занятыми в производстве.

Современный менеджер выступает в системе общественного производства и как управляющий, и как дипломат, и как лидер, и как воспитатель, и как организатор-инноватор (эта последняя функция – одна из самых главных, поскольку медлительность в ее исполнении грозит отбросить производство далеко назад). Кроме того, он – просто человек, с определенными человеческими свойствами. К ним относятся пол, возраст, индивидуально-психологические качества, образование и т.п.

Функция управляющего считается традиционной, изначально присущей менеджеру. Осуществляя ее, менеджер становится лицом, облеченным властью. Однако это власть не диктаторская, а скорее патерналистская, отеческая. Основные требования к личности – компетентность, владение навыками делового общения и ораторской практики, педагогические, консультативные и психологические умения.<sup>1</sup>

Таким образом, требования к руководителю в исторической ретроспективе неоднократно менялись. Общая тенденция этих изменений заключается в том, что происходит все большее вовлечение рядовых членов коллектива в процесс управления, а от руководителя требуется все большая гибкость, способность к позитивным изменениям, к внедрению инноваций, а также коммуникативная компетентность.

---

<sup>1</sup> Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. С. 233-236.

## ГЛОССАРИЙ

**Делегирование полномочий** – контролируемая передача части управляющих функций нижестоящим сотрудникам.

**Лидер** (от англ. leader – ведущий) – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. В психологии приняты различные классификации лидеров: 1) по содержанию деятельности (лидер- вдохновитель и лидер- исполнитель); 2) по характеру деятельности (универсальный лидер и ситуативный лидер); 3) по направленности деятельности (эмоциональный лидер и деловой лидер) и т. д.

**Лидерство** – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.

**Протекционизм** (социально-психологический аспект) (от лат. protectio – прикрытие) – корыстное покровительство, оказываемое кому-либо лицом или группой лиц, обладающих властью.

**Роль** (в социальной психологии) (от франц. r le) – социальная функция личности; соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений.

**Руководитель** – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

**Статус социальный** от (лат. status — положение, состояние) – 1) объективное место индивида или группы в социальной системе в соответствии с их характеристиками (природными, профессиональными, этническими и др.); 2) положение субъекта в системе его межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии. В первом значении различают социальный статус прирожденный (по полу, национальности и пр.) и социальный статус достижимый (по образованию, квалификации и др.).

**Стиль лидерства** (стиль руководства) (от греч. stylos – букв. стержень для письма и англ. leader – ведущий, руководитель) – типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных).

**Харизма** (от греч. charisma – подарок) – наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности. Этот феномен характерен для малых и особенно для больших групп, склонных персонифицировать свои идеалы в процессе сплочения.

## ПРАКТИКУМ

### «Измерение мотивации достижения» (А. Меграбян)<sup>1</sup>

Уважаемые студенты!

Вам предложена модификация теста-опросника А. Меграбяна для измерения мотивации достижения (ТМД), предложенная М.Ш. Магомед-Эминовым. ТМД предназначен для диагностики двух обобщенных устойчивых мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудачи. При этом оценивается, какой из этих двух мотивов у испытуемого доминирует. Методика применяется для исследовательских целей при диагностике мотивации достижения у старших школьников и студентов. Следует помнить, что мотивация на успех – одно из важнейших лидерских качеств, и наоборот, мотивация на избегание неудачи – качество, нежелательное для лидера.

Тест представляет собой опросник, имеющий две формы – мужскую (форма А) и женскую (форма Б).

**Инструкция:** Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. Чтобы оценить степень вашего согласия или несогласия с каждым из утверждений, используйте следующую шкалу:

- +3 – полностью согласен
- +2 – согласен
- +1 – скорее согласен, чем не согласен
- 0 – нейтрален
- 1 – скорее не согласен, чем согласен
- 2 – не согласен
- 3 – полностью не согласен

Прочтите утверждение теста и оцените степень своего согласия (или несогласия). При этом на бланке для ответов против номера утверждения поставьте цифру, которая соответствует степени вашего согласия (+3, +2, +1, 0, -1, -2, -3). Давайте тот ответ, который первым приходит вам в голову. Не тратьте времени на его обдумывание.

#### Тест опросника (форма А)

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.
2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое мне задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.
3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, в решении которых не сомневаюсь.

---

<sup>1</sup> Романова Е. С. Психодиагностика: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2006. С. 394-398.



4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.
5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бы к тому, что у меня может хорошо получиться.
6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я должен сам определять свою роль.
7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.
8. Я предпочел бы важное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.
11. Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.
12. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, чем те, где все участники приблизительно равны по своим возможностям.
13. В свободное от работы время я овладею техникой какой-нибудь игры скорее для развития своего умения, чем для отдыха и развлечений.
14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как я считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие.
15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 3000 руб. и может остаться в таком размере неопределенное время, чем работу, в которой начальная зарплата равна 1500 руб. и есть гарантия, что не позднее чем через 5 лет я буду получать более 10000 руб.
16. Я скорее стал играть бы в команде, чем соревноваться один на один.
17. Я предпочитаю работать, не щадя сил, пока не получу полного удовлетворения от полученного результата, чем стремиться закончить дело побыстрее и с меньшим напряжением.
18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу, вопросам, требующим ответа, высказывания своего мнения.
19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достигнуть большего, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится.
20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну («пронесло!»), чем порадуюсь хорошей оценке.
21. Если бы я мог вернуться к одному из двух незавершенных дел, то я скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.

22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить.
23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-либо за помощью, чем стану сам продолжать искать выход.
24. После неудачи я скорее становлюсь более собранным и энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело.
25. Если есть сомнения в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.
26. Когда я берусь за трудное дело, я больше опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.
27. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность.
28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем то, в успехе которого я уверен.
29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем тогда, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах.
30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решить аналогичную задачу, чем перешел бы к задаче другого типа.
31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.
32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

### **Тест опросника (форма Б)**

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.
2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, как решать.
3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.
4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что у меня может хорошо получиться.
5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я сама должна определять свою роль.
6. Более сильные переживания у меня вызываются страхом неудачи, чем надеждой на успех.
7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.

8. Я предпочла бы важное трудное дело, где вероятность неудачи равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.
11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну, что «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.
12. Если бы я собралась играть в карты, то я скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.
13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники приблизительно равны по силам.
14. После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело.
15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем приносят радость успехи.
16. В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.
17. Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может плохо получиться, чем стану готовить привычное, которое обычно хорошо выходило.
18. Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то, как мне кажется, стоящее, но не очень увлекательное.
19. Я скорее затратю все свое время на осуществление одного дела, вместо того, чтобы выполнить быстро за это же время два-три других.
20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то я использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать и поработать.
21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили бы устроить вечеринку, то я предпочла бы сама организовать ее, чем допустить, чтобы это сделала какая-нибудь другая.
22. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-то за помощью, чем стану сама продолжать искать выход.
23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.
24. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.
25. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную ответственность.
26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем то, в успехе которого я уверена.
27. Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы решать еще раз аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.
28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят

задачу лишь в общих чертах, чем тогда, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.

29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще я теряюсь и впадаю в отчаяние, вместо того чтобы быстро взять себя в руки и попытаться исправить положение.

30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

### Процедура подсчета суммарного балла

Для определения суммарного балла необходимо пользоваться следующей процедурой.

Ответам испытуемых на прямые пункты опросника (отмечены знаком «+» в ключе) приписываются баллы на основе следующего соотношения:

$$+ \begin{array}{cccccccc} -3 & -2 & -1 & 0 & 1 & 2 & 3 \\ \hline 1 & 2 & 3 & 4 & 5 & 6 & 7 \end{array}$$

Ответам испытуемых на обратные пункты опросника (отмечены в ключе «-») приписываются баллы на основе соотношения:

$$+ \begin{array}{cccccccc} -3 & -2 & -1 & 0 & 1 & 2 & 3 \\ \hline 7 & 6 & 5 & 4 & 3 & 2 & 1 \end{array}$$

Ключ к *мужской форме*: +1, -2, +3, -4, +5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, +13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, -23, +24, -25, -26, -27, +28, -30, +31, -32.

Ключ к *женской форме*: +1, +2, -3, +4, -5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, -13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, +23, -24, -25, +26, -27, +28, -29, -30.

На основе подсчета суммарного балла определяются, какая мотивационная тенденция доминирует у испытуемого. Баллы всей выборки испытуемых, участвующих в эксперименте, ранжируют и выделяют две контрастные группы: верхние 27% выборки характеризуются мотивом стремления к успеху, а нижние 27% – мотивом избежать неудачи.

### ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

**Уважаемые студенты! Просим вас выбрать единственно правильный ответ:**

**1. Человек, которому неформальная группа доверяет принятие важнейших решений при достижении групповых целей – это**

А. Партнер

- Б. Руководитель
- В. Исполнитель
- Г. Лидер

**2. Деление стилей лидерства на авторитарный, демократический и попустительский возникло в результате исследований**

- А. Э.Л. Торндайка
- Б. Ф. Перлза
- В. К. Левина
- Г. Б.Ф. Скиннера

**3. «Мозгом группы» может быть назван лидер**

- А. Деловой
- Б. Эмоциональный
- В. Информационный
- Г. Ситуативный

**4. Авторитарный лидер присущ группе**

- А. Пирамидального типа
- Б. Открытого типа
- В. Синхронного типа
- Г. Случайной (диффузной)

**5. Руководитель авторитарного стиля**

- А. Поощряет инициативу подчиненных
- Б. Равнодушен к проявлениям инициативы
- В. Настоятельно требует, чтобы подчиненные проявляли инициативу
- Г. Подавляет инициативу подчиненных

**6. Если подчиненный совершил ошибку, руководитель авторитарного типа**

- А. Демонстративно не замечает эту ошибку
- Б. Старается тактично объяснить подчиненному, в чем его неправота
- В. Использует замечания и упреки, направленные на личность подчиненного
- Г. Обращается к мнению коллектива

**7. Руководитель демократического стиля принимает решения**

- А. На основе обсуждения с коллективом, выслушивая подчиненных
- Б. Единоличным решением
- В. Опираясь на директивы сверху
- Г. Исходя главным образом из традиций, принятых в данном коллективе

**8. Ситуация, в которой авторитарный стиль руководства предпочтительнее демократического – это**

- А. Решение творческих задач
- Б. Стабильная работа без происшествий
- В. Внедрение инноваций
- Г. Чрезвычайные происшествия или война

**9. Синоним попустительского стиля – стиль**

- А. Либеральный
- Б. Документальный
- В. Лидерский
- Г. Плановый

**10. Единственное достоинство руководителя попустительского стиля – в том, что**

- А. Объем выполненной работы под его руководством возрастает
- Б. Под его управлением возрастает личная ответственность рядовых работников
- В. Инициатива рядовых членов коллектива не сковывается
- Г. Работники положительно оценивают свой труд

**11. Руководитель, придерживающийся консервативного стиля, во главу угла ставит**

- А. Гибкость руководства
- Б. Внедрение инноваций
- В. Следование традициям в управлении
- Г. Привлечение молодых сотрудников к принятию управленческих решений

**12. Полной противоположностью либеральному стилю управления можно назвать стиль**

- А. Административный
- Б. Демократический
- В. Дипломатический
- Г. Регламентирующий

**13. Авральный стиль руководства подразумевает работу**

- А. С точным соблюдением графика
- Б. С четкой регламентацией трудовых усилий работников
- В. В условиях спешки и выполнения плана любой ценой
- Г. При отсутствии конфликтных ситуаций

**14. Для руководителя, придерживающегося перестроечного стиля, характерно**

- А. Стабильность принципов управления
- Б. Построение и выполнение долгосрочных планов
- В. Неспособность к переменам

Г. Большое количество новых планов и идей

**15. Для менеджера-диктатора главной функцией является**

- А. Раскрытие потенциала работников
- Б. Подавление работников, принуждение их к труду
- В. Пробуждение инициативы в коллективе
- Г. Поддержание хороших отношений внутри коллектива

**16. Менеджер-патерналист в основном стремится**

- А. Осуществлять отеческую заботу по отношению к работникам
- Б. Выжимать из своих работников как можно больше прибыли
- В. Постоянно следить за современными тенденциями в управлении
- Г. Ничего не менять в коллективе

**17. Менеджер-маклер оказывается наиболее востребован**

- А. В период кризисов
- Б. В период стабильного развития
- В. В постиндустриальном обществе
- Г. На заре промышленного развития

**18. Основная функция менеджера-маклера**

- А. Пробуждать у работников интерес к труду
- Б. Проявлять жесткость и решительность
- В. Договариваться, добиваться своей цели тонким обращением с людьми
- Г. Провоцировать конфликты на производстве

**19. Сильной стороной делегирования полномочий является**

- А. Освобождение руководителя от рутинной работы
- Б. Уменьшение возможности влияния руководства
- В. Усиление потребности в координации решений различных лиц
- Г. Необходимость создания дополнительных координационных органов

**20. Делегировать подчиненному задачу нужно**

- А. Только по частям, постепенно
- Б. По частям и разным людям
- В. Всю целиком, а не по частям
- Г. Двум разным сотрудникам, не знающим работу друг друга

**ЭТАЛОНЫ ПРАВИЛЬНЫХ ОТВЕТОВ:**

1Г, 2В, 3В, 4А, 5Г, 6В, 7А, 8Г, 9А, 10В, 11В, 12Г, 13В, 14Г, 15Б, 16А, 17А, 18В, 19А, 20В

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышевой. М.: Юрайт, 2013. – 592 с.
2. Кошечая, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И. П. Кошечая, А. А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – С. 249-294.
3. Федин, М. Ю. Шаги по становлению руководителя как лидера / М. Ю. Федин. – URL:  
<http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=33&id=317> (дата обращения 08.04.2015).

### Дополнительная литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
2. Берн, Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – Екатеринбург: Изд-во «ЛИТУР», 2002. – 320 с.
3. Кабаченко Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
4. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
5. Морозов, А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А. В. Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
6. Реан, А. А. Психология и педагогика / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум. – СПб.: Питер, 2007. – С. 332-335.
7. Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 416 с.
8. Творогова, Н. Д. Психология управления: Лекции / Н. Д. Творогова. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2008. – 528 с.



## ГЛАВА 12. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ

**Актуальность темы.** Социально-психологический климат организации представляет собой чрезвычайно важный фактор, определяющий условия труда и являющийся залогом эффективности работников. Человек, как социальное существо, чрезвычайно чувствителен к особенностям отношений между людьми; а поскольку в своем производственном коллективе мы проводим значительную часть своей жизни, то психологический климат на рабочем месте приобретает особое значение. При благоприятном социально-психологическом климате сотрудники организации порой согласны терпеть значительные физические неудобства и при этом продуктивно трудиться. Но если социально-психологический климат в организации неприемлемый, то никакие материальные стимулы не спасут коллектив от распада. Знание особенностей социально-психологического климата в коллективе, а также признаков его неблагополучия обязательно для специалиста, работающего в области социального управления.

### Цели изучения данной темы:

Номер цели	Содержание цели
<i>Обучающийся будет иметь представление:</i>	
1.	О роли социально-психологического климата в производственном коллективе.
2.	О значении фигуры руководителя в установлении благоприятного социально-психологического климата.
<i>Обучающийся будет знать:</i>	
3.	Признаки благополучия и неблагополучия в производственном коллективе.
4.	Сущность моббинга (стаффинга, буллинга) как социально-психологического явления.
5.	Причины моббинга.
6.	Разновидности и особенности проявления моббинга в производственном коллективе.
7.	Пути установления благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
<i>Обучающийся будет уметь:</i>	
8.	Распознавать признаки социально-психологического неблагополучия в коллективе.
9.	Выявлять неэффективные управленческие воздействия, способствующие ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

## 12.1. Признаки благополучия и неблагополучия в коллективе

Социально-психологический климат организации составляет важнейшее условие продуктивной деятельности коллектива и каждого отдельного работника. Социально-психологический климат можно уподобить санитарно-гигиеническим условиям труда: если температура, влажность, состав воздуха, освещенность, просторность помещения далеки от оптимальных, то это непременно сказывается на продуктивности работы сотрудников. Однако дружный, сплоченный, мотивированный коллектив может успешно трудиться и в неудовлетворительных физических условиях; если же психологический климат в коллективе оставляет желать лучшего, то и идеальные условия труда не помогут. В условиях неблагоприятного психологического климата, при отсутствии внутреннего стержня, объединяющего коллектив, недейственным оказывается материальное стимулирование работников.<sup>1</sup> Огромное значение имеет характер взаимоотношений в социальной группе, доминирующие настроения в ней.

Когда ведут речь о социально-психологическом климате коллектива, подразумевают следующее<sup>2</sup>:

- совокупность социально-психологических характеристик группы, составляющей коллектив;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральная характеристика состояния коллектива.

**Благоприятный социально-психологический климат** характеризуют следующие проявления:

- оптимизм,
- радость общения,
- доверие,
- чувство защищенности, безопасности и комфорта,
- взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях,
- межличностные симпатии,
- открытость коммуникации (когда нет необходимости скрывать от коллег какую-либо информацию),
- уверенность,
- бодрость,
- возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

---

<sup>1</sup> Горбунова А. Ю. Профессиональные навыки менеджера. Учебное пособие. Барнаул: Изд-во: АлтГТУ, 2001. 76 с.

<sup>2</sup> См.: Жданов О. И. Социально-психологический климат в коллективе. URL: [http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat\\_v\\_kollektive.html](http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat_v_kollektive.html) (дата обращения 28.09.2014)

**Неблагоприятный социально-психологический климат** характеризуют:

- пессимизм,
- раздражительность,
- скука,
- высокая напряженность и конфликтность отношений в группе,
- неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление,
- страх наказания,
- неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу,
- нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

При неблагоприятном социально-психологическом климате, как указывает Г.Н. Сатран, в коллективе наблюдаются следующие симптомы:

- При тревоге основное внимание сотрудников направлено на отрицательные явления.
- Среди сотрудников преобладает скованное, схематическое воображение.
- На предприятии царит слабая открытость и нетерпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами.
- При выполнении заданий большинство сотрудников склонно к срочности и штурмовщине.
- В отношениях преобладают проекция, обвинения, критика.
- Любовь к постановке диагнозов как отдельным сотрудникам, так и предприятию и руководителям в целом.
- Поддерживаются таинственность и секреты на предприятии.<sup>1</sup>

Существует ряд признаков, по которым косвенно можно судить об атмосфере в коллективе<sup>2</sup>. К ним относят:

- Уровень текучести кадров (годовая текучесть кадров на предприятии не должна превышать 5%, если речь не идет о предприятиях, использующих малоквалифицированную рабочую силу; например, на предприятиях фаст-фуда текучесть кадров обычно выше).
- Производительность труда.
- Качество продукции.
- Количество прогулов и опозданий, частота и длительность пребывания сотрудников «на больничном».

<sup>1</sup> Сатран Г. Н. Создание нужного психологического климата в организации. URL: [http://www.elitarium.ru/2005/12/09/sozдание\\_nuzhnogo\\_psikhologicheskogo\\_klimata\\_v\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2005/12/09/sozдание_nuzhnogo_psikhologicheskogo_klimata_v_organizacii.html) (дата обращения 18.11.2014)

<sup>2</sup> Жданов О. И. Социально-психологический климат в коллективе. URL: [http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat\\_v\\_kollektive.html](http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat_v_kollektive.html) (дата обращения 28.09.2014)

- Количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов.
- Выполнение работы в срок или с опозданием.
- Аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием.
- Частота перерывов в работе.

## 12.2. Социально-психологический климат: требования к руководителю

Психологический климат в коллективе в значительной мере относится к сфере ответственности руководителя. Г. Н. Сатран приводит основные качества руководителя, наличие которых позволяет ему сформировать здоровый психологический климат на своем предприятии. Такой руководитель:

- Имеет мужество для самоопределения, то есть знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует.
- Стремится вкладывать силы и средства не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы.
- Редко проявляет раздражение при своих сотрудниках.
- Старается избегать догм в своей работе.
- Направляет больше энергии на изменение себя, чем на изменение других.
- Знает и уважает весь спектр чужих мнений.
- Может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных.
- Не подвержен воздействию безответственных действий других.
- Старается воспитывать качества зрелого лидера в своих последователях.
- Умеет разделять и передавать ответственность.<sup>1</sup>

Здоровый психологический климат в коллективе способствуют развитию творческой инициативы работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда.<sup>2</sup> В противном случае, когда руководитель придерживается некоторой порочной тактики управления, его действия приводят только к ухудшению социально-психологического климата в коллективе. Г. Н. Сатран приводит некоторые примеры такой неконструктивной позиции руководителя:

**Позиция сверхфункционирования.** Руководитель стремится давать советы своим подчиненным, демонстрирует чувство ответственности и

<sup>1</sup> Сатран Г. Н. Создание нужного психологического климата в организации. URL: [http://www.elitarium.ru/2005/12/09/sozdanie\\_nuzhnogo\\_psikhologicheskogo\\_klimata\\_v\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2005/12/09/sozdanie_nuzhnogo_psikhologicheskogo_klimata_v_organizacii.html) (дата обращения 18.11.2014).

<sup>2</sup> Травин В. В. Памятка руководителю о стиле и методах руководства. URL: [http://www.elitarium.ru/2006/08/16/pamjatka\\_rukovoditelju\\_o\\_stile\\_i\\_metodakh\\_rukovodstva.html](http://www.elitarium.ru/2006/08/16/pamjatka_rukovoditelju_o_stile_i_metodakh_rukovodstva.html) (дата обращения 28.09.2014).

беспокойства за окружающих. Но при этом он говорит больше, чем слушает. Руководитель делает за подчиненных то, что они могли бы сделать сами. Он ставит другим цели, которые они сами себе не ставят. В результате это приводит лидера к накоплению эмоциональной усталости, возникновению стрессовых факторов. Сотрудники при таком стиле руководства начинают приспосабливаться к ситуации, устраняться от принятия решений, проявляют пассивность, покорность и скрытый саботаж.

**Позиция преследования.** Руководитель излишне погружен в дела других. Он склонен указывать подчиненным не только, что им следует делать, но и как им следует думать, чувствовать, действовать. Такой руководитель постоянно пытается спасти своих подчиненных, чувствуя при этом свою незаменимость и значимость. Поведение руководителя часто меняется – от услужливого до контролирующего и обвиняющего. Подчиненные при таком руководстве полностью отказываются от своего стиля поведения и своего мнения в присутствии руководителя. На предприятии присутствует напряженная, нервная обстановка, так как предугадать эмоции и действия руководителя сотрудники практически не могут.

**Позиция обратной связи.** Руководитель в основном занят тем, что защищает, объясняет и оправдывает свое поведение. Для него важно не собственное мнение, а мысли других о его мнении. Происходит процесс подкрепления поведения тех, кто положительно оценивает любые действия руководителя, и устранения сотрудников, которые оценивают действия руководителя негативно или не понимают их. Такой стиль руководства вызывает беспокойство на предприятии. Сотрудники выбирают позицию молчания и уходят от обсуждения состояния дел. Руководитель при этом больше занят подкреплением собственной значимости, чем достижениями целей предприятия.

Отсюда видно, что социально-психологический климат в коллективе во многом зависит от позиции руководителя, его способностей к управленческой деятельности и его компетентности. При этом благоприятный социально-психологический климат нередко воспринимается как нечто само собой разумеющееся, а внимание привлекают главным образом проблемы, свидетельствующие о неблагополучии в коллективе. Одной из таких проблем в коллективе является моббинг.

### 12.3. Моббинг

Понятие «моббинг» ввел в научный оборот в 1958 году знаменитый зоопсихолог Конрад Лоренц.<sup>1</sup> Так он называл ситуацию, когда в некоторых случаях травоядные животные проявляют агрессию, сообщая нападая на хищника. В 1969 году шведский врач Петер-Пауль Хайнеманн стал называть так нападки людей на человека из-за его непохожести на других.

---

<sup>1</sup> Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло»). СПб.: ТИД «Амфора», 2001. 350 с.

В современном значении термин «моббинг» в стал известен благодаря другому шведскому ученому, инженеру-экономисту и практическому психологу Ханцу Лейманну. По его мнению, моббинг есть «психологический террор», систематическое враждебное и неэтичное поведение одного или нескольких людей, направленное против какого-либо другого человека. Таким образом, моббинг (от англ. a mob – толпа, орава, свора, чернь, сборище) – это травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства. Так, моббинг может включать в себя социальную изоляцию сотрудника внутри организации, постоянные негативные высказывания в его адрес, распространение о нем заведомо ложной, порочащей информации и т. п.

В российской практике термин «моббинг» получил распространение относительно недавно, хотя с таким явлением каждый работающий человек, вероятно, сталкивался хотя бы раз в своей жизни. Так обозначают несправедливое отношение к работнику или целенаправленное его преследование со стороны коллег или начальства. Иногда используется близкий к нему термин «буллинг» (англ. bullying), который означает задиранье, травлю, агрессивное преследование одного из членов коллектива со стороны остальных членов коллектива или его части; но этот термин чаще применяется к взаимоотношениям школьников или студентов.

В процессе моббинга используется ряд приемов. Это придирки, насмешки, игнорирование, критика, презрительные высказывания. Но могут быть и более серьезные вещи – донесение начальству ложной информации о данном сотруднике, специальное создание таких ситуаций, чтобы сотрудник совершил какую-либо ошибку. Все служебные промахи сотрудника, ставшего жертвой моббинга, обсуждаются, отслеживаются, преувеличиваются, преподносятся в донесениях начальству (притом, что люди, взявшие на себя роль «судей», нередко совершают точно такие же ошибки). Наиболее опасно то, что когда подобные приемы применяются в совокупности, то выбранного в качестве «жертвы» сотрудника могут затравить и довести даже до попыток самоубийства.

Отчего возникает моббинг? Предпосылками его являются безделье, страх, зависть, желание избавиться от конкурента, неопределенность объема должностных обязанностей и полномочий. Групповой террор происходит в так называемой «мертвой зоне» – между разрешенными и запрещенными действиями: вроде бы не нарушая никаких правил, окружающие игнорируют жертву, компрометируют ее или высмеивают, систематически затрудняют доступ к информации и т. д.<sup>1</sup> Однократная насмешка или «подстава» не может считаться моббингом; изводящие действия становятся моббингом только в том случае, если повторяются постоянно (Рис. 34).

---

<sup>1</sup> Коновалова В. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора. «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2011, № 3. URL: <http://hr-portal.ru/article/mobbing-kak-mobbing-istochniki-i-posledstviya-psiologicheskogo-terrora> (дата обращения 01.12.2014).



Рис.34. Классификация причин моббинга<sup>1</sup>

Проявления моббинга зависят от пола работников. В женском коллективе чаще возникают такие сложности взаимоотношений, как зависть, сплетни за спиной. Среди мужчин моббинг носит абсолютно иной характер. Это повышенная раздражительность окружающих, накаленная атмосфера; очень важна финансовая составляющая, поскольку маленькие зарплаты ведут к снижению самооценки. В женском коллективе больше представлены эмоциональные конфликты, в мужском – престижные. В мужском коллективе проявления агрессии связывают с общим отсутствием воспитания, с тем, что никто не ставит зарвавшихся людей на место. На первом месте по частоте и у мужчин, и у женщин находятся словесные оскорбления, а вот физическая агрессия встречается в мужских коллективах в пять раз чаще, чем в женских. Далее, и у мужчин, и у женщин встречаются интриги, «подставы», ложь, клевета, бойкот и психологическое давление. Инструментом такого давления может быть, например, непочтительное отношение к личным вещам сотрудника или их порча. Вообще проявлениям моббинга присуще огромное разнообразие.

В последние годы появилось новое явление – **кибер-моббинг**.<sup>2</sup> Это намеренные оскорбления, угрозы, домогательства, распространение компромата с помощью современных средств коммуникации (Интернет, мобильная связь), как правило, в течение продолжительного периода времени. Для этого используются социальные сети, размещение

<sup>1</sup> См.: Архипова К. В. Моббинг как социальное явление в организации. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2012/C25/V2/085.pdf> (дата обращения 01.12.2014).

<sup>2</sup> Коновалова В. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора. «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2011, № 3. URL: <http://hr-portal.ru/article/mobbing-kak-mobbing-istochniki-i-posledstviya-psiologicheskogo-terrora> (дата обращения 01.12.2014).

компрометирующих материалов на порталах, надоедливые телефонные звонки, SMS-сообщения и т.д. Особенностью кибермоббинга являются обширные возможности совершать хулиганские действия анонимно, так что сотрудник-жертва может и не знать, кто именно ему докучает.

Проявления моббинга в иерархической системе подчинения имеют несколько разновидностей.

**«Горизонтальный» моббинг<sup>1</sup>** (коллектив против коллеги) осуществляется между лицами, формально равными по положению; чаще всего проявляется по отношению к новичкам со стороны более старых сотрудников организации. Нередко его причиной становится зависть к более удачливому коллеге. Жертвой моббинга может стать и опытный работник, почему-либо добившийся благосклонности начальства. Причиной моббинга может быть конкуренция за более высокую заработную плату, лучшее производственное задание, более высокий статус, перспективы служебного роста. Зачинщиками «горизонтального» моббинга часто становятся более пожилые сотрудники, боящиеся потерять свое место. В общем, проявления моббинга свидетельствуют о недостатках организационной структуры предприятия (неясная постановка целей в организации, недостаточно определенный круг служебных обязанностей), о нездоровом психологическом климате в коллективе. Из-за неправильной организации производственных отношений в коллективе скапливается внутреннее напряжение, требующее выхода, разрядки. В этих условиях, как только кто-то из сотрудников своей внешностью, поведением или какими-либо другими особенностями спровоцирует агрессию в свой адрес, она может легко перерасти в настоящую травлю. Стимулом к горизонтальному моббингу становится также недогруженность сотрудников; когда коллектив занят производственными заданиями, что называется, «под завязку», ему не до моббинга. Здесь срабатывает общее правило: социальная группа, лишённая внешней цели, обращает всю свою энергию внутрь, на саму себя, что часто чревато самыми неприятными последствиями. В этих условиях нередко жертвой травли становится тот, кто вопреки всеобщему настрою продолжает настойчиво трудиться или просто по своим профессиональным качествам превосходит остальных, компетентнее их, более уверен в себе. В таком человеке другие члены коллектива видят угрозу для своего благополучия, в проявления агрессии создают для них иллюзию контроля над ситуацией.

**«Вертикальный» моббинг<sup>2</sup>** (руководитель против подчиненного) возникает, например, в тех случаях, когда у начальника появляется желание освободить место для продвижения по службе «нужного» человека, избавиться от потенциального конкурента или отомстить за критику. В ход идут такие способы давления на подчиненных, как предъявление к ним

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Коновалова В. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора. «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2011, № 3. URL: <http://hr-portal.ru/article/mobbing-kak-mobbing-istochniki-i-posledstviya-psiologicheskogo-terrora> (дата обращения 01.12.2014)



оскорбительно-заниженных или непосильных (завышенных) требований, постоянный изнуряющий контроль, ограничение полномочий, ограничение поступающей к сотруднику информации, изоляция, постоянное изменение производственных задач, поручение сотруднику бессмысленных, неприятных и непосильных заданий, а также намеки на его плохое здоровье или психическое расстройство. Успехи неугодного сотрудника чаще всего игнорируются. Ему не повышают зарплату, не выплачивают премий, не посылают на обучение, наконец, отказывают ему и в элементарной похвале. Руководитель, проявляя явное издевательство, обычно обосновывает их, рационализирует, представляя дело так, что он всего лишь предъявляет к сотруднику законные, объективные требования.

Одна из причин «вертикального» моббинга в том, что руководитель по каким-либо причинам хочет избавиться от работника, но не может сделать это законным путем, потому что по закону без серьезных на то оснований уволить подчиненного практически невозможно. Гораздо проще, подвергая подчиненного постоянным нападкам, обвинениям в некомпетентности, в неисполнении заведомо неисполнимых заданий, вынудить его уйти по собственному желанию. Такая практика весьма опасна. Поданный руководителем пример оказывается заразительным, и моббинг в коллективе начинает распространяться.

Отдельно выделяется так называемый «сэндвич-моббинг»<sup>1</sup>, при котором против одного из сотрудников ополчаются и руководство, и младшие коллеги. В такой ситуации может оказаться руководитель среднего звена. Его заместители прибегают к моббингу, поскольку мечтают занять его место. В то же время вышестоящий начальник тоже опасается, что данный руководитель может его «подсидеть». Руководителю, который стал жертвой «сэндвич-моббинга», **грозят следующие неприятности:**

- ему не сообщают нужную информацию, либо сообщают ее слишком поздно, не передают распоряжений высшего руководства, или же информация поступает к нему в искаженном виде;
- про него распространяют всевозможные сплетни, вымышленные истории;
- подчиненные преподносят руководителю положение дел в таком свете, чтобы у него создавалось ощущение полной безысходности;
- если ранее его приглашали на все совещания к высшему руководству, то теперь он узнает о времени их проведения с опозданием;
- вышестоящему начальству, минуя руководителя-«жертву», поступает какая-то негативная информация о работе его подразделения;
- подчиненные скрыто или явно саботируют выполнение его распоряжений.

В виде особой формы моббинга выделяют также **стаффинг**, то есть издевательство подчиненных над руководителем (staffing – от англ. staff – «персонал»).

---

<sup>1</sup> Там же.

Можно выделить его причины:

- работодатель назначает руководителем человека, который не нравится персоналу, не может выполнять поставленные задачи из-за недостаточного опыта, низкой социальной или профессиональной компетентности;
- руководитель на освободившееся место (например, по причине ухода предыдущего руководителя на пенсию) назначен «сверху», взят со стороны, в то время как в коллективе есть один или несколько опытных сотрудников, которые считают, что обладают правами «естественного преемника» и должны были получить карьерное повышение, но не получили его;
- сотрудники считают руководителя несправедливым, унижающим их достоинство или чересчур авторитарным.

Разумеется, развернутый моббинг против человека, наделенного реальными властными полномочиями, возникает не так уж часто, поскольку победителем в этой борьбе во многих случаях оказывается руководитель.<sup>1</sup> Однако подчиненные вполне способны создать ситуацию, при которой их руководитель в глазах вышестоящего начальства оказывается выставлен в крайне невыгодном свете, как фигура, непригодная к руководящей работе. Тогда этот руководитель, вероятно, будет смещен «сверху».

Нередко коллектив настроен против новых руководителей по их же вине. Так бывает, когда руководитель-новичок слишком рьяно берется за преобразования на новом месте, ведет себя слишком высокомерно, «не по чину» авторитарно или, наоборот, нерешительно.

Моббинг опасен. В первую очередь последствия моббинга сказываются на психическом состоянии и здоровье человека. Спектр таких последствий обширен и зависит как от собственной устойчивости «жертвы» к подобным воздействиям, так и от жесткости, периодичности и длительности моббинга. В результате моббинга люди могут страдать от ряда расстройств психологического и физического характера: раздражительности, проблем со сном, нервных срывов, депрессии, панических состояний; у «жертвы» моббинга может оказаться серьезно подорванным здоровье, развиться инфаркт миокарда, а в ряде случаев дело заканчивается даже попыткой самоубийства. Так, например, немецкие психиатры подсчитали, что моббинг становится причиной почти 10% самоубийств в стране. Частыми последствиями моббинга являются постоянные уходы сотрудника «на больничный», преждевременное расторжение контракта с работодателем, увольнение работника «по собственному желанию» или досрочный выход на пенсию. Последствия моббинга сказываются и на семье работника. «Жертва» моббинга иногда проявляет в быту немотивированную агрессию по отношению к своим близким. Чувствуя, что он, как говорится, доведен до последней черты, затравленный сотрудник может целенаправленно

---

<sup>1</sup> См.: Андреева И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. СПб: БХВ-Петербург, 2012. 416 с.

причинить серьезный ущерб организации, в которой он работает: уничтожить или передать конкурентам важную информацию, украсть технологию и т.д. Разрушительные последствия моббинга продолжают сказываться на личности «жертвы» и многие годы спустя после увольнения, поскольку человек не в состоянии забыть перенесенных унижений.

**Моббинг возникает по вине коллектива, когда:**

- сотрудники подозревают, что их новый коллега получил место по протекции;
- по мнению коллектива, прежний сотрудник, место которого занято новичком, был уволен несправедливо;
- коллектив не готов принять в свои ряды новатора;
- сотрудники ищут «жертву» просто от скуки или по привычке.

**Моббинг возникает по вине руководителя, когда:**

- руководитель целенаправленно стравливает сотрудников между собой, чтобы создать нужные, как он считает, конкурентные отношения в коллективе, или чтобы уволить неугодного человека;
- контроль подчиненных со стороны руководителя внезапно ослаблен (например, руководитель стал надолго покидать рабочее место);
- руководитель провоцирует слухи, «сбрасывает» разным сотрудникам информацию, повышающую тревожность в коллективе.

**Моббинг возникает по вине «жертвы», когда:**

- сотрудник сознательно или бессознательно противопоставляет себя коллективу, ведет себя с высокомерием или с вызовом (просит не прикасаться к его кружке, расчищает свою полку в общем холодильнике, требует называть его только по имени-отчеству и т. д.);
- сотрудник демонстрирует неуважение к традициям, сложившимся в организации, к системе работы, неформальным лидерам в коллективе.<sup>1</sup>

## **12.4. Борьба с моббингом и его последствиями**

Такое явление, как моббинг, никак не отражено в современном российском законодательстве. Единственная гражданско-правовая норма, под которую подпадают действия агрессивных сотрудников – это ст. 151 Гражданского кодекса РФ, регулирующая основания компенсации морального вреда. Она гласит: «Если гражданину причинен моральный вред (физические или нравственные страдания) действиями, нарушающими его

---

<sup>1</sup> Коновалова В. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора. «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2011, № 3. URL: <http://hr-portal.ru/article/mobbing-kak-mobbing-istochniki-i-posledstviya-psiologicheskogo-terrora> (дата обращения 01.12.2014)

личные неимущественные права либо посягающими на принадлежащие гражданину нематериальные блага, а также в других случаях, предусмотренных законом, суд может возложить на нарушителя обязанность денежной компенсации указанного вреда. При определении размеров компенсации морального вреда суд принимает во внимание степень вины нарушителя и иные заслуживающие внимания обстоятельства. Суд должен также учитывать степень физических и нравственных страданий, связанных с индивидуальными особенностями гражданина, которому причинен вред».

Однако на практике доказать факт того, что нравственные страдания или проблемы со здоровьем у сотрудника появились именно из-за активной травли руководства, коллег по работе или даже подчиненных, практически невозможно.



Рис.35. Механизм профилактики моббинг-процессов в организации<sup>1</sup>

Многие причины, приводящие к моббингу, могут быть устранены руководителями или службой управления персоналом (Рис. 35). Так, руководству следует уделять больше внимания развитию сотрудников в организации, по возможности избегая приглашения «звезд» (специалистов, приведенных в организацию извне). При подборе новых работников следует обращать внимание на то, чтобы их интересы соответствовали сложившейся корпоративной культуре, а сами новички были способны прижиться в

<sup>1</sup> Архипова К. В. Моббинг как социальное явление в организации. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2012/C25/V2/085.pdf> (дата обращения 01.12.2014)

существующем коллективе. Корпоративная культура организации должна быть ориентирована не только на достижение результата любой ценой, но и на доброжелательные отношения в коллективе (наставничество, командную работу). В свою очередь, руководителю не следует заводить любимчиков, поощрять сплетни и доносы сотрудников друг на друга, поскольку это всегда создает почву для проявлений моббинга – как горизонтального, так и вертикального.

Многие руководители считают, что конкуренция внутри коллектива приносит пользу, и тем самым поощряют моббинг. Между тем конкуренция вредит не только отношениям в коллективе, но и непосредственно интересам производства. Конкуренция между сотрудниками становится причиной излишней осторожности и конформизма. Условия конкуренции благоприятствуют формированию позиции: лучше не потерять, чем выиграть. В условиях конкуренции самая безопасная стратегия – быть как все, проявлять лояльность в отношении начальства, четко выполнять его приказы и не рисковать. В результате работники становятся конформистами, что препятствует творчеству и новаторству в труде. Конкуренция поощряет работника стать индивидуалистом и искать что-либо полезное для себя, даже если это идет во вред организации. Она способствует восприятию работающих рядом людей как соперников, а не как партнеров или помощников.<sup>1</sup>

## ГЛОССАРИЙ

**Буллинг** – (от англ. bullying) – задиранье, травля, агрессивное преследование одного из членов коллектива со стороны остальных; в основном термин применяется к взаимоотношениям школьников или студентов.

**Кибер-моббинг** – травля сотрудника (чаще всего анонимная) с применением современных средств электронной коммуникации.

**Климат социально-психологический** (от греч. klima (klimatos) – наклон) – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

**Моббинг** – (от англ. a mob – толпа, орава) – травля в отношении члена коллектива со стороны его коллег, подчиненных или начальства.

**Моббинг «вертикальный»** – травля подчиненного со стороны руководителя; обычно предпринимается, чтобы вынудить неугодного сотрудника к увольнению «по собственному желанию».

**Моббинг «горизонтальный»** – травля сотрудника со стороны его коллег.

---

<sup>1</sup> Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. 2-е изд., доп. и перераб. СПб.: Питер, 2004. 639 с.

**Социально-психологический климат** – понятие, характеризующее качество взаимоотношений как между членами коллектива, так и между коллективом и руководителем.

**Стаффинг** – (от англ. staff – «персонал») – моббинг, направленный снизу вверх; издевательство подчиненных над руководителем.

**Сэндвич-моббинг** – преследование руководителя среднего звена со стороны и подчиненных, и вышестоящего руководства.

## **ПРАКТИКУМ**

### **1. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе<sup>1</sup>**

Методика разработана О. С. Михалюк и А. Ю. Шалыто на кафедре социальной психологии факультета психологии Санкт-Петербургского университета. Методика позволяет выявить эмоциональные, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности – на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание – нежелание работать, учиться вместе». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание – незнание особенностей членов коллектива».

### **Инструкция**

Целью исследования является диагностика существующего психологического климата в коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо:

- Внимательно ознакомиться с вариантами ответов.
- Выбрать один из них наиболее соответствующий вашему мнению.

### **Предложенные вопросы**

I. Отметьте с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны.

1. Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди.
2. В нашем коллективе есть всякие люди.
3. Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные.

---

<sup>1</sup> Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе.  
URL: <http://test-metod.ru/index.php/metodiki-i-testy/3/13-qekspress-metodikaq...> (дата обращения 11.03.2015)

II. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

1. Нет, конечно.
2. Скорее нет, чем да.
3. Не знаю, не задумывался об этом.
4. Скорее да, чем нет.
5. Да, конечно.

III. Как вам кажется могли бы вы дать достаточно полную характеристику  
А. Деловых качеств большинства членов коллектива?

1. Да.
2. Пожалуй, да.
3. Не знаю, не задумывался над этим.
4. Пожалуй, нет.
5. Нет.

Б. Личных качеств большинства членов коллектива.

1. Да.
2. Пожалуй, да.
3. Не знаю, не задумывался над этим.
4. Пожалуй, нет.
5. Нет.

IV. Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 9 – коллектив, который вам очень не нравится. В какую цифру вы поместите ваш коллектив.

1 2 3 4 5 6 7 8 9

V. Если бы у вас появилась возможность провести каникулы с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

1. Это меня бы вполне устроило.
2. Не знаю не задумывался над этим.
3. Это меня бы совершенно не устроило.

VI. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

1. Нет, не мог бы.
2. Не могу сказать, не задумывался над этим.
3. Да, мог бы.

VII. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе?

Представлена шкала от 1 до 9, где цифра 1 соответствует нездоровой, недружеской атмосфере, а 9, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. К какой из цифр вы отнесли бы свой коллектив?

1 2 3 4 5 6 7 8 9

VIII. Как вы думаете, если бы вы заболели или долго не появлялись по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

1. Да, конечно.
2. Скорее да, чем нет.
3. Затрудняюсь ответить.
4. Скорее нет, чем да.
5. Нет, конечно.

### Обработка результатов

**Обработка результатов**, полученных при использовании методики, стандартизована и имеет следующий алгоритм. Анализируются различные стороны отношения к коллективу для каждого человека в отдельности.

Полученные по всей выборке данные можно свести в таблицу следующего вида.

В каждой клетке такой таблицы должен стоять один из трех знаков: +; –; 0.

Участники опроса	Эмоциональный компонент	Когнитивный компонент	Поведенческий компонент
1			
2			
3			
...			
...			
n			

Анализируются 3 компонента: эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты отношений в коллективе. Каждый из них тестируется 3 вопросами: I, IV и VII относятся к эмоциональному компоненту; II, V и VIII – к поведенческому; когнитивный компонент определяется вопросами III и VI, причем вопрос III содержит 2 вопроса. Ответ на каждый из них принимает только одну из трех возможных форм: +1; –1; 0. Следовательно, для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту могут быть обобщены следующим образом:

- положительная оценка (к этой категории относятся сочетания в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий имеет любой другой знак)



- отрицательная оценка (сочетания, содержащие три отрицательных ответа, или два ответа отрицательные, а третий может выступать с любым другим знаком)
- неопределенная, противоречивая оценка (когда на все три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса неопределенны, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки).

На следующем этапе обработки для каждого компонента выводится средняя оценка по выборке. Например, для эмоционального компонента

$$\bar{X} = \frac{\Sigma(+) - \Sigma(-)}{n}$$

где  $\Sigma(+)$  – количество положительных ответов, содержащихся в столбце,  $\Sigma(-)$  – количество отрицательных ответов,  $n$  – число членов коллектива, принявших участие в исследовании. Очевидно, что для любого компонента средние оценки могут располагаться в интервале от  $-1$  до  $+1$ . В соответствии с принятой трехчленной оценкой ответов классифицируются полученные средние. Для этого континуум возможных оценок делится на три равные части: от  $-1$  до  $-0,33$ ; от  $-0,33$  до  $+0,33$ ; от  $+0,33$  до  $+1$ .

Средние оценки, попадающие в первые интервал, будем считать отрицательными, во второй – противоречивыми, а третий – положительными.

Произведенные вычисления позволяют вывести структуру отношения к коллективу для рассматриваемого подразделения. Тип отношений выводится аналогично процедуре, описанной выше. Следовательно, возможны следующие сочетания рассматриваемого отношения:

Полностью положительное – психологический климат трактуется как весьма благоприятный;

Положительное – в целом благоприятный;

Полностью отрицательное – совершенно неудовлетворительный;

Отрицательное – в целом неудовлетворительный;

Противоречивое, неопределенное – тенденции противоречивы и неопределенны.

## 2. Анкета Хайнца Лейманна<sup>1</sup>

- Вы «жертва» моббинга, если...

<sup>1</sup> См.: Коновалова В. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора. «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2011, № 3. URL: <http://hr-portal.ru/article/mobbing-kak-mobbing-istochniki-i-posledstviya-psiologicheskogo-terrora> (дата обращения 01.12.2014)

- Производились ли в отношении вас за последние шесть месяцев следующие действия?
  - Да
  - Нет

**1. Вам вредят и мешают в установлении социальных контактов:**

- Ваш начальник ограничивает вашу возможность высказаться.
- Коллеги и/или сотрудники ограничивают вашу возможность высказаться.
- Вас постоянно перебивают, на вас кричат, с вами громко спорят.
- Вашу работу постоянно критикуют.
- Вашу личную жизнь постоянно критикуют.
- На вас оказывают давление анонимными оскорбительными телефонными звонками.
- Вы замечаете презрительные взгляды и/или жесты.
- Окружающие делают обидные намеки, не заговаривают непосредственно с вами.

**2. Вы подвергаетесь систематической изоляции:**

- К вам не обращаются.
- Демонстрируют недовольство, когда вы заговариваете с кем-то.
- Вам отвели рабочее место, где вы изолированы от коллег.
- Коллегам запрещают разговаривать с вами.
- К вам относятся как к пустому месту.

**3. Вам меняют задания, чтобы наказать вас:**

- Вам постоянно дают новые задания.
- Вы получаете задания намного ниже своих возможностей и/или квалификации.
- Вы получаете задания, трудновыполнимые из-за недостатка опыта и/или квалификации.
- Вам поручают бессмысленные задания.
- Вас используют на вредных для здоровья работах.
- Вы вообще не получаете заданий и в рабочее время ничем не заняты.

**4. Наносится ущерб вашему авторитету:**

- За вашей спиной о вас говорят плохо.
- О вас распространяют слухи.
- Вас выставляют перед другими в невыгодном свете.
- Говорят, что вы психически нездоровы.
- Имитируют вашу походку (и/или голос, и/или жесты), чтобы высмеять вас.
- Говорят о вашем происхождении и смеются над ним.
- Вашу работу оценивают неверно и/или пренебрежительно.
- Вашу точку зрения подвергают сомнению.
- Вам делают намеки сексуального характера.

**5. Вам угрожают:**

- Вам угрожают физической силой.
- Кто-то вводит вас в затраты, чтобы навредить вам.

- Кто-то причиняет ущерб вашему рабочему месту и/или вашему дому.

Если по отношению к вам, по крайней мере, раз в неделю в течение полугода совершаются некоторые из приведенных действий, то с большой вероятностью можно сказать: вы имеете дело с моббингом.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

**Найдите ответы на следующие вопросы:**

1. Что такое социально-психологический климат в коллективе? От чего он зависит?
2. Каково влияние социально-психологического климата в коллективе на производительность труда?
3. Какие существуют критерии для оценки социально-психологического климата в коллективе?
4. Что можно считать признаками неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе?
5. Что требуется от руководителя, чтобы социально-психологический климат в коллективе был благоприятным?
6. Какие нерациональные стратегии в поведении руководителя могут ухудшить социально-психологический климат в коллективе? Найдите в литературе или вспомните из жизни примеры, не упомянутые в этой главе.
7. Что такое моббинг?
8. В чем особенности «вертикального моббинга», «горизонтального моббинга», «сэндвич-моббинга»?
9. Что угрожает «жертве» моббинга, и чем может быть опасна сама эта «жертва»?
10. Считаете ли вы полезной конкуренцию между сотрудниками одного коллектива? Обоснуйте свой ответ.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – С. 232-277.
2. Кошечая, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И. П. Кошечая, А. А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – С. 270-285.
3. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышевой. М.: Юрайт, 2013. – 592 с.

## Дополнительная литература

1. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И. Н. Андреева. – СПб: БХВ-Петербург, 2012. – 416 с.
2. Архипова, К. В. Моббинг как социальное явление в организации / К. В. Архипова. – URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2012/C25/V2/085.pdf> (дата обращения 01.12.2014)
3. Горбунова, А. Ю. Профессиональные навыки менеджера. Учебное пособие / А. Ю. Горбунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2001. – 76 с.
4. Жданов О. И. Социально-психологический климат в коллективе / О. И. Жданов. – URL: [http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat\\_v\\_kollektive.html](http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat_v_kollektive.html) (дата обращения 28.09.2014).
5. Коновалова В. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора / В. Коновалова // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2011, № 3. – URL: <http://hr-portal.ru/article/mobbing-kak-mobbing-istochniki-i-posledstviya-psihologicheskogo-terrora> (дата обращения 01.12.2014).
6. Лоренц, К. Агрессия (так называемое «зло») / К. Лоренц. – СПб.: ТИД «Амфора», 2001. – 350 с.
7. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
8. Сатран, Г. Н. Создание нужного психологического климата в организации. / Г. Н. Сатран. – URL: [http://www.elitarium.ru/2005/12/09/sozдание\\_nuzhnogo\\_psikhologicheskogo\\_klimata\\_v\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2005/12/09/sozдание_nuzhnogo_psikhologicheskogo_klimata_v_organizacii.html) (дата обращения 18.11.2014).
9. Травин, В. В. Памятка руководителю о стиле и методах руководства / В. В. Травин. – URL: [http://www.elitarium.ru/2006/08/16/pamjatka\\_rukovoditelju\\_o\\_stile\\_i\\_metodakh\\_rukovodstva.html](http://www.elitarium.ru/2006/08/16/pamjatka_rukovoditelju_o_stile_i_metodakh_rukovodstva.html) (дата обращения 28.09.2014).
10. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе. – URL: <http://test-metod.ru/index.php/metodiki-i-testy/3/13-qekspress-metodikaq...> (дата обращения 11.03.2015).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На страницах этой книги были обобщены результаты разнообразных исследований в сфере деловых коммуникаций. Разумеется, те материалы, которые нашли отражение в настоящем учебном пособии, ни в коем случае не могут служить исчерпывающим изложением всех нюансов этой дисциплины. Во-первых, психология общения, в рамках которой рассматриваются деловые коммуникации – живая, развивающаяся наука, которая ежедневно и ежечасно пополняется новыми данными; во-вторых, уже накопленный объем знаний в этой науке настолько велик, что его не вместило бы и огромное многотомное издание.

Какие же цели преследовались авторами-составителями этого пособия?

Как известно, далеко не все студенты, которые в ходе обучения в высшей школе изучают психологию, становятся психологами по профессии. Но практически всем людям приходится сталкиваться с психологией, так сказать, чисто практически – исходя из потребностей ежедневного общения с людьми. Недаром про многих людей говорят, что они – «прирожденные психологи», или «тонкие психологи», хотя формально они занимают совсем другую должность. Однако, как правило, если про человека говорят такое, то это уже является отменной профессиональной рекомендацией. Поэтому каждый будущий специалист, которому предстоит работать с людьми, должен обладать и определенными теоретическими познаниями, и практическими навыками в сфере общения, деловых коммуникаций; данное пособие может послужить тут существенным подспорьем.

Во-вторых, деловое общение как предмет научного анализа – не однородная масса некоторой информации, а весьма разветвленная и сложная структура. Рассматривая деловое общение, мы разделяем различные его виды и формы. Отчасти это нашло отражение в заголовках и подзаголовках глав данного пособия; в нем показаны разные стороны такого многогранного явления, которым считается деловое общение. Таким образом, деловое общение, с одной стороны – единый объект исследования, с другой – имеет множество разнообразных частных аспектов.

Наконец, в-третьих, важнейшей своей задачей автор данного пособия считает пробуждение интереса у студентов; требуется вызвать у них желание продолжать изучение деловых коммуникаций – и при изучении соответствующего курса в структуре образовательной программы вуза, и в порядке самообразования, и при проведении учебно-исследовательских работ. Если, прочитав эту книгу, студент не будет считать, что «проблема закрыта» и он теперь уже все знает, а напротив, его стремление узнавать новое только возрастет, – автор этой книги будут считать свою задачу выполненной.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдулова, Т. П. Речевые приемы манипуляции и тайного искажения информации / Т. П. Авдулова. – URL: [http://www.elitarium.ru/2013/06/19/rechevye\\_priemy\\_manipuljicii\\_i\\_tajjnogo\\_iskazhenija\\_informacii.html](http://www.elitarium.ru/2013/06/19/rechevye_priemy_manipuljicii_i_tajjnogo_iskazhenija_informacii.html) (дата обращения 15.03.2015).
2. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 2003. – 364 с.
3. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И. Н. Андреева. – СПб: БХВ-Петербург, 2012. – 416 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
5. Архипова, К. В. Моббинг как социальное явление в организации / К. В. Архипова. – URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2012/C25/V2/085.pdf> (дата обращения 01.12.2014)
6. Берн, Э. Введение в психиатрию и психоанализ для непосвященных / Э. Берн. – СПб.: МФИН, 1992. – 448 с.
7. Берн, Э. Групповая психотерапия / Э. Берн. – Пер. с англ. А. Калмыкова, Е. Калмыковой, В. Калининко. – Предисл. В. Калининко. – М.: Академический Проект, 2000. – 464 с.
8. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры / Э. Берн. – Мн.: Современный литератор, 2002. – 448 с.
9. Берн, Э. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – Екатеринбург: Изд-во «ЛИТУР», 2002. – 320 с.
10. Берн Э. Трансакционный анализ и психотерапия / Э. Берн. – СПб.: Братство, 1992. – 224 с.
11. Биркенбил, В. Язык интонации, мимики, жестов/В. Биркенбил. – СПб: Питер, 1997. – 224 с.
12. Борисова, Е. Безмолвная речь / Е.Борисова. – URL: [http://www.ashtray.ru/main/texts/gests\\_speech.html](http://www.ashtray.ru/main/texts/gests_speech.html) (дата обращения 12.03.2015)
13. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: Учебник / Г. В. Бороздина. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 295 с.
14. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова; под общ. ред. Г. В. Бороздиной. – М. : Издательство Юрайт, 2012. – 463 с.
15. Ботавина, Р. Н. Этика деловых отношений / Р. Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.
16. Бродецкий, А. Я. Внеречевое общение в жизни и в искусстве: азбука молчания/А.Я. Бродецкий. – М.: Владос, 2000. – 192 с.
17. Бэндлер, Р. Из лягушек в принцы. Нейро-лингвистическое программирование/Р. Бэндлер, Дж. Гриндер. – Новосибирск: Издательство НГУ, 1992. – 248 с.
18. Вересов, Н. Н. Психология управления: Учебно-методическое пособие / Н. Н. Вересов. – М.: МОДЭК, МПСИ, 2001. – 224 с.

19. Вилсон, Г. Язык жестов – путь к успеху / Г. Вилсон, К. Макклафлин. – СПб.: Питер, 2001. – 224 с.
20. Воловик, В.А. Тайны жеста / В.А. Воловик. – М.: АСТ; 2001. – 363 с.
21. Выготский, Л. С. Психология / Л.С.Выготский. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. – 1008 с.
22. Галь, Н. Слово живое и мертвое / Н. Галь. – М.: Время, 2007. – 592 с.
23. Ганди, М. К. Моя жизнь / М. К. Ганди. – М.: Наука, 1969. – 612 с.
24. Гласс, Л. Я читаю ваши мысли / Л. Гласс. – М.: АСТ, 2004. – 251 с.
25. Годфруа, Ж. Что такое психология / Ж. Годфруа. – В 2-х т. – Т.1 – М.: Мир, 2005. – 496 с. – Т.2 – М.: Мир, 2005. – 376 с.
26. Гозман, Л. Я. Психология эмоциональных отношений / Л. Я. Гозман. – М.: Издательство московского университета, 1987. – С. 87.
27. Горбатов, Д. С. Функции слухов в социальной среде / Д. С. Горбатов // Ученые записки СПбГИПСР. – Выпуск 1. – Том 21. – 2014. – С. 17-22.
28. Горбунова, А. Ю. Профессиональные навыки менеджера. Учебное пособие / А. Ю. Горбунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2001. – 76 с.
29. Грачев, Г. В. Манипулирование личностью / Г. В. Грачев, И. К. Мельник. – М.: Алгоритм, Эксмо, 2003. – 384 с.
30. Данкелл, С. Позы спящего: ночной язык тела / Пер. с англ. Л. Островского. – Нижний Новгород: Елень, Арника, 1994. – 242 с.
31. Довлатов, С. Собрание прозы в 3х т. / С. Довлатов. – Т. 2. – СПб.: Лимбус-Пресс, 1995. – С. 260.
32. Доценко, Е. Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е.Л. Доценко. – М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997. – 344 с.
33. Жданов О. И. Социально-психологический климат в коллективе / О. И. Жданов. – URL: [http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat\\_v\\_kollektive.html](http://www.elitarium.ru/2007/11/14/klimat_v_kollektive.html) (дата обращения 28.09.2014)
34. Кабаченко, Т. С. Методы психологического воздействия / Т. С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 544 с.
35. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие / Т. С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
36. Каган, М. С. Мир общения / М. С. Каган. – М.: ИПЛ, 1988. – 319 с.
37. Казакова, О. А. Деловая коммуникация: Учебное пособие / О. А. Казакова, А. Н. Серебренникова, Е. М. Филиппова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 132 с.
38. Календжян, С. О. Техника ведения беседы за круглым столом / С. О. Календжян. – URL: [http://www.elitarium.ru/2010/08/27/tekhnika\\_vedenija\\_besedy.html](http://www.elitarium.ru/2010/08/27/tekhnika_vedenija_besedy.html) (дата обращения 24.03.2015)
39. Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – Л.: Лениздат, 1992. – 708 с.
40. Келли, Г. Процесс каузальной атрибуции / Г. Келли // Современная зарубежная социальная психология. Тексты. Под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. – М.: Изд-во МГУ, 1984. – С. 127-137.

41. Кибанов, А. Я. Правила ведения переговоров по спорным вопросам / А. Я. Кибанов. – URL: [http://www.elitarium.ru/2011/06/06/peregovory\\_po\\_spornym\\_voprosam.html](http://www.elitarium.ru/2011/06/06/peregovory_po_spornym_voprosam.html) (дата обращения 24.03.2015)
42. Клиланд, Д. Системный анализ и целевое управление / Д. Клиланд, В. Кинг. – Пер. с англ. – М.: Советское радио, 1974. – 280 с.
43. Кон, И. С. Психология предрассудка / И. С. Кон. – URL: [http://www.koob.ru/books/psihologia\\_predrassudka.rar](http://www.koob.ru/books/psihologia_predrassudka.rar) (дата обращения 18.03.2015).
44. Коновалова В. Моббинг как моббинг: источники и последствия психологического террора / В. Коновалова // «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2011, № 3. – URL: <http://hr-portal.ru/article/mobbing-kak-mobbing-istochniki-i-posledstviya-psihologicheskogo-terrora> (дата обращения 01.12.2014)
45. Корявцев, В. П. Введение в вопросы психофизиологии / В. П. Корявцев. – URL: <http://psyfactor.org/lib/ohlos2.htm> (дата обращения 07.04.2015)
46. Кошечкина, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие / И. П. Кошечкина, А. А. Канке. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
47. Кошечкина, С. В. Основы делового общения: Учебное пособие / С. В. Кошечкина. – Орел : ОрелГТУ, 2005. – 70 с.
48. Крысько, В. Г. Словарь-справочник по социальной психологии / В. Г. Крысько. – СПб, «Питер», 2003. – 416 с.
49. Кузин, Ф. А. Делайте бизнес красиво: этические и социально-психологические основы бизнеса: Практик. пособие/Ф.А. Кузин; Рос. акад. предпринимательства. – М.: Инфра-М, 1995. – 288 с.
50. Кузин, Ф. А. Как не утонуть в информационных потоках / Ф. А. Кузин. – URL: [http://www.elitarium.ru/2005/07/01/kak\\_ne\\_utonut\\_v\\_informacionnykh\\_potokakh.html](http://www.elitarium.ru/2005/07/01/kak_ne_utonut_v_informacionnykh_potokakh.html) (дата обращения 03.03.2015).
51. Кузнецов И. Н. Преодоление коммуникативных барьеров в управленческом общении / И. Н. Кузнецов. – URL: [http://www.elitarium.ru/2007/08/06/preodolenie\\_barerov\\_v\\_obshhenii.html](http://www.elitarium.ru/2007/08/06/preodolenie_barerov_v_obshhenii.html) (дата обращения 03.02.2015).
52. Кузнецова, О. Л. Мимика и жесты (русско-финские соответствия) / О. Л. Кузнецова. – URL: <http://commbehavior.narod.ru/RusFin/RusFin2001/Kuznetsova.htm> (дата обращения 22.03.15)
53. Лебон Г. Психология масс. Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. – 320 с.
54. Леонтьев, А. Н. Проблемы развития психики / А. Н. Леонтьев. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1972. – С.270-271.
55. Линчевский, Э. Э. Психологический климат туристской группы / Э. Э. Линчевский. – URL: <http://www.medbookaide.ru/books/fold1002/book1314/content.php> (дата обращения 05.04.2015)



56. Лоренц, К. Агрессия (так называемое «зло») / К. Лоренц. – СПб.: ТИД «Амфора», 2001. – 350 с.
57. Лупьян, Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс... / Я. А. Лупьян. – 2-е изд., доп. – Мн.: Выш. шк., 1988. – 223 с.
58. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
59. Мацумото, Д. Психология и культура / Д. Мацумото. – СПб.: Питер, 2003. – 718 с.
60. Меркушев, В. В. Методическое пособие по курсу «Основы психологических знаний» для студентов медицинских учебных заведений: Методическое пособие / В. В. Меркушев, Г. В. Безродная, Т. И. Золотовская. – Новосибирск: Изд-во НМИ, 1995. – С. 8-52.
61. Милграм, С. Эксперимент в социальной психологии / С. Милграм. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
62. Мокшанцев, Р. И. Психология толпы / Р. И. Мокшанцев, А. В. Мокшанцева. – URL: <http://www.xpomo.com/ruskolan/tolpa/tolpa.htm> (дата обращения 07.04.2015).
63. Морозов, А. В. Деловая психология. Курс лекций; Учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А. В. Морозов. – СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
64. Морозов, В.П. Искусство и наука общения: Невербальная коммуникация / В.П. Морозов – М.: Ин-т психологии РАН, 1998. – 163 с.
65. Немов, Р. С. Психология: Учебник / Р. С. Немов. – М.: КноРус, 2014. – 720 с.
66. Ниренберг, Дж. Как читать человека словно книгу. Язык тела / Дж. Ниренберг, Г. Калеро, А. Штагль. – Баку: Сада, 1992. – 176 с.
67. Олышанский, Д. В. Классификация слухов / Д. В. Олышанский. – URL: <http://psyfactor.org/lib/rumours5.htm> (дата обращения 08.04.2015)
68. Олышанский, Д. В. Психология масс / Д. В. Олышанский. – СПб.: Питер, 2002. – 368 с.
69. Пиз, А. Язык телодвижений / А. Пиз. – М.: Эксмо, 2005. – 272 с.
70. Платнов, Ю. П. Поведенческие барьеры / Ю. П. Платонов. – URL: [http://www.elitarium.ru/2007/04/12/povedencheskie\\_barery.html](http://www.elitarium.ru/2007/04/12/povedencheskie_barery.html) (дата обращения 02.03.2015).
71. Понятие об электронной почте. URL: <http://gup.narod.ru/laba3/Ponjatie/PonEmailn.htm#soderzanie> (дата обращения 19.03.2015)
72. Психологический словарь. – URL: <http://psychology.net.ru/dictionaries/psy.html?word=581> (дата обращения 09.04.2015).
73. Психология: Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.
74. Психология и этика делового общения / Под ред. В.Н. Лавриненко, Л.И. Чернышевой. М.: Юрайт, 2013. – 592 с.

75. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
76. Реан, А. А. Психология и педагогика / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. И. Розум. – СПб.: Питер, 2007. – 432 с.
77. Роббинз, С. П. Тренинг делового общения для менеджеров / С. П. Роббинз, Ф. Л. Хансейкер. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 464 с.
78. Романова, Е. С. Психодиагностика: Учебное пособие / Е. С. Романова. – СПб.: Питер, 2006. – 400 с.
79. Рошин, С.К. Психология толпы / С. К. Рошин. – URL: <http://psyfactor.org/lib/roschin.htm> (дата обращения 07.04.2015).
80. Рубанова, Е. В. Этика деловых отношений: Учебное пособие / Е. В. Рубанова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 224 с.
81. Рубинштейн, С.Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – В 2-х т. – Т.1 – М.: «Педагогика», 1989. – 488 с. – Т.2 – М.: «Педагогика», 1989. – 328 с.
82. Рубинштейн, С. Л. Принципы и пути развития психологии / С. Л. Рубинштейн. – М.: Изд-во АН СССР, 1959. – 426 с.
83. Самойлов, Л. Перевернутый мир / Л. Самойлов. – СПб.: Фарн, 1993. – 224 с.
84. Сатран, Г. Н. Создание нужного психологического климата в организации. / Г. Н. Сатран. – URL: [http://www.elitarium.ru/2005/12/09/sozдание\\_nuzhnogo\\_psikhologicheskogo\\_klimata\\_v\\_organizacii.html](http://www.elitarium.ru/2005/12/09/sozдание_nuzhnogo_psikhologicheskogo_klimata_v_organizacii.html) (дата обращения 18.11.2014)
85. Сатран, Г. Н. Тренинг командообразования / Г. Н. Сатран. – СПб.: Речь, 2005. – 187 с.
86. Символы, знаки, эмблемы: Энциклопедия / Авт.-сост. д-р ист. наук, проф. В. Э. Багдасарян, д-р ист. наук, проф. И. Б. Орлов, д-р ист. наук В. Л. Телицын; под общ. ред. В. Л. Телицына. – 2-е изд. – М.: ЛОКИД-ПРЕСС, 2005. – 494 с.
87. Скаженик, Е. Н. Практикум по деловому общению: Учебное пособие / Е. Н. Скаженик. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2005. – URL: <http://www.aup.ru/books/m96/> (дата обращения 01.03.2015).
88. Солоневич, И. Л. Россия в концлагере / И. Л. Солоневич. – София: «Голос России», 1938. – С. 486.
89. Соколов, А. В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие / А. В. Соколов. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2002. – 461 с.
90. Сосиденко, Л. В. Конфликтность и барьеры в общении / Л. В. Сосиденко. – URL: <http://psychology.net.ru/articles/content/1086785793.html> (дата обращения 10.04.2015).
91. Социальная психология / Психологический лексикон в 6 т. – М.: ПЕР СЭ, Речь, 2005. – Т. 3. – 176 с.
92. Стаут, Р. Лига перепуганных мужчин: Роман / Р. Стаут. – М.: Эксмо, 2008. – С.5-242.

- 93.Столяренко, А. М. Психология и педагогика: учебное пособие для студ. вузов / А. М. Столяренко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 527 с.
- 94.Столяренко Л. Д. Основы психологии: Учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2000. – 672 с.
- 95.Столяренко, Л. Д. Психология делового общения и управления: Учебник / Л. Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 407 с.
- 96.Творогова, Н. Д. Психология управления: Лекции / Н. Д. Творогова. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2008. – 528 с.
- 97.Титова, Л. Г. Система раннего обнаружения манипуляций с помощью с трансакционного анализа / Л. Г. Титова. – URL: [http://www.elitarium.ru/2011/02/03/sistema\\_obnaruzhenija\\_manipuljacijj.html](http://www.elitarium.ru/2011/02/03/sistema_obnaruzhenija_manipuljacijj.html) (дата обращения 04.03.2015).
- 98.Травин, В. В. Памятка руководителю о стиле и методах руководства / В. В. Травин. – URL: [http://www.elitarium.ru/2006/08/16/pamjatka\\_rukovoditelju\\_o\\_stile\\_i\\_metodakh\\_rukovodstva.html](http://www.elitarium.ru/2006/08/16/pamjatka_rukovoditelju_o_stile_i_metodakh_rukovodstva.html) (дата обращения 28.09.2014).
- 99.Тутломин, С.Н. Дедовщина: ретроспектива. Историко-психологическое исследование/С.Н. Тутломин – URL: <http://www.fondiv.ru/articles/3/205/> (дата обращения 07.04.2015).
100. Устинов, Д. Ю. Манипуляции в общении/ Д. Ю. Устинов // «Разумный Мир», 2001 г., №6. – URL: [http://www.syntone-kazan.ru/library/index.php?section=article\\_syntone&item\\_id=93](http://www.syntone-kazan.ru/library/index.php?section=article_syntone&item_id=93) (дата обращения 18.03.2015)
101. Фаст Дж. Язык тела // Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. – М.: Вече, Персей, АСТ, 1995. – С.12-225.
102. Федин, М. Ю. Шаги по становлению руководителя как лидера /М. Ю. Федин. – URL: <http://www.iteam.ru/articles.php?tid=2&pid=1&sid=33&id=317> (дата обращения 08.04.2015)
103. Халперн, Д. Психология критического мышления / Д. Халперн. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
104. Хейли, А. Колеса: роман /А. Хейли. – М.: Машиностроение, 1990. – 464 с.
105. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность/Х. Хекхзаузен – СПб.: Питер, Смысл, 2003. – 864 с.
106. Холл, Э. Как понять иностранца без слов// Фаст Дж. Язык тела. Холл Э. Как понять иностранца без слов. – М.: Вече, Персей, АСТ. – С. 226-432.
107. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. – СПб.: Питер, 2009. – 608 с.
108. Чернышова, Л. И. Деловое общение / Л. И. Чернышова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 415 с.
109. Шарков, Ф. И. Основы теории коммуникации / Ф. И. Шарков. – М.: Социальные отношения, Перспектива, 2005. – 248 с.

110. Шейнов, В. П. Скрытое управление человеком / В. П. Шейнов. – М.: АСТ, 2005. – 814 с.
  111. Щекин, Г. В. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешнему облику / Г.В. Щекин. – URL: <http://inlove.getbb.ru/viewtopic.php?f=72&t=662> (дата обращения 10.04.2015).
  112. Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в коллективе. – URL: <http://test-metod.ru/index.php/metodiki-i-testy/3/13-qekspress-metodikaq...> (дата обращения 11.03.2015)
-