

**БЕЛГОРОДСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
МВД РОССИИ  
ИМЕНИ И.Д. ПУТИЛИНА**

# **ХРЕСТОМАТИЯ ПО ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ**



**Белгород  
Белгородский юридический институт МВД России**

**имени И.Д. Путилина**  
**2015**

**УДК 159.95**  
**ББК 88.53**  
**X 91**

печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
Бел ЮИ МВД России имени И.Д. Путилина

**X 91** **Хрестоматия по психологии общения / сост.: Е. А. Погонина, К. С. Колесник, А.Б. Гребенников.** – Белгород : Бел ЮИ МВД России имени И.Д. Путилина, 2015. – 76 с.

**ISBN 978-5-91776-118-3**

**Составители:**

**Погонина Е.А.** – кандидат психологических наук, доцент (Бел ЮИ МВД России имени И.Д. Путилина);

**Колесник К.С.** – кандидат социологических наук (Бел ЮИ МВД России имени И.Д. Путилина);

**Гребенников А.Б.** – кандидат психологических наук (Бел ЮИ МВД России имени И.Д. Путилина).

**Рецензенты:**

**Акиншин П.А.** – старший психолог ОМПО УРЛС УМВД России по Белгородской области;

**Флоря Д.Ф.** – кандидат юридических наук, доцент ОВД (Орловский юридический институт МВД России имени В.В. Лукьянова);

**Пушков В.Г.** – кандидат психологических наук, доцент (Бел ЮИ МВД России имени И.Д. Путилина).

В хрестоматии представлены работы ученых, рассматривающие различные психологические аспекты одного из сложнейших социально-психологических процессов – «общение человека». Среди авторов цитируемых изданий – известные отечественные и зарубежные ученые.

Предназначена для курсантов и слушателей образовательных организаций МВД России.

**УДК 159.95**  
**ББК 88.53**

**СОД            Н И Е**

Введение.....	4
1. <i>Петровский А. В., Ярошевский М.Г.</i> Коммуникация, взаимопонимание и взаимодействие в общении людей.....	5
2. <i>Морозов А.В.</i> Психология и этика делового общения.....	15
3. <i>Папкин А.И.</i> Психология профессионального общения работников органов правопорядка.....	25
4. <i>Лавриненко В.Н.</i> Конфликты и пути их разрешения.....	33
5. <i>Ниренберг Дж., Калеро Г.</i> Невербальная коммуникация: составляющие жестов.....	44
6. <i>Атватер И.</i> Невербальное общение.....	67
Литература.....	75

## **ВВЕДЕНИЕ**

В хрестоматии обучающиеся смогут найти ответы на разнообразные вопросы, связанные с таким сложным и многогранным социально-психологическим процессом, как общение. В материалах хрестоматии отражены современные взгляды отечественных и зарубежных авторов на сущность и содержание общения, его функции и структуру. Общение рассматривается как единство трех взаимосвязанных сторон – коммуникативной, перцептивной и интерактивной. Особое внимание уделяется характеристике конфликтов, возникающих в процессе общения, способам их разрешения и преодоления, приемам установления психологического контакта и другим психотехникам. Наглядно охарактеризованы основные группы невербальных средств общения и их значение.

Хрестоматия предназначена для курсантов и слушателей образовательных организаций МВД России, обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по специальностям «Правовое обеспечение национальной безопасности» и «Правоохранительная деятельность», а также направлению подготовки «Юриспруденция».

Собранные материалы могут быть использованы обучающимися в целях расширения и углубления знаний о психологии общения при подготовке к учебным занятиям по дисциплинам «Психология», «Психология в деятельности сотрудников ОВД», «Юридическая психология» и «Социально-психологический тренинг профессионального общения».

Помимо этого хрестоматия рекомендуется к использованию слушателями факультетов дополнительного профессионального образования и профессионального обучения при изучении тем, предполагающих расширение знаний, развитие умений и навыков профессионального общения сотрудников органов внутренних дел.

**Петровский А.В., Ярошевский М.Г.**

## **КОММУНИКАЦИЯ, ВЗАИМОПОНИМАНИЕ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОБЩЕНИИ ЛЮДЕЙ<sup>1</sup>**

### **ПОНЯТИЕ ОБ ОБЩЕНИИ**

**Многоплановый характер общения.** Взаимодействие человека с окружающим его миром осуществляется в системе *объективных отношений*, которые складываются между людьми в их общественной жизни.

Объективные отношения и связи (отношения зависимости, подчинения, сотрудничества, взаимопомощи и др.) неизбежно и закономерно возникают в любой реальной группе. Отражением этих объективных взаимоотношений между членами группы являются *субъективные межличностные отношения*, которые изучает социальная психология.

Основной путь исследования межличностного взаимодействия и взаимоотношения внутри группы – это углубленное изучение различных социальных фактов, а также взаимодействия людей, входящих в состав данной группы.

Всякое производство предполагает объединение людей. Но никакая человеческая общность не может осуществлять полноценную совместную деятельность, если не будет установлен контакт между людьми, в нее включенными, и не будет достигнуто между ними должное взаимопонимание.

**Общение** – это многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности.

Общение включает в себя обмен информацией между участниками совместной деятельности, который может быть охарактеризован как *коммуникативная сторона общения*. Общаясь, люди обращаются к языку – одному из важнейших средств общения.

Вторая сторона общения – *взаимодействие общающихся* – обмен в процессе речи не только словами, но и действиями, поступками. Производя расчет у кассы универсама, покупатель и продавец общаются даже в том случае, если ни один из них не произносит ни слова: покупатель вручает кассиру товарный чек на выбранную покупку и деньги, продавец выбивает чек и отсчитывает сдачу.

Наконец, третья сторона общения предполагает *восприятие общающимися друг друга*. Очень важно, например, воспринимает ли один из партнеров

---

<sup>1</sup> Психология: учебник для студ. высш. пед. учеб. заведений. - М.: Академия, 1998. С. 111-125.

по общению другого как заслуживающего доверия, умного, понятливого, подготовленного или же заранее предполагает, что тот ничего не поймет и ни с чем сообщенным ему не разберется. *Таким образом, в едином процессе общения можно условно выделить три стороны: коммуникативную (передача информации), интерактивную (взаимодействие) и перцептивную (взаимовосприятие).*

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.

## **ОБЩЕНИЕ КАК ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ**

**Общение и язык.** Понимание общения как производство общего, объединяющего людей в процессе их взаимодействия и совместной деятельности, предполагает, что этим общим прежде всего является *язык как средство общения*. Язык обеспечивает коммуникацию между общающимися, потому что его понимает как тот, кто сообщает информацию, кодируя ее в значениях слов, отобранных для этой цели, так и тот, кто принимает эту информацию, декодируя ее, т.е. расшифровывая эти значения и изменяя на основе этой информации свое поведение.

Человек, адресующий информацию другому человеку (*коммуникатор*), и тот, кто ее принимает (*реципиент*), для осуществления целей общения и совместной деятельности должны пользоваться одной и той же системой кодификации и декодификации значений, т.е. говорить на одном языке. Если коммуникатор и реципиент используют различные системы кодификации, то они не могут добиться взаимопонимания и успеха совместной деятельности. Библейская легенда о строительстве вавилонской башни, сорвавшемся вследствие неожиданного смешения языков строителей, отражает факт невозможности взаимодействия при блокировании процессов кодификации и декодификации, так как говорящие на разных языках люди не могут договориться друг с другом, что делает совместную деятельность неосуществимой. Обмен информацией становится возможен, если значения, закрепленные за используемыми знаками (словами, жестами, иероглифами и т.д.), известны участвующим в общении лицам.

Значение – это содержательная сторона знака как элемента, опосредствующего освоение окружающей действительности. Подобно тому, как орудие опосредствует трудовую деятельность людей, знаки опосредствуют их познавательную деятельность и общение.

*Система словесных знаков образует язык как средство существования, усвоения и передачи общественно-исторического опыта.*

Язык как средство накопления и передачи общественного опыта возник в процессе труда и начал развиваться еще на заре доклассового общества. Для передачи друг другу существенно значимой информации люди стали пользоваться членораздельными звуками, за которыми закреплялись определенные значения.

Пользоваться членораздельными звуками для общения было удобно, особенно в тех случаях, когда руки были заняты предметами и орудиями труда, а глаза обращены на них. Передача мыслей посредством звуков была удобна и на значительном расстоянии между общающимися, так же как в темноте, в тумане, в зарослях.

*Благодаря общению с помощью языка отражение мира в мозгу отдельного человека постоянно пополняется тем, что отражается или было отражено в мозгу других людей, – происходит обмен мыслями, передача информации.*

В общении человек постоянно учится отделять существенное от несущественного, необходимое от случайного, переходить от образов единичных предметов к устойчивому отражению их общих свойств в значении слов, в котором закрепляются существенные признаки, присущие целому классу предметов и тем самым относящиеся и к конкретному предмету, о котором идет речь. Говоря «газета», мы имеем в виду не только тот газетный лист, который держим в руках, но тем самым указываем, к какому классу предметов относится данный предмет, принимая во внимание его отличие от другой печатной продукции, и т.д.

Слова имеют определенное значение, т.е. некую отнесенность к предметному миру. Когда преподаватель использует то или иное слово, то и он, и его слушатели обычно имеют в виду одно и то же явление и у них не возникнет недоразумение. Система значений развивается и обогащается на протяжении всей жизни человека, и ее целенаправленное формирование – центральное звено образования.

**Вербальная коммуникация. Речь.** *Речь – это вербальная коммуникация, т.е. процесс общения с помощью языка.* Средством вербальной коммуникации являются слова с закрепленными за ними в общественном опыте значениями. Слова могут быть произнесены вслух, про себя, написаны или же заменены у глухих людей особыми жестами, выступающими носителями значений (так называемая дактилология, где каждая буква обозначается движениями пальцев, и жестовая речь, где жест заменяет целое слово или группу слов).

Речь бывает **письменная и устная**, последняя, в свою очередь, подразделяется на *диалогическую* и *монологическую*.

Наиболее простой разновидностью **устной речи** является *диалог*, т.е. разговор, поддерживаемый собеседниками, совместно обсуждающими и решающими какие-либо вопросы. Для разговорной речи характерны реплики, которыми обмениваются говорящие, повторения фраз и отдельных слов за собеседником, вопросы, дополнения, пояснения, употребление намеков, понятных только говорящим, разнообразных вспомогательных слов и междометий. Особенности этой речи в значительной мере зависят от степени взаимопонимания собеседников, их взаимоотношений. Большое значение имеет степень эмоционального возбуждения при разговоре. Смущенный, удивленный, обрадованный, испуганный, разгневанный человек говорит не так, как в спокойном состоянии, он не только употребляет иные интонации, но часто пользуется другими словами, оборотами речи.

Вторая разновидность устной речи – *монолог*, который произносит один человек, обращаясь к другому или многим лицам, слушающим его: это рассказ учителя, развернутый ответ ученика, доклад и т.п. Монологическая речь сложна в композиционном отношении, требует завершенности мысли, более строгого соблюдения грамматических правил, строгой логики и последовательности при изложении того, что хочет сказать произносящий монолог. Не случайно встречаются взрослые люди, умеющие свободно, без затруднений беседовать, но затрудняющиеся, не прибегая к заранее написанному тексту, выступить с ясным сообщением (докладом, публичным выступлением и т.п.).

**Письменная речь** появилась в истории человечества много позднее устной. Она возникла как результат потребности общения между людьми, разделенными пространством и временем, и развилась от *пиктографии*, когда мысль передавалась условными схематическими рисунками, до современного письма, когда тысячи слов записываются с помощью нескольких десятков букв.

Благодаря письму оказалось возможным наилучшим образом передавать от поколения к поколению опыт, накопленный людьми, так как при передаче его с помощью устной речи он мог подвергаться искажению, видоизменению и даже бесследно исчезать. Письменная речь играет важную роль в развитии сложных обобщений, которыми пользуется наука, в передаче художественных образов. Письмо и чтение, развитие которых является важнейшей задачей школы, начиная с первых дней обучения ребенка, раздвигает его умственные горизонты и является важнейшим средством приобретения и сообщения знаний. Письменная речь заставляет добиваться максимально правильных формулировок, строже соблюдать правила логики и грамматики, глубже продумывать содержание и способ выражения мыслей. Нередко записать что-либо значит хорошо уяснить это и запомнить.

**Невербальная коммуникация.** Общение людей не может быть уподоблено передаче информации по телеграфу, где коммуникатор и реципиент обмениваются вербальными сообщениями. В общение людей оказываются закономерно включены эмоции общающихся, которые определенным образом относятся и к коммуникации, и к тем, кто вовлечен в общение. Это эмоциональное отношение, сопровождающее речевое высказывание, образует особый, невербальный аспект обмена информацией, особую, *невербальную коммуникацию*. Средствами невербальной коммуникации являются *жесты, мимика, интонации, паузы, поза, смех, слезы* и т.д., которые образуют знаковую систему, дополняющую и усиливающую, а иногда и заменяющую средства вербальной коммуникации – слова. Товарищу, поведавшему о постигшем его горе, собеседник выражает свое сочувствие словами, сопровождаемыми знаками невербальной коммуникации: опечаленным выражением лица, понижением голоса, прижиманием руки к щеке и покачиванием головы, глубокими вздохами и т.д.

Средства невербальной коммуникации как своеобразный язык чувств являются таким же продуктом общественного развития, как и язык слов, и могут не совпадать в разных национальных культурах. Болгары несогласие с собеседником выражают кивком головы, который русский воспринимает как ут-

верждение и согласие, а отрицательное покачивание головой, принятое у русских, болгары могут легко принять за знак согласия.

В разных возрастных группах для осуществления невербальной коммуникации выбираются различные средства. Так, дети часто используют плач как средство воздействия на взрослых и способ передачи им своих желаний и настроений. Коммуникативный характер, который приобретает у детей плач, хорошо передает их нередко встречающееся предупреждение «Я не тебе плачу, а маме!».

Существенно важное значение для усиления действия вербальной коммуникации имеет пространственное размещение общающихся. Реплика, брошенная через плечо, четко показывает отношение коммуникатора к реципиенту. В некоторых видах обучения (в частности, при обучении «говорению» на иностранных языках) преподаватель предпочитает размещать учеников не «в затылок друг другу», как это принято в классе, а по кругу, лицом друг к другу, что существенно повышает коммуникабельность общающихся и интенсифицирует приобретение навыков общения на иностранном языке.

Соответствие используемых средств невербальной коммуникации целям и содержанию словесной передачи информации является одним из элементов культуры общения.

## **ОБЩЕНИЕ КАК МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ**

Вступая в общение, т.е. обращаясь к кому-либо с вопросом, просьбой, приказанием, объясняя или описывая что-то, люди с необходимостью ставят перед собой цель оказать воздействие на другого человека, добиться от него желаемого ответа, выполнения поручения, понимания того, чего он до тех пор не понимал. Цели общения отражают потребности совместной деятельности людей. Это не исключает случаев *фатического общения* (от лат. *fatuus* – глупый), использования коммуникативных средств с единственной целью поддержания самого процесса общения. Именно таков выдуманный гоголевским Хлестаковым пустопорожний «диалог» его с «Пушкиным»: «Ну что, брат Пушкин?» – «Да так, брат, – отвечает, бывало, – так как-то все...».

Если общение не является фактическим, оно обязательно имеет или во всяком случае предполагает некоторый результат – изменение поведения и деятельности других людей. Такое общение выступает как ***межличностное взаимодействие***, т.е. *совокупность связей и взаимовлияний людей, складывающихся в процессе их совместной деятельности*. Межличностное взаимодействие представляет собой последовательность развернутых во времени реакций людей на действия друг друга:

поступок индивида А., изменяющий поведение Б., вызывает с его стороны ответные реакции, которые в свою очередь воздействуют на поведение А.

**Социальный контроль и социальные нормы.** Совместная деятельность и общение протекают в условиях ***социального контроля***, осуществляемого на основе ***социальных норм*** – *принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей*.

Общество вырабатывает в качестве социальных норм специфическую систему образцов поведения, им принятых, одобряемых, культивируемых и ожидаемых от каждого, находящегося в соответствующей ситуации. Их нарушение включает механизмы социального контроля (неодобрение, осуждение, наказание), обеспечивающего коррекцию поведения, отклоняющегося от нормы. О существовании и принятии норм свидетельствует однозначное реагирование окружающих на поступок кого-либо, отличающийся от поведения всех остальных. Диапазон социальных норм чрезвычайно широк – от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины, воинского долга и патриотизма, до правил вежливости. К поведению, соответствующему социальной норме, относится и максимальная отдача в труде, и выполнение только что усвоенного первоклассником правила вставать из-за парты при появлении учителя в классе.

Обращение людей к социальным нормам делает их ответственными за поведение, позволяет регулировать действия и поступки, оценивая их как соответствующие или не соответствующие этим нормам. Ориентировка на нормы позволяет человеку соотносить формы своего поведения с эталонами, отбирать нужные, социально одобряемые и отсеивать неприемлемые, направлять и регулировать свои отношения с другими людьми. Усвоенные нормы используются людьми в качестве критериев, с помощью которых ведется сравнение их собственного и чужого поведения.

**Роль и ролевые ожидания в процессах.** Социальный контроль в процессах взаимодействия осуществляется в соответствии с репертуаром ролей, «исполняемых» общающимися людьми. В психологии *под ролью понимается модель поведения, следование которой предписывается каждому, кто занимает ту или иную социальную позицию* (по должности, возрастным или половым характеристикам, положению в семье и т.д.). Субъект выступает в роли учителя или ученика, врача или больного, взрослого или ребенка, начальника или подчиненного, матери или бабушки, мужчины или женщины, гостя или хозяйна и т.д. И каждая роль должна отвечать совершенно определенным требованиям и определенным ожиданиям окружающих.

Один и тот же человек, как правило, выполняет различные роли, входя в различные ситуации общения. Являясь по своей служебной роли директором, он, заболев, выполняет все предписания врача, оказываясь в роли послушного сына своей престарелой матери; принимая друзей, он гостеприимный хозяин и т.п. Множественность ролевых позиций нередко порождает их столкновение - *ролевые конфликты*. Учитель как педагог не может не замечать недостатки в характере своего сына и убежден в необходимости усилить требовательность, но как отец он иногда проявляет слабость, потакавая мальчику и способствуя закреплению этих отрицательных черт.

Взаимодействие людей, исполняющих различные роли, регулируется *ролевыми ожиданиями*. Хочет или не хочет человек, но окружающие ожидают от него поведения, соответствующего определенному образцу. То или иное ис-

полнение роли обязательно получает общественную оценку, и сколько-нибудь значительное отклонение от образца осуждается.

Итак, необходимым условием успешности процесса общения является *соответствие поведения взаимодействующих людей ожиданиям друг друга*.

Каждый человек, вступая в общение, в большей или меньшей степени точно приписывает общающимся с ним людям определенные ожидания в отношении его поведения, слов и поступков. *Способность и умение человека безошибочно точно приписывать другим ожидания того, что они готовы от него услышать или в нем увидеть, и учет этих ожиданий называется тактом*.

Из этого, разумеется, не следует, что тактичный человек всегда и во всех случаях должен следовать этим ожиданиям. Если возникает ситуация, в которой принципы и убеждения субъекта вступают в резкое противоречие с тем, что от него, как он понимает, ожидают окружающие, он, проявляя принципиальность, может и не заботиться о том, насколько тактично его поведение.

Однако в повседневных жизненных ситуациях ошибочное приписывание ожиданий или их игнорирование является бестактностью. **Бестактность** – это *деструкция ожиданий в процессе общения, нарушающая взаимодействие общающихся и иногда создающая конфликтные ситуации*. Бестактное поведение может иметь сравнительно безобидный характер. Например, если на весьма формальный вопрос при встрече двух знакомых: «Как дела?» – следует подробный рассказ одного из них о здоровье всех домашних, о незначительных событиях последних дней, то это может расцениваться как некоторая бестактность. Но в ряде случаев нарушение требований такта ведет к серьезным последствиям.

## **ОБЩЕНИЕ КАК ПОНИМАНИЕ ЛЮДЬМИ ДРУГ ДРУГА**

За взаимодействием и коммуникативной стороной общения выступает его *перцептивный аспект* – осуществляемое в общении взаимное восприятие его участников.

Полноценное общение становится возможным, только если люди, вступающие во взаимодействие, могут оценить уровень взаимопонимания и дать себе отчет в том, что представляет собой партнер по общению. Участники общения стремятся реконструировать в сознании внутренний мир друг друга, понять чувства, мотивы поведения, отношение к значимым объектам. «При общении вы прежде всего ищите в человеке душу, его внутренний мир», – писал К.С. Станиславский.

Однако эта реконструкция внутреннего мира другого человека – задача весьма сложная. Субъекту непосредственно дан лишь внешний облик других людей, их поведение и поступки, используемые ими коммуникативные средства, и ему приходится проделать определенную работу для того, чтобы, опираясь на эти данные, понять, что представляют собой люди, с которыми он вступил в общение, сделать заключение об их способностях, мыслях, намерениях и т.д. Видный психолог С.Л. Рубинштейн писал: «В повседневной жизни, общаясь с людьми, мы ориентируемся в их поведении, поскольку мы как бы «чита-

ем», т.е. расшифровываем, значение их внешних данных и раскрываем смысл получающегося таким образом текста в контексте, имеющем внутренний психологический план. Это «чтение» протекает бегло, поскольку в процессе общения с окружающими у нас вырабатывается определенный более или менее автоматически функционирующий психологический подтекст к их поведению». Сам по себе отдельный поступок однозначно не связан с внутренним психологическим планом, за ним стоящим, и это обстоятельство превращает межличностное восприятие в решение психологической задачи. *Перцептивный аспект общения – это восприятие, понимание и оценка человека человеком.* Познавая других людей, индивид получает возможность лучше, более надежно определить перспективы совместной деятельности с ними. От точности «прочтения» их внутреннего мира зависит успешность согласованных действий.

**Механизмы восприятия человека человеком.** В процесс общения включены, по меньшей мере, два человека. Каким же образом каждый из них, ориентируясь на внешне проявляемые поведенческие характеристики другого, формирует представление о нем, о его внутреннем мире? В актах взаимного познания должно быть выделено действие трех важнейших механизмов межличностного восприятия: *идентификации, рефлексии и стереотипизации.*

*Идентификация – это способ понимания другого человека через осознанное или бессознательное уподобление его характеристикам самого субъекта.* В ситуациях взаимодействия люди строят предположения о внутреннем состоянии, намерениях, мыслях, мотивах и чувствах другого человека на основе попытки поставить себя на его место.

Встретив в августовские дни около института двух явно взволнованных и лихорадочно перелистывающих учебник девушек, студент легко реконструирует их душевное состояние, восстанавливая в памяти время, когда он в качестве абитуриента сам стоял у институтских дверей, ожидая приглашения на экзамен.

Однако субъекту общения важно не только отстранение, со стороны понять другого человека, но и принять во внимание, как индивид, вступивший с ним в общение, будет воспринимать и понимать его самого. *Осознание субъектом того, как он сам воспринимается партнером по общению, выступает в форме рефлексии.* Рефлексия входит в состав восприятия другого человека. Понять другого означает, в частности, осознать его отношение к себе как к субъекту восприятия. Таким образом, восприятие человека человеком можно уподобить удвоенному зеркальному отражению. Человек, отражая другого, отражает и себя в зеркале восприятия этого другого.

В процессах общения идентификация и рефлексия выступают в единстве.

Если бы каждый человек всегда располагал полной, научно обоснованной информацией о людях, с которыми он вступил в общение, то он мог бы строить тактику взаимодействия с ними с безошибочной точностью. Однако в повседневной жизни субъект, как правило, не имеет подобной точной информации, что вынуждает его *приписывать другим причины их действий и поступков.* Причинное объяснение поступков другого человека путем приписыва-

ния ему чувств, намерений, мыслей и мотивов поведения носит название **каузальной атрибуции** (от лат. *causa* – причина и *attributio* – придаю, наделяю), или **причинной интерпретации**.

Ошибочная причинная интерпретация педагогом поступков ребенка делает затруднительным, а иногда и вообще невозможным нормальное педагогическое общение в школе. Каузальная атрибуция осуществляется чаще всего неосознанно – либо на основе идентификации с другим человеком, т.е. при приписывании другому тех мотивов или чувств, которые сам субъект, как он считает, обнаружил бы в аналогичной ситуации, либо путем отнесения партнера по общению к определенной категории лиц, в отношении которой выработаны некоторые стереотипные представления.

**Стереотипизация** – классификация форм поведения и интерпретация (иногда без каких-либо оснований) их причин путем отнесения к уже известным или кажущимся известными явлениям, т.е. отвечающим социальным стереотипам. Стереотип здесь – сформировавшийся образ человека, которым пользуются как штампом. Стереотипизация может складываться как результат обобщения личного опыта субъекта межличностного восприятия, к которому присоединяются сведения, полученные из книг, кинофильмов и т.п., запомнившиеся высказывания знакомых. При этом эти знания могут быть не только сомнительными, но и вовсе ошибочными, наряду с правильными заключениями могут оказаться глубоко неверными. Между тем сформировавшиеся на их основе стереотипы межличностного восприятия сплошь и рядом используются как якобы выверенные эталоны понимания других людей.

Само собой разумеется, что все эти стереотипы, будучи включенными в процесс межличностного восприятия, формировали ошибочное познание людей и серьезно деформировали процесс общения с ними.

Стереотипизацией как механизмом каузальной атрибуции определялось традиционное истолкование американскими расистами поведения негров как сексуально агрессивного, коварного, непредсказуемого и т.д. В данном случае стереотипизация имела характер *предубеждения*: этнические предубеждения являются достаточно распространенными.

Характер каузальной атрибуции зависит от различных условий, хорошо изученных психологией. Так, например, при восприятии незнакомого человека большую роль играет та изначальная информация, которую получил субъект восприятия.

Стереотипы, порождающие позитивное или негативное отношение к учащимся, оборачиваются в педагогическом общении субъективизмом преподавателя.

Приписывание положительных качеств лицам, к которым субъект восприятия относится позитивно, и отрицательных – тем, к кому он не расположен, является одним из типичных случаев каузальной атрибуции. Так, в условиях эксперимента фиксировались оценки, которые давали педагоги незнакомым им детям за выполненное учебное задание. Заранее выявлялось, кто из детей кажется им более привлекательным, а кто менее. Выяснилось, что даже в

том случае, когда «привлекательные» дети (по сговору с экспериментатором) делали больше ошибок, чем «непривлекательные», первые оценивались выше и им приписывали положительные качества, тогда как «непривлекательные» наделялись отрицательными свойствами. Эта выявленная в эксперименте зависимость имеет название *эффекта ореола*.

*Сущность эффекта ореола заключается в том, что общее благоприятное впечатление, оставляемое человеком, приводит субъекта к положительным оценкам и тех качеств, которые не даны в восприятии; вместе с тем общее неблагоприятное впечатление порождает соответственно отрицательные оценки.* Чаще всего эффект ореола проявляется, когда субъект восприятия располагает минимальной информацией о воспринимаемом. Однако этот эффект обнаруживается и при восприятии знакомого человека, но в условиях ярко выраженного эмоционального отношения к нему. Таким образом, недопустимое с педагогической точки зрения культивирование некоторыми учителями «любимчиков» в классе заведомо ведет к субъективным искажениям оценки учащихся и ошибочному восприятию их личностных качеств.

**Тренинг общения.** Навыки продуктивного общения у людей складываются стихийно или возникают как побочный продукт обучения (первоклассника учат отвечать «полным ответом», вставать, когда к нему обращается старший, и т.д.). В старшем школьном возрасте учащиеся знакомятся с элементами культуры общения, читая популярную литературу, посвященную правилам поведения. Однако специальное обучение навыкам общения представляет собой особую задачу, важность которой трудно переоценить. В качестве одного из путей решения этой задачи выступает *социально-психологический тренинг*, или *тренинг общения*.

**Морозов А.В.**

## **ПСИХОЛОГИЯ И ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ<sup>1</sup>**

### **Лекция 15. Сущность общения: его функции, стороны, виды, формы, барьеры.**

Известны два основных вида социальных контактов: деятельность, о которой уже шла речь в отдельной лекции во втором разделе, и общение, о котором будет подробно рассказано в предлагаемой лекции.

Между общением и деятельностью как видами человеческой активности существуют различия. Результатом деятельности является обычно создание какого-либо материального или идеального предмета, продукта (например, формулировка мысли, идеи, высказывания). Итогом общения становится взаимное влияние людей друг на друга. И деятельность и общение следует рассматривать как взаимосвязанные стороны развивающей человека социальной активности.

В реальной жизнедеятельности человека общение и деятельность как специфические формы социальной активности выступают в единстве, но в определенной ситуации могут быть реализованы и независимо друг от друга. Содержание категории общения многообразно: это не только вид человеческой деятельности, но и условие, и результат этой же деятельности; обмен информацией, социальным опытом, чувствами, настроениями.

Общение свойственно всем высшим живым существам, но на уровне человека оно приобретает самые совершенные формы, становится осознанным и опосредствованным речью. В жизни человека нет даже самого непродолжительного периода, когда бы он находился вне общения, вне взаимодействия с другими субъектами. В общении выделяются: *содержание, цель, средства, функции, формы, стороны, виды, барьеры.*

**Содержание** – это информация, которая в межиндивидуальных контактах передается от одного живого существа к другому. Содержанием общения могут быть сведения о внутреннем мотивационном или эмоциональном состоянии живого существа. Содержанием общения может стать информация о состоянии внешней среды, например, сигналы об опасности или о присутствии где-то поблизости положительных, биологически значимых факторов, например, пищи. У человека содержание общения значительно шире, чем у животных. Люди обмениваются друг с другом информацией, представляющей зна-

---

<sup>1</sup> Деловая психология: курс лекций. - СПб.: Союз, 2000. С. 117-149.

ния о мире: богатый, прижизненно приобретенный опыт, знания, способности, умения и навыки. Человеческое общение многопредметно, оно самое разнообразное по своему внутреннему содержанию. По содержанию общение может быть представлено как:

**материальное** – обмен продуктами и предметами деятельности, которые в свою очередь служат средством удовлетворения актуальных потребностей субъектов;

**когнитивное** – обмен знаниями;

**деятельное** – обмен действиями, операциями, умениями, навыками. Иллюстрацией когнитивного и деятельного общения может служить общение, связанное с различными видами познавательной или учебной деятельности. Здесь от субъекта к субъекту передается информация, расширяющая кругозор, совершенствующая и развивающая способности;

**кондиционное** – обмен психическими или физиологическими состояниями. При кондиционном общении люди оказывают влияние друг на друга, рассчитанное на то, чтобы привести друг друга в определенное физическое или психическое состояние, например, поднять настроение или испортить его; возбудить или успокоить друг друга, а в конечном счете – оказать определенное воздействие на самочувствие друг друга;

**мотивационное** – обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями. Мотивационное общение имеет своим содержанием передачу друг другу определенных побуждений, установок или готовности к действиям в определенном направлении. Например, один человек желает добиться, чтобы у другого возникло или исчезло некоторое стремление, чтобы сложилась определенная установка к действию, актуализировалась некоторая потребность и т.п.

**Цель общения** – это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. У животных целью общения может быть побуждение другого животного к определенным действиям, предупреждение о том, что необходимо воздержаться от какого-либо действия. У человека количество целей увеличивается. Если у животных цели общения обычно не выходят за рамки удовлетворения актуальных для них биологических потребностей, то у человека они представляют собой средство удовлетворения многих разнообразных потребностей: социальных, культурных, познавательных, творческих, эстетических, потребностей интеллектуального роста, нравственного развития и ряда других.

По целям общение делится на *биологическое* и *социальное*.

**Биологическое** – это общение, необходимое для поддержания, сохранения и развития организма. Оно связано с удовлетворением основных органических потребностей.

**Социальное** общение преследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида. Существует столько частных видов общения, сколько можно выделить подвидов биологических и социальных потребностей. Назовем основные из них.

**Деловое** общение обычно включено как частный момент в какую-либо совместную продуктивную деятельность людей и служит средством повышения качества этой деятельности. Его содержанием является то, чем заняты люди, а не те проблемы, которые затрагивают их внутренний мир.

**Личностное** общение, напротив, сосредоточено в основном вокруг психологических проблем внутреннего характера, тех интересов и потребностей, которые глубоко и интимно затрагивают личность человека; поиск смысла жизни, определение своего отношения к значимому человеку, к тому, что происходит вокруг, разрешение какого-либо внутреннего конфликта.

**Инструментальное** – общение, которое не является самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью, но преследует какую-то иную цель, кроме получения удовлетворения от самого акта общения.

**Целевое** – это общение, которое само по себе служит средством удовлетворения специфической потребности, в данном случае – потребности в общении.

В жизни человека общение не существует как обособленный процесс или самостоятельная форма активности. Оно включено в индивидуальную или групповую практическую деятельность, которая не может ни возникнуть, ни осуществиться без интенсивного и разностороннего общения.

**Средства** общения можно определить как способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, передаваемой в процессе общения от одного живого существа другому. Кодирование информации – это способ передачи ее от одного к другому. Информация может передаваться с помощью прямых телесных контактов: касанием тела, руками и т. п. Информация может передаваться и восприниматься людьми на расстоянии, через органы чувств (наблюдение со стороны одного человека за движением другого или восприятие производимых им звуковых сигналов). У человека, кроме всех этих данных от природы способов передачи информации, есть немало таких, которые изобретены и усовершенствованы им самим. Это – язык и другие знаковые системы, письменность в ее разнообразных видах и формах (тексты, схемы, рисунки, чертежи), технические средства записи, передачи и хранения информации (радио- и видеотехника; механическая, магнитная, лазерная и иные формы записей). По своей изобретательности в выборе средств и способов общения человек намного опередил все известные нам живые существа, обитающие на планете Земля.

**Функции** общения выделяются в соответствии с содержанием общения. Различают четыре основные функции общения. Сочетаясь, они придают процессам общения конкретную специфику в конкретных формах.

**Инструментальная** функция характеризует общение как социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия.

**Интегративная** функция раскрывает общение как средство объединения людей.

Функция **самовыражения** определяет общение как форму взаимопонимания психологического контекста.

**Трансляционная** функция выступает как функция передачи конкретных способов деятельности, оценок и т.д.

Разумеется, этими четырьмя функциями вовсе не исчерпываются значение и характеристики общения. Среди других функций общения можно назвать: **экспрессивную** (функция взаимопонимания переживаний и эмоциональных состояний), **социального контроля** (регламентации поведения и деятельности), **социализации** (формирования навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами) и др.

Общение чрезвычайно разнообразно по своим **формам**. Можно говорить о прямом и косвенном общении, непосредственном и опосредствованном, массовом и межличностном.

При этом под **прямым** общением понимается естественный контакт «лицом к лицу» при помощи вербальных (речевых) и невербальных средств (жесты, мимика, пантомимика), когда информация лично передается одним из его участников другому.

**Косвенное** общение характеризуется включением в процесс общения «дополнительного» участника как посредника, через которого происходит передача информации.

**Непосредственное** общение осуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу природой: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.п. Непосредственное общение является исторически первой формой общения людей друг с другом, на его основе на более поздних этапах развития цивилизации возникают различные виды опосредствованного общения.

**Опосредствованное** (то есть посредством чего-либо) общение может рассматриваться как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических устройств, затрудняющих или отдаляющих во времени получение обратной связи между участниками общения. Опосредствованное общение связано с использованием специальных средств и орудий для организации общения и обмена информацией. Это или природные предметы (палка, брошенный камень, след на земле и т.д.), или культурные (знаковые системы, записи символов на различных носителях, печать, радио, телевидение и т.д.).

Далее различают межличностное и массовое общение.

**Массовое** общение – это множественные, непосредственные контакты незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами массовой информации.

**Межличностное** связано с непосредственными контактами людей в группах или парах, постоянных по составу участников. Оно подразумевает известную психологическую близость партнеров: знание индивидуальных особенностей друг друга, наличие сопереживания, понимания, совместного опыта деятельности.

Современному специалисту сферы торговли и обслуживания приходится в своей повседневной деятельности наибольшее внимание уделять межличностному общению, а потому сталкиваться с определенными проблемами как вербального, так и невербального характера. Давайте же уделим этим проблемам достойное внимание.

В соответствии с установившейся традицией, в отечественной социальной психологии выделяют три различных по своей ориентации типа межличностного общения: императив, манипуляцию и диалог.

**Императивное** общение – это авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям или решениям. В данном случае партнер по общению рассматривается как объект воздействия, выступает пассивной, «страдательной» стороной. Особенность императива в том, что конечная цель общения – принуждение партнера – не завуалирована. В качестве средств описания влияния используются приказ, указания, предписания и требования.

**Манипуляция** – это распространенная форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнера по общению с целью достижения своих скрытых намерений. Как и императив, манипулятивное общение предполагает объектное восприятие партнера по общению, который используется манипулятором для достижения своих целей. Роднит их и то, что при манипулятивном общении также ставится цель добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Коренное отличие состоит в том, что партнер не информируется об истинных целях общения; они либо просто скрываются от него, либо подменяются другими.

В манипулятивном процессе партнер по общению воспринимается не как целостная уникальная личность, а как носитель определенных, «нужных» манипулятору свойств и качеств. Так, неважно, насколько добр этот человек, важно, что его доброту можно использовать, и так далее. Однако человек, выбравший в качестве основного именно этот тип отношения к другим, в результате сам часто становится жертвой собственных манипуляций. Самого себя он тоже начинает воспринимать фрагментарно, переходит на стереотипные формы поведения, руководствуется ложными мотивами и целями, теряя нить собственной жизни. Манипулятивное отношение к другому приводит к разрушению близких, доверительных связей между людьми.

Сравнение императивной и манипулятивной форм общения позволяет выявить их глубокое внутреннее сходство. Объединив их вместе, мы можем охарактеризовать их как различные виды монологического общения. Человек, рассматривая другого как объект своего воздействия, по сути дела общается сам с собой, со своими целями и задачами, не видя истинного собеседника, игнорируя его. Как сказал по этому поводу А.А. Ухтомский, человек видит вокруг себя не людей, а своих «двойников».

В качестве реальной альтернативы такому типу отношений между людьми может быть рассмотрено **диалогическое** общение, позволяющее перейти от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнера по общению. Диалог возможен лишь в случае соблюдения следующих непреложных правил взаимоотношений:

1. Психологический настрой на актуальное состояние собеседника и собственное актуальное психологическое состояние. В данном случае речь идет об

общении по принципу «здесь и сейчас» с учетом тех чувств, желаний и физического состояния, которые партнеры испытывают в данный момент.

2. Безоценочное восприятие личности партнера, априорное доверие к его намерениям.

3. Восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение.

4. Содержанием общения должны являться не прописные истины и догмы, а проблемы и нерешенные вопросы (проблематизация содержания общения).

5. Персонафикация общения – разговор от своего имени, без ссылки на мнения и авторитеты, презентация своих истинных чувств и желаний.

Способность к такому общению – величайшее благо для человека, так как оно, по мнению известного психотерапевта К. Роджерса, обладает психотерапевтическими свойствами, приближает человека к большему психическому здоровью, уравновешенности и целостности.

«Овладеть внутренним человеком, увидеть и понять его нельзя, делая его объектом безучастного нейтрального анализа, нельзя овладеть им и путем слияния с ним, вчувствования в него. К нему можно подойти и его можно раскрыть – точнее, заставить его самого раскрыться – лишь путем общения с ним, диалогически», – писал М.М. Бахтин. Из этого мы можем сделать вывод о том, что путь познания глубины человеческой души – это диалог.

Общаясь, мы стремимся понять друг друга; чем глубже отношения, тем сильнее желание понять не только значение, но и смысл слова. Мы говорим ради того, чтобы поняли нашу индивидуальную мысль, но именно в этом-то часто остаемся непонятыми.

П.А. Флоренский писал: «Мы верим и признаем, что не от разговора мы понимаем друг друга, а силою внутреннего общения, и что слова способствуют обострению сознания, сознанию уже происшедшего духовного обмена, но не сами по себе производят этот обмен. Мы признаем взаимное понимание и тончайших, часто вполне неожиданных отрогов смысла: но это понимание устанавливается на общем фоне уже происходящего духовного соприкосновения».

Общение богаче, чем коммуникативный процесс. Оно связывает людей не только передачей информации, но и практическими действиями, элементом взаимопонимания.

Структуру общения мы можем охарактеризовать путем выделения в ней трех взаимосвязанных **сторон**: коммуникативной, интерактивной и перцептивной. При этом надо помнить, что в реальности мы имеем дело с процессом общения как единым целым.

**Коммуникативная** сторона общения (или коммуникация в узком смысле этого слова) состоит во взаимном обмене информацией между партнерами по общению, передаче и приеме знаний, идей, мнений, чувств. Универсальным средством коммуникации и общения является речь, с помощью которой не только передается информация, но и осуществляется воздействие друг на друга участников совместной деятельности. Выделяют два типа информации – побудительную и констатирующую.

**Интерактивная** сторона общения (от слова «интеракция» – взаимодействие) заключается в обмене действиями, то есть организации межличностного взаимодействия, позволяющего общающимся реализовать для них некоторую общую деятельность.

**Перцептивная** (социально-перцептивная) сторона общения есть процесс воспитания, познания и понимания людьми друг друга с последующим установлением на этой основе определенных межличностных отношений и означает, таким образом, процесс восприятия «социальных объектов». В реальном общении люди могут познавать друг друга с целью дальнейшего совместного действия, а может быть, напротив, люди, включенные в совместную деятельность, познают друг друга.

Специфика межличностной коммуникации раскрывается прежде всего в следующих процессах и феноменах: процессе обратной связи, наличии коммуникативных барьеров, феномене коммуникативного влияния и существования различных уровней передачи информации (вербального и невербального). Проанализируем подробнее эти особенности.

Прежде всего, необходимо отметить, что информация в общении не просто передается от одного партнера к другому (лицо, передающее информацию, принято называть *коммуникатором*, а получающего эту информацию – *реципиентом*), а именно обменивается.

**Обратная связь** – это информация, содержащая реакцию реципиента на поведение коммуникатора. Цель обратной связи – помочь партнеру по общению в понимании того, как воспринимаются его поступки, какие чувства они вызывают у других людей.

Область исследований, связанных с выявлением механизмов образования различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, получила название исследования аттракции и эмпатии.

**Аттракция** – понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого. Говоря иными словами: аттракция – это искусство нравиться другим людям, производить на них приятное впечатление.

**Эмпатия** – сопереживание другому человеку, способность чувствовать то же, что и собеседник, понимать его не «умом», а «сердцем» (то есть постижение эмоционального состояния, проникновение – вчувствование в переживания другого человека).

Вполне понятно, что оба этих качества играют далеко не последнюю роль в сугубо специфических отношениях повседневного общения между людьми. Названные выше качества далеко не всем даны от рождения, но ими можно и нужно овладеть, если поставить перед собой главную цель – существенно улучшить и оптимизировать свои отношения с окружающими, свой индивидуальный стиль общения.

В процессе коммуникации человек может играть каждую из трех ролей: быть передатчиком, принимающим и передающим средством связи. В то же время он является самым подверженным помехам каналом коммуникации, и

тем не менее информация очень часто передается именно через людей, что обуславливает определенные искажения в информационном процессе.

Человек как элемент коммуникации – сложный и чувствительный «получатель» информации со своими чувствами и желаниями, жизненным опытом. Полученная им информация может вызвать внутреннюю реакцию любого рода, которая, возможно, усилит, исказит или полностью блокирует посланную ему информацию.

Адекватность восприятия информации во многом зависит от наличия или отсутствия в процессе общения **коммуникативных барьеров**. В случае возникновения барьера информация искажается или теряет изначальный смысл, а в ряде случаев вообще не поступает к реципиенту.

**Барьеры общения** – это уже чисто психологический феномен, возникающий в ходе общения коммуникатора и реципиента. Речь идет о возникновении чувства неприязни, недоверия к самому коммуникатору, которое распространяется и на передаваемую им информацию.

Особое место могут занимать ситуации, характеризующиеся постоянным специфическим сочетанием пространственно-временных координат, так называемые «хронотопы». Описан, например, хронотоп «вагонного попутчика», «больничной палаты».

В процессе человеческого общения со всей наглядностью проявляется различие двух, казалось бы, близких понятий: «слушать» и «слышать». К сожалению, достаточно часто люди, слушая, не слышат друг друга. В научном плане мы можем говорить об эффективном и неэффективном слушании. Слушание неэффективно в тех случаях, когда оно не обеспечивает правильного понимания слов и чувств собеседника, создает у говорящего ощущение, что его не слышат, подменяют его проблему другой, более удобной для собеседника, считают его переживания смешными, незначительными. Слушание неэффективно и в тех случаях, когда не обеспечивает продвижения партнеров по общению в понимании обсуждаемой проблемы, не приводит к ее решению или правильной постановке, не способствует установлению доверительных отношений между партнерами по общению.

Эффективное слушание, обеспечивающее правильное протекание названных выше процессов, – это сложный волевой акт, требующий от слушающего постоянного внимания, заинтересованности, готовности оторваться от собственных задач и вникнуть в проблемы другого. Различают два вида эффективного слушания, различающихся по ситуации их использования.

**Нерефлексивное слушание** – умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями (применяется на этапах постановки проблемы, когда она только формулируется говорящим, а также в ситуации, когда цель разговора со стороны говорящего – «излияние души», эмоциональная разрядка). Внимательное молчание – это слушание с активным использованием невербальных средств – кивков, мимических реакций, контакта глаз и поз, внимательного интереса. Используются также и речевые приемы типа повторения последних слов говорящего («Зеркало»), междометий («Угу-поддакивания»).

**Рефлексивное слушание** – это объективная обратная связь с говорящим, используемая в качестве контроля точности восприятия услышанного (используется в ситуациях, когда говорящий нуждается не столько в эмоциональной поддержке, сколько в помощи при решении определенных проблем). В данном случае обратная связь дается слушающим в речевой форме через следующие приемы: задавание открытых и закрытых вопросов по теме разговора (выяснение), перефразирование слов собеседника, позволяющее изложить ту же мысль другими словами (парафраз), отражение чувств и резюмирование – изложение промежуточных и окончательных выводов по беседе (обычно используется в длительных разговорах).

В случае возможности обратной связи процесс коммуникации упрощается. Обратная связь с клиентом является важным фактором общения. Обратная связь – это проясняющий и очищающий от помех элемент коммуникации. Она выполняет следующие функции:

1. Получаемая от окружающих обратная связь, несущая клиенту сведения о том, как он воспринят в процессе общения другим, способствует обретению собственного «Я».

2. Переработка обратной связи в соответствии с внутренними диспозициями дополняет представление о собеседниках.

3. Конструктивная обратная связь, детерминируя саморегуляцию, вызывает корректировку последующего поведения, замену его более эффективным.

В общении специалиста любого профиля с клиентом, коллегой адекватность обратной связи потребностям обоих партнеров – важное и необходимое условие установления доверительных отношений. Это достигается в том случае, когда ваш партнер уверен, что общающийся с ним человек разделяет его проблемы, переживания, способен помочь ему.

Под обратной связью понимается техника и приемы получения информации о партнере по общению, используемые собеседниками для коррекции собственного поведения в процессе общения. Обратная связь включает сознательный контроль коммуникативных действий, наблюдение за партнером и оценку его реакций, последующее изменение в соответствии с этим собственного поведения. Обратная связь предполагает умение видеть себя со стороны и правильно судить о том, как партнер воспринимает себя в общении. Малоопытные собеседники чаще всего забывают об обратной связи и не умеют ее использовать.

Механизм обратной связи предполагает умение партнера соотносить свои реакции с оценками собственных действий и делать вывод о том, что явилось причиной определенной реакции собеседника на сказанные слова. В обратную связь также включены коррекции, которые вносит общающийся человек в собственное поведение в зависимости от того, как он воспринимает и оценивает действия партнера. Умение использовать обратную связь в общении является одним из важнейших моментов, входящих в процесс коммуникации и в структуру коммуникативных способностей человека.

Содержание и цели общения являются его относительно неизменными составляющими, зависящими от потребностей человека, не всегда поддающихся

ся сознательному контролю. То же самое можно сказать и о различных средствах общения. Этому можно обучаться, но в гораздо меньшей степени, чем технике и приемам общения. Под средствами общения понимается то, каким образом человек реализует определенное содержание и цели общения. Зависят они от культуры человека, уровня развития, воспитания и образования. Когда говорят о развитии у человека способностей, умений и навыков общения, прежде всего, имеют в виду технику и средства общения.

**Техника общения** – это способы преднастройки человека на общение с людьми, его поведение в процессе общения, а **приемы** – предпочтительные средства общения, включая вербальные и невербальные.

Прежде чем вступить в общение с другим человеком, необходимо определить свои интересы, соотнести их с интересами партнера по общению, оценить его как личность, выбрать наиболее подходящую технику и приемы общения. Затем, уже в процессе общения, необходимо контролировать его ход и результаты, уметь правильно завершить акт общения, оставив у партнера благоприятное или неблагоприятное впечатление о себе и сделав так, чтобы в дальнейшем у него возникло или не возникло (если этого желания нет) стремление продолжать общение.

На начальном этапе общения его техника включает такие элементы, как принятие определенного выражения лица, позы, выбор начальных слов, тона высказывания, движений и жестов, привлекающих партнера действий, направленных на его преднастройку, на определенное восприятие сообщаемого (передаваемой информации). В процессе общения применяются виды техники и приемы разговора, основанные на использовании обратной связи.

Существует множество приемов повышения эффективности общения, преодоления коммуникативных барьеров. Назовем некоторые из них.

**1. Прием «имя собственное»** основан на произнесении вслух имени-отчества партнера, с которым общается работник. Это показывает внимание к данной личности, способствует утверждению человека как личности, вызывает у него чувство удовлетворения и сопровождается положительными эмоциями, тем самым формируется аттракция, расположение работника к клиенту или партнеру.

**2. Прием «зеркало отношений»** состоит в доброй улыбке и приятном выражении лица, свидетельствующем, что «я – ваш друг». А друг – это сторонник, защитник. Возникает чувство защищенности у клиента, что образует положительные эмоции и вольно или невольно формирует аттракцию.

**3. Прием «золотые слова»** заключается в высказывании комплиментов в адрес человека, способствующих эффекту внушения. Тем самым происходит как бы «заочное» удовлетворение потребности в совершенствовании, что ведет также к образованию положительных эмоций и обуславливает расположенность к работнику.

**4. Прием «терпеливый слушатель»** вытекает из терпеливого и внимательного выслушивания проблем клиента. Это приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самоут-

верждении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций и создает доверительное расположение клиента.

**5. Прием «личная жизнь»** выражается в привлечении внимания к «хобби», увлечениям клиента (партнера), что также повышает его вербальную активность и сопровождается положительными эмоциями.

**Папкин А.И.**

## **ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ ПРАВОПОРЯДКА<sup>1</sup>**

### 8.1. Понятие общения в психологии.

В современной психологии существуют разные мнения о сущности процесса общения. Ряд ученых-психологов (Ч. Осгурд и др.) рассматривает общение как интериндивидуальный процесс, сводящийся к обмену информацией, к передаче чего-то кому-то (например, знаний, социального опыта и т.д.). В основном, здесь общение понимается как процесс передачи и приема информации. Согласно другому подходу (М. Аргайл, Т. Шибутани и др.) общение сводится к коммуникации, обмену информацией и интеракции, то есть взаимодействию. В свете многих отечественных исследований можно утверждать, что понятие «общение» не раскрывается полностью только через категории «коммуникация» и «интеракция».

Общение – это специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми, содержанием которого является взаимный обмен информацией, идеями, интересами, настроениями, чувствами, установками и воздействие индивидов друг на друга в целях установления взаимоотношений, благоприятных для процесса совместной деятельности.

В общении можно выделить четыре взаимосвязанных процесса: 1) связь или коммуникацию; 2) познание людьми друг друга; 3) взаимодействие и воздействие индивидов друг на друга; 4) взаимоотношения сторон общения. Связь заключается в передаче различной по своему значению информации: осведомительной, аффективной или регулятивной. Информация может передаваться по различным коммуникационным каналам, в том числе техническим каналам связи. Познание заключается в процессе восприятия и интерпретации человеческого поведения, «чтения» внешности другого человека и оценки его действий. Взаимодействие сводится к координации и согласованию действия людей, к интеракции, воздействию друг на друга в целях решения задач деятельности, в том числе правоохранительной деятельности. Взаимоотношения появляются в результате интеракции и выполняют функцию взаимного понимания или взаимного недоверия, взаимной согласованной позиции или реального конфликта, отражая выражение эмоций и чувств к другому человеку.

---

<sup>1</sup> Юридическая психология: учебное пособие. - М.: РУДН, 2007. С. 56-64.

## 8.2. Психологические особенности профессионального общения работников органов правопорядка.

Решение правоохранительных задач невозможно без организованного и эффективного общения работников органов правопорядка с гражданами, руководителями и подчиненных, представителей различных подразделений ОВД. Профессиональное общение работников органов правопорядка – это разновидность специально организованного взаимодействия людей (руководителей и подчиненных, работников, равных по должностному положению, сотрудников и граждан, сотрудников и правонарушителей), содержанием которого являются познание, обмен информацией и влияние участников коммуникаций друг на друга с целью решения правоохранительных задач. Профессиональное общение работников имеет ряд важных характеристик.

*Ориентация общения.* Профессиональное общение может быть социально либо личностно ориентированным. Общение, имеющее целью воздействие на конкретного человека, является личностно ориентированным. Общение с большой аудиторией через средства массовой информации или посредством выступления перед публикой с сообщением, докладом является социально ориентированным, так как рассчитано на множество людей.

*Степень опосредованности общения.* Это количественная характеристика профессионального общения, позволяющая оценить «дистанцию» общающихся лиц. Контакт человека с человеком «лицом к лицу» является непосредственным общением, межличностным по своей направленности. Однако в деятельности органов правопорядка существует и ярко выраженное опосредованное общение посредством различных нормативно-правовых документов (приказов, распоряжений, отдельных поручений и т.п.) и осведомительных документов (оперативных ориентировок, сообщений, запросов и т.п.). Опосредованное общение может осуществляться через средства массовой информации, например, в случае обращения к населению с просьбой о помощи в розыске опасного преступника и др. В связи с опосредованным общением иногда говорят о симметричном или ассиметричном общении. В первом случае естественными являются взаимные влияния, а во втором воздействие носит односторонний характер (например, приказ начальника или процессуальное решение следователя).

*Психологическая динамика общения.* Психологическое содержание профессионального общения от контакта к контакту приобретает новые черты.

Люди больше узнают друг друга, между ними могут возникнуть отношения доверия, взаимного уважения либо углубиться антипатия, отталкивание, неприязнь, приводящие к межличностным конфликтам. Динамика общения связана с оценками и переживаниями людей по поводу результативности контактов и содержания возникающих взаимоотношений. Общение влияет на изменения психических состояний и психических свойств людей как в положительном, так и отрицательном направлении.

*Семиотическая специализация общения.* Это характеристика общения раскрывается через понимание того, какими средствами пользуются работники в процессе деловых контактов. Знаковое общение здесь может быть в форме: а) речевого общения (как устного, так и письменного); б) вторичных знаковых систем с опорой на язык (язык профессиональных и юридических сокращений, условных названий, псевдонимов, шифров, кодов, топографических знаков и т.п.); в) языка телодвижений, жестов, поз (так называемое личностно-смысловое невербальное поведение).

В нынешних условиях деятельности органов правопорядка жизненно необходимо повышение профессионально-психологической подготовки сотрудников, в том числе в области организации профессиональных контактов. Эффективность общения напрямую зависит от знания его психологических особенностей, этапов и наличия у участников взаимодействия конкретных психологических умений. Современные психотехнологии (нейролингвистическое программирование, психосинтез, психокинетика, психоконфликтология и др.) представляют возможность психологически грамотно подходить к конструированию конкретных актов профессионального общения, планируя в процессе их реализации достижение конкретных служебных задач.

Анализ структуры профессионального общения работников органов правопорядка и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа:

1) психическое «чтение» особенностей поведения, внешнего облика, использование имеющейся информации о конкретном человеке и составление первичного психологического портрета взаимодействующего лица;

2) поиск психологических предпосылок эффективности общения и создание благоприятных условий для межличностного контакта;

3) интеракция и воздействие в процессе профессионального общения на других лиц со стороны сотрудника ОВД с целью решения оперативно-служебных задач;

4) оценка результатов конкретного акта общения и планирование содержания и процесса дальнейших контактов с определенными лицами (правонарушителями, гражданами, сотрудниками правоохранительных органов, руководителями, подчиненными).

Рассмотрим каждый из указанных этапов профессионального общения с учетом применения новых психотехнологий и конкретных приемов общения.

Первый этап профессионального общения ориентирован на познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с работником органов правопорядка человека. Следует отметить, что психологическая информация о другом человеке зависит от конкретной ситуации общения и отражения его личностных свойств, степени знакомства с ним, наличия определенных сведений о нем в характеристиках, учетах, уголовных и оперативно-поисковых делах, рассказах о нем других сотрудников и т.п.

При непосредственном наблюдении за человеком предметом психического «чтения» являются его вербальные и невербальные акты поведения:

- речь, ее содержание, направленность, логичность, продолжительность, экспрессивность, особенности лексики, грамматики, фонетики;
- выразительные движения, мимика и пантомимика, жесты, экспрессия лица, глаз, тела;
- движения, перемещения и позы человека, дистанция между людьми, сближение, соприкосновение;
- физическое воздействие на другого человека (касание, похлопывание, поглаживание, поддержка, совместные действия, отталкивание, толчки, удары и т.п.).

Важное значение для составления психологического портрета имеет анализ внешнего облика человека: особенностей его одежды и манеры одеваться, аккуратность в ношении одежды, следование или игнорирование моды, подражание в ношении одежды другим людям (часто выдающимся артистам, спортсменам, политикам и др.) и т.д.

Например, для определения степени причастности человека к криминальному миру и составления его соответствующего портрета необходимо подвергнуть анализу особенности речи (присутствие или отсутствие жаргона, направленность и содержание речевой деятельности и т.п.), внешний вид (особенности одежды, прически, наличие татуировок и т.п.), динамику общения и окружения человека (содержание коммуникаций, их цель, специфика обращения людей друг к другу, наличие кличек, эмоционального тона обращения и т.п.), динамику личного поведения человека и степень его участия в криминальных действиях. При общении с людьми, находящимися в «опасных» состояниях (алкогольное или наркотическое опьянение, отклонение от психической нормы поведения) чрезвычайно важно контролировать внешние параметры поведения, так как по ним можно определить мотивацию (порой неосознаваемую) их дальнейших действий.

Эффективность профессионального общения определяется также степенью соответствия реальных психологических портретов взаимодействующих лиц эталонным образам-представлениям о требованиях, предъявляемых к их личности и деятельности на конкретной должности.

При составлении первичного психологического портрета взаимодействующего с работником органов правопорядка лица целесообразно ориентироваться на анализ следующих параметров личности:

- направленность (потребности, мотивы, жизненные концепции и планы, ценностные ориентации, установки, склонности, желания, вкусы);
- операциональные особенности поведения (знания, умения, навыки, привычки, жизненный и профессиональный опыт, стереотипы поведения);
- психохарактерологические качества, выражающие отношения к различным сторонам действительности;
- психологические свойства и процессы (особенности процессов и свойств интеллектуальной, познавательной и эмоционально-волевой сферы личности);

- социально-психологические особенности поведения (социальный и межличностный статус, роли, стиль жизни и работы, культура коммуникативного поведения и стиль общения, социально-психологические качества личности);
- биопсихические свойства (темперамент, половые и возрастные особенности, состояние здоровья, патопсихологические свойства).

Основными способами построения психологического портрета в процессе профессионального общения могут выступать: эмпатия, рефлексия, стереотипизация, индивидуализация. Эмпатия как способ психологического анализа позволяет проникнуть и вчувствоваться в эмоциональные состояния лиц, взаимодействующих в той или иной жизненной ситуации. Рефлексия основывается на познании и оценке работником органов правопорядка своей позиции и размышлениях о позиции другого человека, ходе его мыслей, его ближайших и перспективных планов поведения. Стереотипизация строится на основе переноса выявленных в практике сотрудника типичных способов поведения, типичных свойств той или иной личности на конкретную ситуацию общения. Индивидуализация – способ анализа поведения и черт личности человека, в основе которого находится выявление особых психологических примет, индивидуальных особенностей деятельности, его умений и навыков.

Второй этап профессионального общения характеризуется действиями работника органов правопорядка, направленных на создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций. Важнейшей предпосылкой эффективного общения является выявление основной репрезентативной системы взаимодействующего с работником органов правопорядка человека и опора на нее в процессе непосредственного контакта. Д. Гриндер и Р. Бэдлер – создатели теории нейролингвистического программирования – отмечают, что имеется три основных входных канала, через которые люди получают информацию об окружающем мире: зрение, слух и кинестатическое чувство (представляющее собой комплекс ощущений, основанных на осязании, обонянии, положении тела в пространстве и т.п.). Каждый человек имеет наиболее часто применяемую им репрезентативную систему из числа трех указанных систем, которая может отличаться от репрезентативной системы другого человека. Недостаточный учет ведущей репрезентативной системы человека в процессе общения может привести к взаимному непониманию, трудностям во взаимодействии.

Как определить ведущую репрезентативную систему человека? Имеется несколько способов определения, какая из репрезентативных систем (визуальная, аудиальная, кинестатическая) является ведущей у конкретного человека. Прежде всего следует обратить внимание на слова, которыми человек описывает свой жизненный опыт и чаще всего употребляет в процессе общения. Эти слова называются предикатами. Предикаты проявляются в виде глаголов, прилагательных и наречий, используемых человеком в конкретных предложениях.

Другим способом диагностики репрезентативных систем является анализ движений глаз, сигнализирующих о доступе к различным каналам информации («глазные сигналы доступа» или ГСД). В исследованиях было выявлено, что

люди систематически перемещают глаза в строго определенных направлениях, в зависимости от того, какие процессы мышления у них доминируют. На основе анализа таких перемещений глаз можно определить репрезентативную систему человека.

Можно выделить зоны визуальной репрезентативной системы модальности (перемещения глаз вверх прямо, вверх влево, вверх вправо, прямо перед собой), аудиальной модальности (перемещения глаз направо, налево, вниз направо), кинестатической модальности (перемещения глаз вниз прямо, вниз налево).

Для определения глазных сигналов доступа перед партнером по общению можно поставить ряд вопросов. (Можете вспомнить Вашу наиболее удачную прогулку в лес за последние три года? Можете представить шум набегающих волн при звездном небе? Какое у Вас самое светлое детское воспоминание? Какого цвета обои в Вашей квартире? Какого цвета глаза у Вашей матери? Какая музыка Вам нравится больше? Как Вы чувствуете себя по утрам? Вспомните, как Вы из теплой комнаты вышли на мороз? и т.п.).

Кроме указанных способов существуют дополнительные приемы определения основной репрезентативной системы человека по жестам рук (визуальная модальность – на уровне лица, аудиальная – выше пояса, кинестатическая – ниже пояса), по темпу речи (визуальная модальность – ускоренный, аудиальная – ровный, размеренный, кинестатическая – замедленный), по интонации голоса (визуальная модальность – повышенная, аудиальная – монотонная, кинестатическая – пониженная).

Для того, чтобы партнер по профессиональному общению понимал сотрудника органов правопорядка, последнему необходимо выбирать предикаты, согласующиеся с предикатами взаимодействующего лица. Стремясь получить нужную информацию, целесообразно строить свои вопросы, ориентируясь на ведущую систему партнера по общению. Отсутствие такого подхода может привести к непониманию и неэффективности общения.

Эффективность такого общения часто равна нулю, так как коммуникация строится в системах различных предикатов. Задача сотрудника органов правопорядка состоит здесь в следующем: а) определить в соответствии с указанными способами модальность партнера по общению; б) обратиться к партнеру с предикатами, отражающими его основную репрезентативную систему.

Второй этап профессионального общения имеет также целью планирования содержания и условий предстоящего контакта. Такой план должен включать в себя следующие параметры: цель общения; предполагаемые результаты; место непосредственного контакта; приемы и способы воздействия на партнера; приемы снятия напряженности в отношениях и разрешения возникающих противоречий; необходимость присутствия в процессе общения третьих лиц; нормативные требования к организации общения; способы фиксации полученной информации (протоколы, стенограммы, приказы и т.п.); время общения и продолжительность контакта и др.

Иногда целесообразно продумать целую систему действий как подготовительного, так и непосредственно-коммуникативного характера, чтобы решить важные вопросы организации работы персонала органов правопорядка. Например, предлагаемый в литературе метод организации работы подчиненного на должности строится на основе специального организованного общения руководителя с подчиненным в присутствии консультанта. Метод ориентирован на реализацию четырех этапов действий: 1) диагностику руководителем уровня организации работы подчиненного и особенностей его профессионально-должностной позиции; 2) обсуждения с консультантом состояния работы подчиненного, выработку плана непосредственного общения с подчиненным и его основного содержания; 3) целенаправленного общения руководителя и консультанта с работником, деловой беседы с ним; 4) подведение итогов непосредственного общения и составление руководителем совместно с консультантом прогноза о дальнейшей деятельности подчиненного, о возможности зачисления его в резерв на выдвижение или перевода на другую должность, а также обсуждения мероприятий по оказанию ему помощи.

Третий этап профессионального общения представляет собой непосредственный контакт работника органов правопорядка с другими лицами/работниками правоохранительных органов, подозреваемыми, свидетелями и т.д., имеющий целью получение определенной информации и воздействие на партнера. Можно выделить две разновидности профессионального общения: внутриорганизационное общение (общение с коллегами и руководителями органов правопорядка) и внеорганизационное профессиональное общение (общение с гражданами, правонарушителями, представителями органов власти и т.д.). Безусловно, существует специфика в этих видах общения, но есть и общие психологические закономерности.

С психологической точки зрения воздействия в процессе общения направлены на согласование позиции участников коммуникации. Воздействия могут приводить к децентрации, то есть принятию точки зрения и позиции другого человека, либо к частичному или полному несогласию, противоречиям и конфликтам.

Очень важно, что этот этап общения значим для решения вопросов согласованности, устранения противоречий, непонимания, разногласий и достижения в итоге единства подходов к решению той или иной проблемы. Приемы воздействия в процессе общения работников правоохранительных органов специфичны, так как имеют целью согласование и достижение организационного эффекта в совместной деятельности.

Общение работников органов правопорядка может осложняться теми или иными трудностями, различными факторами деятельности. К числу основных трудностей внутриорганизационного общения следует отнести:

- перегруженность поручениями (в том числе и несвойственными выполняемым по должности обязанностям);
- отсутствие четкой регламентации взаимодействия и неопределенность должностных обязанностей работников;

- различные интересы у взаимодействующих должностных лиц;
- недостаточная профессиональная подготовленность к совместной работе;
- функциональная обособленность отдельных работников и подразделений.

Указанные трудности нередко ведут к противоречиям, разногласиям и конфликтам между взаимодействующими работниками органов правопорядка.

Специфика внеорганизационного общения сотрудников правопорядка (контакты с подозреваемыми, обвиняемыми, свидетелями, очевидцами, потерпевшими, заявителями и т.д.) проявляется в том, что оно происходит в рамках подробного нормативно-правового урегулирования и характеризуется дополнительными трудностями, связанными с преодолением внутреннего сопротивления со стороны ряда лиц, нежелания сотрудничать, неискренности и лжи и т.д. Все эти указанные обстоятельства приводят к затрудненным условиям общения и значительной психологической нагрузке работников правопорядка.

Практический интерес в связи со сказанным представляют способы и приемы повышения эффективности общения в затрудненных условиях. Разработанная в рамках юридической психологии методика контакта между людьми в условиях затрудненного общения (например, предложенная Л.Б. Филоновым в процессе допроса подозреваемого) создает поэтапное, постадийное достижение согласия между партнерами на основе применения совокупности приемов.

В содержание этой методики включаются шесть стадий (предполагается, что в начале общения партнеры не знакомы друг с другом):

- накопление согласий между общающимися лицами;
- поиск общих или совпадающих интересов;
- принятие принципов и качеств, предлагаемых для общения;
- поиск и выявление скрываемых свойств и сторон личности (выявление качеств, затрудняющих общение);
- адаптация партнеров и реализация индивидуальных воздействий;
- достижения контактных отношений и построение полей согласованных действий.

Для работников органов правопорядка представляет интерес то обстоятельство, что каждая стадия контактного взаимодействия имеет свой инструментарий, то есть набор конкретных приемов воздействия на другую сторону общения. Например, первая стадия включает в себя приемы «чтения состояния» и «соотнесенных вопросов», вторая стадия – приемы «нарастания», «детализации», «проблемы», «переключения», «перерывов» и т.д.

Представляют значительный научно-практический интерес способы и приемы выявления лжи и неискренности в поведении и речи людей, контактирующих с работником органов правопорядка. Его умение по мельчайшим штрихам речевых высказываний, оговорок, несоответствий в повествовании, а также на основе невербальных действий (жестов, взглядов, поз) собеседника определить степень искренности является залогом успешного решения служебных задач в процессе общения.

Четвертым этапом в динамике профессионального общения является осознание работниками органов правопорядка результатов и последствий кон-

тактов, так как взаимодействие невозможно без оценки удачи или неудачи, успеха или неуспеха, без выявления факторов, которые способствуют общению или осложняют его.

В психологической литературе большое внимание уделяется тому, как человек оценивает характер общения и взаимоотношений с другими лицами, даются определенные рекомендации по совершенствованию точности оценок контактов с другими людьми.

**Лавриненко В.Н.**

## **КОНФЛИКТЫ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ<sup>1</sup>**

Очевидно, каждому из нас приходилось сталкиваться с конфликтными ситуациями. Конфликты проявляются в деятельности всех социальных институтов, социальных групп, во взаимоотношениях между людьми. Ничего странного в этом нет. Как образно заметил американский социальный психолог Б. Вул: «Жизнь – процесс решения бесконечного количества конфликтов. Человек не может избежать их. Он может только решить, участвовать в выработке решений или оставить это другим». Поэтому руководителю, да и каждому культурному человеку необходимо иметь хотя бы элементарные представления о конфликтах, способах поведения при их возникновении; к сожалению, для большинства людей характерно неумение находить достойный выход из них. Кроме того, как только возникает конфликт, а он всегда связан с эмоциями, мы начинаем испытывать дискомфорт, напряжение, которые могут привести даже к стрессовым ситуациям, нанося тем самым ущерб здоровью участников конфликта.

### ***9.1. Конфликты: виды, структура, стадии протекания.***

Что же такое конфликт? В психологии **конфликт** определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.

Как следует из этого определения, основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть *внутриличностным* (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя); *межличностным* (между

---

<sup>1</sup> Психология и этика делового общения. - М.: НИТИ, 1997. С. 138-147.

руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); *между личностью и организацией*, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также классификации конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг другу), *по вертикали* (между людьми, находящимися в подчинении друг другу) и *смешанные*, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех конфликтов, являются нежелательными для руководителя, так как в них он как бы «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Конфликты могут явиться результатом недостаточного общения и понимания, неверных предположений в отношении чьих-либо действий, различий в планах, интересах и оценках.

Допустима также классификация по характеру причин, вызвавших конфликт. Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р.Л. Кричевский в книге «Если вы – руководитель ...», тремя группами причин, обусловленными:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью и т.д.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также по способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для *конструктивных* конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. *Деструктивные* конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что резко снижает эффективность работы группы или организации.

**Стадии конфликта.** Несмотря на свою специфику и многообразие, конфликты имеют в целом общие стадии протекания:

- потенциальное формирование противоречивых интересов, ценностей, норм;
- переход потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- конфликтные действия;
- снятие или разрешение конфликта.

**Структура конфликта.** Кроме того, каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует

*объект* конфликтной ситуации, связанный либо с организационными и технологическими трудностями, особенностями оплаты труда, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон.

Следующий элемент конфликта – *цели, субъективные мотивы* его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами.

Далее, конфликт предполагает наличие *оппонентов, конкретных* лиц, являющихся его участниками.

И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный *повод* столкновения от подлинных его *причин*, зачастую скрывааемых.

Руководителю-практику важно помнить, что пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраим. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо угрозами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций. Следовательно, необходимо устранить хотя бы один из существующих элементов структуры конфликта.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

## ***9.2. Предпосылки возникновения конфликта в процессе общения.***

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

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

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

отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации.

Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Даже если вы говорите ясно и прямо, вас могут не услышать. Как часто вам кажется, что люди не обращают внимание на ваши слова. Столь же часто и вы не в состоянии повторить то, что они сказали, так как в этот момент можете быть заняты обдумыванием контраргумента и т.п. Кроме того то, что говорит один, другой может не так понять. Все это вместе взятое и создает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

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

- адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
- создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Для руководителя также полезно знать, *какие индивидуальные особенности личности* (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:
  - неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и в другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих – и почва для конфликта готова;
  - стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;
  - консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
  - излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
  - критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный;
  - определенный набор эмоциональных качеств личности – тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

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

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

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

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

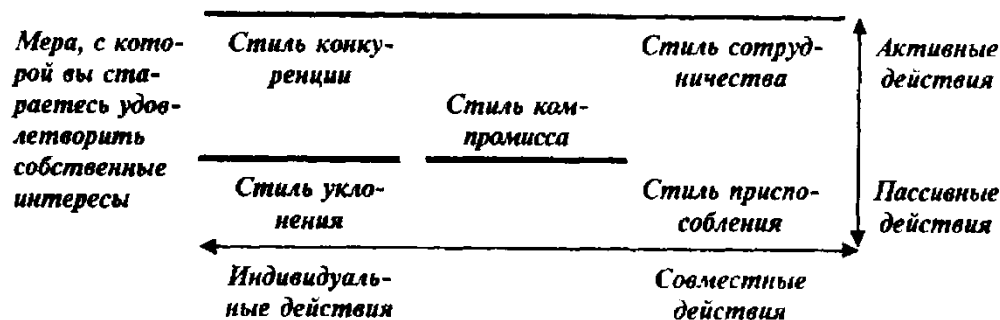
### ***9.3. Стратегия поведения в конфликтной ситуации.***

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

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

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

## Сетка Томаса — Килменна



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна сторона не

будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

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

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

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

Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

- считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию прежде чем принять какое-либо решение;
- считает, что решить проблему немедленно опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- подчиненные сами могут урегулировать конфликт;
- решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;
- когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди – грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

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

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

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

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

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

#### ***9.4. Конфликты в личностно-эмоциональной сфере.***

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов.

*Как же вести себя с конфликтной личностью?*

1. Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть некоторые скрытые нужды, которые, как правило, связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом. Например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить малодушие и пугливость.

2. Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.

3. Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми.

4. При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации вам следует учитывать, к какому типу людей он относится. В книге «Общение с трудными людьми» Роберт Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

- агрессист – говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;

- жалобщик – человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;

- «разгневанный ребенок» – человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;

- максималист – человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этом нет необходимости;

- молчун – держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;

- «тайный мститель» – человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;

- «ложный альтруист» – якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т.п.;

- «хронический обвинитель» – всегда выискивающий ошибки других, считая, что он всегда прав, а обвиняя, можно решить проблему.

Можно выделить и другие типы трудных людей, но правила поведения с ними в общем одинаковы.

5. Если считаете необходимым продолжение общения с трудным человеком, вы должны настаивать на том, чтобы человек говорил правду, неважно какую. Вы должны убедить его в том, что ваше отношение к нему будет определяться тем, насколько он правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем, а не тем, что он будет во всем с вами соглашаться.

### ***9.5. Правила поведения в условиях конфликта.***

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

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается, и человек не отвечает за свои слова и поступки.

2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: «Разве я никогда не ошибаюсь?» Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

3. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: «Что будет, если выход не будет найден?» Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

4. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар». Но разрядиться на окружающих – это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

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

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите:

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

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

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

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

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

***Ниренберг Дж., Калеро Г.***

## **НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ: СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЖЕСТОВ<sup>1</sup>**

Для того чтобы понимать значение жестов и движений и определить, согласованы ли их компоненты, давайте сначала рассмотрим некоторые типы неречевого общения, которые легко распознаваемы и часто встречаются.

### **Выражение лица**

Это, вероятно, наиболее простая и наименее противоречивая зона. Мы обнаружили, что многие люди вообще не понимают того, что с помощью выражений лица может происходить общение. Они никогда не пытались понять, как же происходит это общение.



*Рис. 2.14. Противоположные лагеря.*

---

<sup>1</sup> Читать человека - как книгу. - М.: Экономика, 1990. С. 7-34.

По выражениям лиц (рис. 2.14) видно, что сидящие справа удовлетворены, открыты, уверены в себе, а сидящие слева – несчастны, озлоблены и явно занимают оборону. Участники семинара быстро соглашались, что перед ними – два противоположных лагеря. Затем мы спрашивали, откуда они это узнали? Некоторые не могли сказать ничего большего, чем «по выражению лица», другие, более наблюдательные, отмечали складки на лбу, положение бровей, открытость глаз, раздувшиеся ноздри и т.д.

Во время деловых переговоров можно наблюдать самый широкий спектр выражений лица: на одном полюсе – агрессивно жесткий человек, который смотрит на переговоры как на место, где нужно «сделать или умереть». Такой обычно смотрит вам прямо в глаза, глаза его широко открыты, губы твердо сжаты, брови нахмурены, и даже говорит он иногда сквозь зубы, почти не двигая губами. На другом конце спектра – некто с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из-под прикрытых век, легкой завуалированной улыбкой, миролюбиво изогнутыми бровями, без единой складки на лбу. Вероятно, он – способный и контактный человек, верящий в то, что сотрудничество – это динамичный процесс.

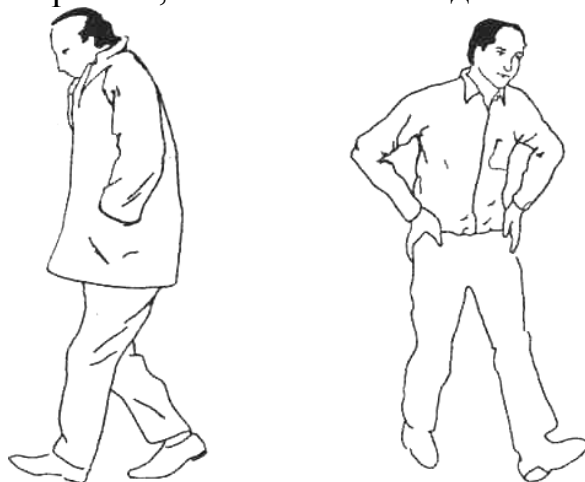
Джейн Темплтон, психолог, опубликовала статью, которая называлась: «Как продавец может узнать, что у покупателя на уме». Она, в частности, отмечает: «Если глаза возможного покупателя смотрят вниз, а лицо он отворачивает в сторону – вам откажут. Напротив, если клиент искренне, а не механически улыбается, а его подбородок выставлен вперед, то он, вероятно, обдумывает ваше предложение. Если его взгляд встречается на несколько секунд с вашим и он одновременно улыбается легкой улыбкой, то он склоняется принять ваше предложение. И, наконец, если он чуть опускает голову и по лицу скользит улыбка, будьте уверены – покупка действительно будет сделана».

Многие из нас, без сомнения, считают, что люди, которые не смотрят нам в глаза, что-то скрывают. И. Эргель в книге «Психология межличностного общения» подсчитал, что люди смотрят друг на друга от 30 до 60% времени общения. Он также заметил, что если два человека во время разговора смотрят друг на друга более 60% времени, то они, вероятно, больше заинтересованы в собеседнике, чем в том, о чем он говорит. Крайности в этом спектре – влюбленные, с обожанием смотрящие друг на друга, и два разгневанных человека, готовых к драке. Эргель также полагает, что те, кто мыслит абстрактными категориями, стремятся к большему количеству контактов глаз в отличие от тех, кто мыслит конкретными понятиями, потому что у первых больше способности к интегрированию данных и их труднее отвлечь.

Мы обнаружили также, что люди склонны к зрительному контакту в большей степени когда они слушают, чем когда они говорят. Обычно человек отводит глаза также тогда, когда задает вопросы, от которых он чувствует себя неудобно, ощущает вину. С другой стороны, когда человек агрессивен, озлоблен или защищается, контакты глаз резко возрастают, взгляд становится напряженным, силовым.

### **Походка**

В общем, можно утверждать, что люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать. Те, кто обычно держат руки в карманах даже в теплую погоду, скорее всего повышено критичны и скрытны. Так, как правило, им нравится подавлять других людей. Те, кто находятся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят руки в карманы, волочат ноги и редко глядят вверх или в том направлении, куда они идут. Нередко можно увидеть человека в таком состоянии, идущего вдоль края тротуара, он как бы рассматривает, что там лежит под ногами (рис. 2.15).



*Рис. 2.15. Угнетенный человек. Рис. 2.16. Вспышки энергии.*

Человек, держащий руки на бедрах, похож скорее на спринтера, чем на бегуна на дальние дистанции (рис. 2.16). Он хочет достичь своих целей кратчайшим путем и за минимальное время. Его внезапные вспышки энергии сменяются периодами летаргии, когда он планирует следующий – явно решающий – ход. Типичный образец – Уинстон Черчилль.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто так и ходят в позе «мыслителя»: голова опущена, руки сцеплены за спиной (рис. 2.17). У них очень медленная походка, они часто останавливаются, чтобы пнуть камешек или даже поднять обрывок бумаги, повертеть его и отбросить снова. Они как бы говорят себе: «Давай посмотрим на это со всех сторон».



*Рис. 2.17. Озабоченный. Рис. 2.18. «Задавака».*

Самодовольные, несколько заносчивые люди могут сообщать о таких свойствах походкой, которую «прославил» Бенито Муссолини (рис. 2.18). У них высоко поднятый подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги – словно деревянные. Вся походка принужденная, с расчетом произвести впечатление. Такое «вышагивание» подобает лидеру, подчиненные которого идут на шаг сзади, – как утята за уткой. Это простое наблюдение помогало кремленологам почти безошибочно устанавливать, кто есть кто среди советских лидеров, а ФБР – среди мафии. Оно поможет и вам, если вы хотите иметь дело с руководителем – «главным» – в какой-либо организации.

### **Рукопожатия**

Мужчина может сказать своему приятелю: «Сейчас я покажу тебе, как пожимают руки настоящие мужчины». То есть существуют некоторые неписанные правила того, как нужно брать руку другого, сжимать и отпускать ее. Но как пожимают руку настоящие женщины? Это важно, например, для женщины-бизнесмена, чья работа связана с людьми. Но никто не учит их этому. И им приходится вырабатывать твердое рукопожатие, в том числе и для защиты от мужчин, по привычке демонстрирующих им «мужское рукопожатие».

Женщина, выражающая искренние чувства другой женщине, особенно в момент тяжелого испытания, не пожимает рук. Она мягко берет руки подруги в свои и с соответствующим выражением лица выражает свою симпатию (рис. 2.19).



*Рис. 2.19. Женщины выражают симпатию.*

Типично американский тип рукопожатия – «рукопожатие политика», обычная его форма – взять руку собеседника правой и накрыть сверху левой рукой. Другая форма – пожимая руку правой, похлопать по плечу левой рукой. Этот прием еще более или менее допустим между двумя близкими друзьями, большинство же остальных людей чувствуют себя при этом крайне неудобно, тем не менее многие политики упорно поступают именно так.

### **Открытость, закрытость, оценка, подозрительность**

Рассмотрев некоторые жесты, перейдем теперь к установкам и соответствующим им движениям и жестам. Рассмотреть все жесты, отражающие какое-либо настроение или установку, невозможно, поэтому мы постараемся по-

казать наиболее характерные жесты и – для контраста – объединить их в противоположные пары.

### **Открытость**

Среди многих жестов, выражающих это свойство, назовем открытые, развернутые навстречу собеседнику руки (рис. 2.20). Этот жест часто сопровождается поднятием плеч, ладони открыты вперед, вся поза как бы вопрошает: «Что еще вы от меня хотите?».



Рис. 2.20. Открытые руки.

Другой характерный жест – *расстегнутый пиджак* (куртка). Человек, доверяющий вам, расстегнет, а то и снимет его в вашем присутствии. Открытость, как и другие свойства, заразительна, часто распространяется не только на людей, но и на животных; если во время драки один из дерущихся зверей ложится на спину и подставляет противнику живот, тот никогда его не тронет.

Анализируя видеозаписи, мы установили гораздо больше взаимного согласия среди людей в расстегнутых пиджаках, чем среди тех, кто был застегнут на все пуговицы. Многие из последних к тому же еще и сидели, скрестив руки на груди – в позе защиты. Те же, у кого менялось состояние в положительную сторону, бессознательно разжимали руки и расстегивали пиджаки. Не застегивайтесь – и вам будет легче достичь цели вместе.

Позы и жесты, как бы говорящие «идем вместе»: люди сидят, расстегнув пиджаки, не скрещивая рук и ног, сдвинувшись на краешек стула и наклонившись к партнеру через разделяющий их стол.

### **Закрытость**

*Скрещенные на груди руки.* Так часто сидят или стоят дети, отвергающие родительские наставления, и старики, защищающие свое право быть услышанными. Эта поза – защитная стена или фиксированная позиция, с которой человек не хочет сдвинуться. Этот жест оказывает одновременно сильное влияние на окружающих. Вы можете повлиять на группу из четырех и более человек, просто скрестив руки. Сохраняйте эту позицию не только когда слушаете, но и когда говорите, и вы увидите, как быстро другие члены группы последуют вашему примеру и открытое общение нарушится. Люди обычно не понимают этого простого жеста и продолжают «выключать» того, кого надо «включить» – а ведь он *энергично* сигнализирует нам, что выпал из разговора.

Если вы хотели бы узнать, принял ли ваш собеседник защитную позу или просто удобно расположился, скрестив руки, посмотрите на его кисти. Разведены ли пальцы или сжаты в кулаки (рис. 2.21)? А может, руки плотно стиснуты, да так, что даже пальцы побелели (рис. 2.22)?

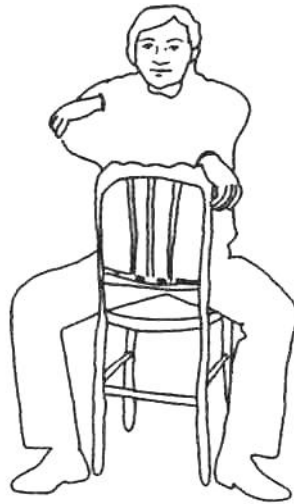


*Рис. 2.21. Кулаки усиливают защитную позицию.*



*Рис. 2.22. Защитная поза: руки сжимают одна другую.*

Посадка на стул, при которой спинка является как бы щитом (рис. 2.23), а также ноги заброшены на стол, или одна нога – на ручку кресла, – несмотря на кажущуюся непринужденность и расположенность, свидетельствует на самом деле о том, что собеседник демонстрирует явное превосходство или даже агрессию.



*Рис. 2.23. Посадка на стул «верхом».*

*Скрещенные ноги* – европейский и американский варианты – американский – так называемая «цифра четыре» (рис. 2.24). Один участник семинара, бывший сотрудник разведки, рассказал, что много американских агентов провалилось во время Второй мировой войны в Германии из-за привычки держать вилку в правой руке. Мы отвечали на это, что немецкая контрразведка могла поймать в два раза больше, если бы обращала внимание на «цифру четыре». Так или иначе, но скрещивание ног во время беседы одним или обоими участниками означает, что конфронтация достигла наивысшей точки.



*Рис. 2.24. Европейская манера скрещивать ноги отличается от американской позы «цифра четыре».*

Среди всех наших записей таких бесед нет ни одной, закончившейся согласием, когда хотя бы один из участников продолжал сидеть скрестив ноги.

Люди, скрестившие ноги, – это те, кто показывает вам, что стремится к соперничеству, превосходству и поэтому они требуют повышенного внимания.

Если же при этом собеседник скрестил также и руки – перед вами настоящий противник. Если женщина сидит, скрестив ноги, и покачивает ногой, – не сомневайтесь: ей наскучила ситуация.

### **Оценка**

Жесты, которые чаще всего интерпретируются неправильно – это жесты, которые мы называем жестами оценки. Они отражают задумчивость, размышления. Неясен не только знак оценки, но и непонятно в принципе – что происходит, над чем собеседник раздумывает. Например, ученик в школе. Вот он устремил невидящий взгляд в учительницу. Тело напряжено, посадка прямая, ноги плотно сведены и стоят на полу. На самом деле ученик ничего не слышит – он отключился от учительницы и бессознательно использует защитную технику: «я весь – внимание».

А вот другой ученик. Он наклонился вперед, сидит на краешке стула, склонив голову набок и оперев ее на руку – он действительно слушает. Жест «рука у щеки» (рис. 2.25), напоминающий роденовского «Мыслителя», означает, что человек над чем-то задумался, о чем-то размышляет.



*Рис. 2.25. Жест раздумья.*

А вот позы и жесты, которые свидетельствуют о критической оценке (рис. 2.26): подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и располагаются под подбородком.



*Рис. 2.26. Критическая оценка.*

Если это сопровождается наклоном корпуса в сторону от собеседника, то тон оценки – критический или просто негативный. Когда мы начинаем, то уже по одному этому жесту определяем, насколько трудным будет занятие. Наклон головы набок: еще Дарвин писал о том, что это связано с заинтересованностью. Это хорошо и бессознательно чувствуют женщины: наклон головы создает впечатление заинтересованного внимания. На семинарах, если головы большинства слушателей не склонены набок, мы чувствуем, что занятие неинтересное. Об этом особенно полезно помнить тому, кто хочет передать максимум информации за минимальное время. Когда слушатели «теряют мысль», их головы выпрямляются, плечи сначала поднимаются, затем опускаются, взгляд начинает блуждать по потолку, стенам, по другим людям, и, наконец, тело принимает позу, направленную к выходу из помещения. В этом случае лектор должен понять, что ему невербально передают: «Достаточно».

*Почесывание подбородка* – это жест размышления и оценки. Он означает примерно следующее: «Хорошо, дайте мне прикинуть». Идет процесс принятия решения. Часто это сопровождается взглядом исподлобья, желанием как бы издалека увидеть ответ на проблему.

*Жесты с очками.* Один из негативных – взгляд поверх очков, опущенных на кончик носа: «Ну, что там еще?». Другие жесты – средство выиграть время: медленное вынимание очков, тщательное протирание стекол; некоторые могут проделывать это раз пять за час. Подобный жест – очки снимаются, и человек начинает грызть или просто держать во рту конец дужки. Поскольку говорить с каким-либо предметом во рту сложно, то человек как бы получает право отмалчиваться. Кроме того, это означает, что собеседник, возможно, ожидает новой информации.

Еще один жест с очками – быстро сорвать очки и бросить их на стол: «Ну, это уже слишком!». Если такой жест возникает в разговоре с вами – оставьте пока главный вопрос в стороне, снизьте напряжение, пока собеседник не наденет снова очки и не будет способен «видеть» другие альтернативы.

Курильщики сигарет и трубок имеют множество возможностей выражать свои настроения и установки во время сложных манипуляций этими предметами. Замечено, кстати, что значительное число курильщиков – инженеры и ученые или представители других областей деятельности, где жизненно важно абстрактное мышление. У таких людей принятие решений занимает больше времени, чем у тех, кто ориентирован на непосредственные факты.

В ситуации конфронтации тот, кто курит трубку, склонен как можно дольше играть в «кошки-мышки» или в прятки, не выдавая своих позиций. Установка же приверженцев сигарет другая: «Давайте поскорее покончим с этим и перейдем к другим делам». Впрочем, к последним относится подавляющее большинство (примерно 10 к 1) бизнесменов – они скорее конкретные, чем абстрактные мыслители.

Многие люди – особенно характерно это для американцев – решая какую-нибудь сложную проблему, встают и начинают прохаживаться. Не надо

заговаривать с человеком в эти минуты, он может потерять мысль. Если это ваш покупатель, не мешайте ему подумать – и он оценит ваше уважение.

*Захватывание носа в щепоть* (рис. 2.27). Этот жест при одновременно закрытых глазах говорит о большой сосредоточенности над принимаемым решением.



Рис. 2.27. «Мне трудно увидеть ответ».

Жесты, относящиеся к этому типу, часто связаны с левой рукой. Это соответствует отрицательному значению слова «левый» в обыденном языке – типа «левые доходы». У американцев поднятый большой палец правой руки означает «хорошо», а мизинец левой – «плохо». На одной из встреч наш коллега по одному вопросу придерживался резко отличной от нашей позиции. И всякий раз, когда разговор возвращался к этой теме, он левой рукой прикрывал рот до или во время реплики. Однако, не желая начинать спор, он не высказывал своего мнения. Тогда мы прямо задали вопрос типа: «Вы действительно думаете, что?». И он с облегчением признался, что к нашему решению у него «душа не лежала». Если бы мы не заметили и не поняли этого жеста, он так бы и продолжал, как и многие люди, говорить то, что, по их мнению, нравится собеседнику.

Если человек стремится не смотреть на вас вообще, то, скорее всего, он что-то от вас скрывает. Вообще, все жесты, передающие подозрительность, неуверенность, отрицательное отношение и т.п., имеют общий негативный смысл. Когда мы выражаем такое отношение к окружающим, они обычно выдают нам такую же обратную реакцию. Типичные позы и жесты отрицания – сложенные руки, отклоненный назад корпус, скрещенные ноги, голова наклонена вперед, взгляд исподлобья. Более слабые жесты, находящиеся вне сознательного контроля, – поворот корпуса в сторону, потирание носа, взгляд сбоку: «Что вы имеете в виду?».

*Ступни и весь корпус повернуты по направлению к выходу.* Во многих ситуациях вы можете заметить, как кто-то вдруг поворачивается таким образом. Это ясный знак того, что человек хочет закончить встречу, разговор и т.д. и уйти. Тогда или сделайте что-нибудь такое, чтобы он наклонился к вам, или дайте ему уйти, даже если на словах он и против.

*Касание носа или легкое его потирание, обычно указательным пальцем* (рис. 2.28).



*Рис. 2.28. Касание носа. Подозрительность и скрытность.*

Бэрдуистелл и другие считают, что этот жест у американцев означает «Нет!». Мы же установили, что он выражает сомнение, затруднительное положение, часто, конечно, означающее «нет». У оратора такой жест означает, что он сомневается в реакции аудитории. На переговорах касание носа обычно предшествует или непосредственно следует за предложением или контрпредложением.

Конечно, нос можно трогать и просто потому, что он чешется. Но в таких случаях его обычно трут намного интенсивнее. Вариация касания носа – касание мочки уха или чесание глаз.

### **Готовность**

Речь идет о состоянии, когда у человека есть масса идей и сил, он полон энтузиазма и хочет достичь цели, к которой энергично стремится. Его состояние можно сравнить с состоянием самоактуализации по Маслоу.

*Руки на бедрах* (рис. 2.29) – это первый явный признак готовности. Эту позу часто можно видеть на соревнованиях у спортсменов, ожидающих своей очереди выступить. Вариации этой позы в положении сидя – на рис. 2.29.



*Рис. 2.29. Готовность – стоя и сидя.*

*Сидя на краю стула* – положение человека, ориентированного на действие. Так сидят непосредственно перед заключением контракта или, наоборот, перед тем, как встать и уйти.

*Опора на стол широко расставленными руками* (рис. 2.30) – это сильный призыв «Слушайте же меня, черт возьми, у меня есть что сказать!».



Рис. 2.30. «Слушайте же меня!..».

### **Неуверенность**

Мы наблюдали это состояние много раз у тех, кому впервые в жизни приходилось сниматься на видео. Типичный жест – переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются или пощипывают ладони. Другой жест – когда грызут или сосут конец авторучки. Жесты, описанные доктором Джеймсом Эннисом, – трогание спинки кресла перед тем, как в него сесть, например, на конференции.

Для женщины типичный жест укрепления уверенности – медленное и изящное движение руки к шее. Если надето ожерелье, то рука притрагивается к нему, как бы проверяя, на месте ли оно. Этот жест возникает тогда, когда она слышит или говорит что-то, что ставит ее в неприятное положение. Если вы спросите: «Вы уверены в том, что сказали?» – то она скорее всего попытается убедить вас, что да, или начнет защищаться, или вовсе откажется отвечать. В любом случае – это сигнал, что она не совсем уверена в сказанном.

Еще один жест – *пощипывание ладони*. Однажды мы в первый раз показывали впервые снявшимся на видео людям пленки с записями их поведения. Дали кофе, чтобы занять руки. Сначала они, подняв чашку до уровня глаз, прикрывались ею как щитом, а затем ставили чашку и приступали к ритуалу пощипывания.

Многие жесты пальцев отражают неуверенность, внутренний конфликт или опасения. Ребенок в этом случае сосет палец, подросток грызет ногти, а взрослый часто замещает палец ручкой или карандашом и грызет их.

### **Взаимодействие**

Некоторые жесты сигнализируют о желании взаимодействовать.

*Посадка на краю стула*. Эта поза объединяется с позами и жестами, обозначающими интерес к тому, что вы говорите.

*Жестикуляция у лица.* Эти жесты могут выражать многое, от скуки до интереса. Но если две группы собеседников сидят друг против друга – одни со скрещенными ногами, другие – опершись щекой на руку, то последние потенциально более склонны к взаимодействию.

*Расстегнутый пиджак.* Это означает, что человек не только открыт вам, но и сконцентрирован на том, что вы говорите.

*Наклоненная голова.* Этот жест свидетельствует о сотрудничестве, показывает, что человек заинтересован вами.

### **Напряженность**

Обычно такая реакция бывает у бейсболиста на неудачу: он срывает с головы кепку, ерошит волосы, трет шею и т.д. Бизнесмен, потерпевший неудачу в заключении крупного контракта, скорее всего повторит все эти жесты; а если он говорит по телефону, то, возможно, схватит со стола карандаш, бросит его обратно или сломает.

Короткое дыхание, частые вскрики и неясные звуки – стон, мычание и т.п. – это звуковой фон напряженности.

Разозленные люди обычно коротко дышат и пропускают воздух через ноздри с такой силой, что издаются звуки, похожие на храп. Кто не замечает момента, когда его собеседник начинает коротко дышать, но продолжает гнуть свое, тот может столкнуться с серьезными неприятностями, особенно если это – его начальник.



*Рис. 2.31. Крепко сцепленные руки.*

*Крепко сцепленные руки* (рис. 2.31). Это жест подозрения и недоверия. Те, кто пытаются, сцепив руки, уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеют большого успеха. Часто можно видеть, что при сцепленных руках большие пальцы начинают двигаться – это сигнализирует о потребности в усилении уверенности, желании перестраховаться.



*Рис. 2.32. Плотно сжатые руки.*

*Плотно сжатые руки* (рис. 2.32). Эта поза наблюдается у человека, попавшего в переделку, например, когда он должен отвечать на вопрос, содержащий серьезное обвинение против него.

Люди, крепко сцепившие руки, обычно напряжены, и общение с ними затруднено. В общении с такими людьми надо снять напряженность. Вот техника, которую мы иногда применяем – склониться в направлении к такому человеку во время разговора. Например, начальник выходит из-за своего стола, садится рядом с подчиненным и склоняется к нему – руки у того сразу расцепляются. Доктор Луис Лоэб писал, что жестовая коммуникация идет непосредственно от бессознательного к бессознательному.

*Показывание указательным пальцем.* Большинству людей не нравится, когда прямо на них указывают пальцем. Но в споре многие используют против других указательный палец, словно маленькую шпагу. Этого делать не рекомендуется и считается признаком плохих манер. Поэтому лучше избегать этого жеста без крайней необходимости.

Конечно, политики и священники исключаются из этого правила: они направляют палец на толпу. А в толпе обычно каждый считает, что показали не на него, а на его соседа, и не обижается.

В семье, где родители используют этот жест, ругая детей, должны знать, что дети в свою очередь начинают применять его по отношению к домашним животным и куклам.

Каждый, кто держал какое-нибудь домашнее животное, знает, насколько жест указательным пальцем эффективен при подаче команд, восстановлении дисциплины.



*Рис. 2.33. Защитное поглаживание шеи.*

*Защитное поглаживание шеи ладонью* (рис. 2.33). В ситуациях, когда человек занимает защитную позицию, рука движется назад, как бы оттягиваясь для удара или отдергиваясь, как от ожога. Этот жест маскируется тем, что рука

кладется на заднюю часть шеи. Женщины обычно сочетают этот жест с исправлением прически. Подобный жест могут увидеть даже автомобилисты в зеркале заднего вида, если слишком быстро «срезали угол» при обгоне, так что водителю станет «жарко под воротничком» (рис. 2.34). Потом из-за этого развиваются боли в шее.



Рис. 2.34. «Горячо под воротничком».

Обычное выражение гнева, напряжения и общего возбуждения – человек начинает пинать реальные или воображаемые объекты, например, хлопнуть дверью, брать и швырять мелкие предметы.

*Защитное поглаживание шеи.* Отворачивание лица в сторону (в просторечии – «нос воротит») – универсальный жест, означающий недовольство и отрицание. Даже дети «воротят носы» от пищи, которая им не нравится, откидывая голову назад, как от неприятного запаха. Аналогичный жест – взгляд, направленный вниз («смотреть себе под нос»).

### **Уверенность**

Уверенность легко может вывести за пределы самоконтроля, может случиться и наоборот. Самоконтроль легко перерождается в нервозность и напряженность. Поэтому рассматривайте все эти состояния не как поведение в его осуществлении, а как процесс.

Человек, говорящий доверительно, скорее всего не делает жестов рукой у лица – типа прикрывания рта, почесывания носа или головы и т.п. То есть здесь в первую очередь нужно следить за отсутствием сомнения или других негативных жестов, противоречащих выражаемым чувствам. Гордая, прямая поза, которую можно часто видеть у того, кто многого достиг и знает, чего он хочет, также ясный показатель уверенности. Недаром мы заставляем детей держаться прямо: это не только лучше в смысле здоровья, но и знак уверенности в себе.

*Жесты доверия:* «купол» – пальцы соединяются наподобие купола храма (рис. 2.35). Этот жест означает доверительность отношений, но также и некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость. Этот жест немедленно сообщает, что человек абсолютно уверен в том, что он говорит.



*Рис. 2.35. Пальцы соединены в «купол».*

В этом жесте руки могут находиться на разной высоте. Женщины обычно соединяют пальцы на коленях в положении сидя или чуть выше пояса в положении стоя.

Более мягкая форма этого жеста – когда руки соединены теснее (рис. 2.36). Этот жест часто также означает доверие.



*Рис. 2.36. Руки тесно соединены.*

Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх – да это же хорошо знакомая авторитарная поза, поза абсолютного превосходства (рис. 2.37).

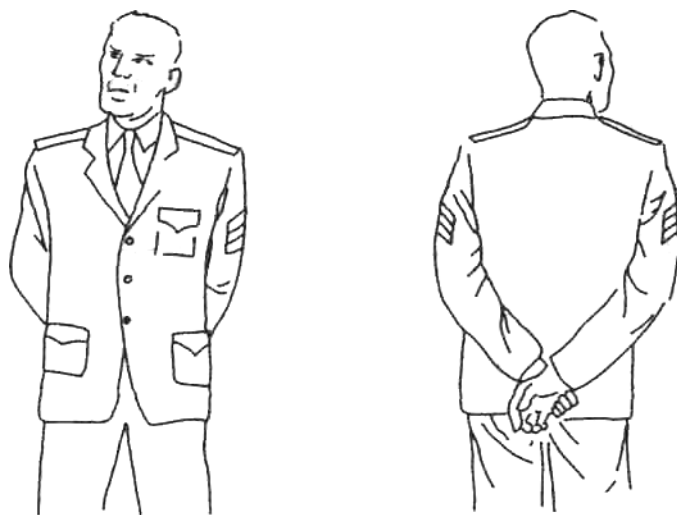


Рис. 2.37. Авторитарная поза.

Так часто стоят полицейские, таможенники, высшие руководители, армейские сержанты перед новобранцами.

*Жесты, выражающие территориальные права, доминирование или превосходство.* Десмонд Моррис в книгах «Голая обезьяна» и «Человеческий зоопарк» излагает теорию территориальных прав, распространяющуюся на животных и на человека. Самцы животных разными способами помечают свои владения; люди часто выражают это жестами, например, кладут ногу на ручку кресла, ставят ее на выдвинутый ящик письменного стола или просто кладут ноги на стол или кресло. В старых семейных альбомах можно часто найти фотографию какого-нибудь дедушки, гордо облакачивающегося на свой автомобиль. Да и сегодняшние владельцы любят дотрагиваться до своей машины, фотографируясь или разговаривая с кем-либо о своей собственности. Им трудно также удержаться и не оглянуться на нее еще раз, уходя.

Точно так же на желаемое пространство кладутся разные предметы, например, книги, газеты, куртки – в надежде, что их не уберут. В зале, когда много еще свободных мест, кладут пальто на сиденье впереди себя, чтобы никто не загораживал обзор. В лифте люди, словно боксеры, расходятся по углам.

*Возвышение себя.* Это тоже передает доминантность, превосходство. Боги раньше изображались, как небожители. Судья сидит на возвышении. К правителям обращались «Ваше высочество», и сегодня мы говорим «смотреть сверху вниз», «подняться на пьедестал» и т.п. Если вы хотите дать понять свое превосходство, то все, что надо сделать – это физически подняться над этим человеком – сесть выше, когда вы оба сидите, или встать. На наших семинарах мы строго требовали от участников не подниматься и не создавать других искусственных барьеров между ними и их оппонентами. Скорее, они должны были приблизиться к тем, с кем они не соглашались.

### **Нервозность**

Жесты, сообщающие нам о тревожности, нервозности их исполнителя должны вызывать в ответ реакцию спокойного ожидания, а не навязчивые во-

просы «Что с тобой?» В свое время он, вероятно, сам расскажет нам то, что мы уже от него ждем. Некоторые жесты и позы, свидетельствующие о нервозности или беспокойстве:

*Покашливание, прочищение горла* – некоторые делают это так часто, что это становится привычкой. Многие из них – нервные люди. Можно обобщить, что те, кто часто прочищает горло и у кого постоянно меняется тон и течение речи, чувствуют себя неуверенно и обеспокоенно.

*Курение сигарет.* Вопреки распространенному мнению, курильщики не закуривают в минуту наибольшего напряжения, а гасят сигареты или оставляют их догорать, не куря. Лишь когда напряжение спадает, они зажигают сигарету.



*Рис. 2.38. Удивление.*

*Рука прикрывает рот* (рис. 2.38) – еще Дарвин описывал это как жест удивления. Но иногда его можно увидеть, когда человек, сказав что-то сам, удивлен или сожалеет об этом, как если бы он хотел перекрыть поток слов. Но они уже слетели с губ. Юристы подтверждают, что этот жест передает эмоции, варьирующиеся от сомнения в себе до явной лжи.



*Рис. 2.39. Скрывает свои намерения.*

Другой вариант – когда *локти ставятся на стол, образуя пирамиду*, вершина которой – кисти рук – расположена прямо перед ртом (рис. 2.39). Человек сохраняет эту позу не только пока говорит, но и пока слушает. Мы заме-

тили, что, за очень малым исключением, такие люди играют со своими партнерами в кошки-мышки, пока те не дадут им возможность раскрыть карты, указанием на что служит убирание рук обратно на стол ладонями вверх или вниз. Динамика межличностных отношений возрастает, и оппонент либо сдается, либо склоняется к соглашению.



*Рис. 2.40. Подергивание себя за ухо.*

*Подергивание себя за ухо* (рис. 2.40). Если кто-то хочет научиться хорошо вести разговор, то он должен научиться преодолевать желание перебить собеседника. Мы способны понимать 650-700 слов в минуту, а человек в среднем говорит 150-160. Следовательно, у слушателя остается  $\frac{3}{4}$  времени на оценку, принятие, отрицание и т.д.

Желание перебить возрастает при усилении эмоциональной вовлеченности в предмет разговора. Поэтому говорящему нужно уметь вовремя замечать неречевые сигналы, сообщающие об этом желании. Все они происходят от школьного жеста поднимания руки. Поскольку мы все осознаем, что простое поднимание руки будет тут же понятно, как перебивающий жест, мы маскируемся. Если рука поднимается сантиметров на 15-20, то она уже не остановится и пойдет дальше, дойдет до мочки уха, чуть потянет за нее и лишь затем вернется обратно. Или же вместо этого человек прижмет указательный палец к сжатым губам, как бы не давая выйти словам. У тех же, кто сознательно подавляет у себя эти жесты, обычно рука поднимается на несколько сантиметров, а затем падает обратно. Другая крайность – те, кто прерывает говорящего, хватая его за руки.

Этот жест нужно отличать от жеста того, кто нервно теребит свое ухо, чтобы избавиться от гнетущей его нервозности.

### **Жесты самоконтроля**

Один из самых обычных жестов этого ряда – *руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает другую* (рис. 2.41).



*Рис. 2.41. Жест самоконтроля.*

Другая поза – человека, справляющегося с сильными чувствами и эмоциями – *скрещенные лодыжки и руки, вцепившиеся в подлокотники кресла* (рис. 2.42). Представьте себя на приеме у зубного врача. Посмотрите на ваши ноги: скрещены ли лодыжки? Если нет, то представьте, что вы уже в кресле перед бормашиной. Теперь скрещены? Вероятно. В наших записях конфронтации между участниками беседы мы много раз отмечали, что человек, сидящий в такой позе, сдерживается от того, чтобы пойти на уступки.



*Рис. 2.42. Скрещенные лодыжки, руки крепко сжимают подлокотники.*

Когда человек принимает угрожающую позу, то мы полагаем, она должна заключаться в сдерживании «ударных» движений. Он схватывает себя за запястья или сдерживает свою руку, держа ее за спиной.

### **Скука, расположение, ухаживание, ожидание**

*Мы часто прощаем того,  
кто наскучивает нам,  
но никогда – того,  
кому наскучиваем мы.*

*Ларошфуко*

Осознание того, что потребности слушателей таковы, что вы либо удовлетворяете их, либо наскучиваете им, – часто страшная вещь. Оратор начинает перескакивать с темы на тему, а актера охватывает гнетущий страх. Однако когда мы говорим в небольшой группе и неформальной обстановке, мы часто забываем об этих двух возможных реакциях и блестяще выполняем работу: наскучиваем нашей компании. Человек, понимающий, как важно; сохранять интерес своей аудитории, большой или маленькой, никогда не забудет следить за жестами, означающими скуку.

Постукивание по столу или по полу ногой, сюда же относится щелканье колпачком ручки и т.п. – все это жесты беспокойства.

Некоторые психиатры считают, что когда мы беспокойны, тревожны, мы стараемся вернуться к прошлым жизненным ситуациям, когда нам было спокойно и безопасно, например, во чреве матери. Тогда удары ее сердца стучали для нас так приятно. Поэтому мы создаем такой же тип звука, чтобы вернуть состояние спокойствия, и этим сообщаем о нашей потребности другим.

*Голова в руке*, то есть голова лежит в ладони, глаза полуприкрыты (рис. 2.43). Этот человек не старается скрыть свою скуку.



*Рис. 2.43. Скука.*

*Машинальное рисование на бумаге*: наш опыт свидетельствует, что интерес человека при этом снижается. Все, что мешает участникам разговора смотреть друг на друга, препятствует открытой коммуникации. Поскольку же рисовальщики имеют склонность увлекаться рисунком и восхищаться своими геометрическими или абстрактными картинками, их способность слушать и, соответственно, процесс коммуникации оказывается под угрозой. Конечно, есть

исключения – люди с абстрактным мышлением, руки которых чертят независимую от работы мысли, но следующую ее изгибам кривую; но, к сожалению, большинство бизнесменов, с которыми мы работаем, обладают конкретным мышлением.

*Пустой взгляд* («я смотрю на вас, но не слушаю»). Верный признак того, что человек спит с открытыми глазами, – отсутствие какого-либо движения глаз вообще. Это крайняя степень скуки или полное безразличие.

### **Расположение**

Как мы любим людей, которые согласны с нами и готовы принять нас, наши идеи и большую часть того, что мы вообще говорим и делаем! Отношение к ним резко меняется и становится агрессивным, когда они не видят вещи так, как мы, и сопротивляются нам. Когда это случается, вместо того чтобы искать причину в том, что мы говорили или отказывались признать, мы ищем ее в каких-то изменениях в нашем партнере.

Всегда трудно «читать» тех, кто близок нам и в основном с нами согласен. Поскольку мы не ждем от них оппозиции и они обычно мало нам угрожают, наше осознание их невербальной коммуникации страдает. Например, в отношениях мужа и жены такие нарушения коммуникации могут привести к трудностям. Но ответственный за них партнер совершенно не может ответить на такой простой вопрос: «Каким образом ваша жена дает вам понять, что она вами недовольна?» или «Как ваш муж сигнализирует вам, что ему лучше побыть одному?». В формализованной культуре типа довоенной Японии жена не могла словами выражать свое недовольство мужем. Вместо этого она могла просто переставить цветы в вазе, чтобы показать свое настроение. Муж знал, как прочитывать этот знак.

Главное – помнить, что жесты принятия и благоприятные ответы – проявление временных состояний, которые подвержены быстрым изменениям. Надо внимательно читать их каждую минуту и не полагаться на автоматическую поддержку – вот путь к лучшему пониманию.

Некоторые жесты и движения этой группы.



*Рис. 2.44. Честность.*

*Руки, прикладываемые к груди* (рис. 2.44) – известный в течение тысячелетий, еще со времен Древнего Рима, жест, обозначающий честность и открытость. Римские легионеры приветствовали друг друга, прижав одну руку к сердцу, а другую подняв открытой ладонью к тому, к кому обращались.

Женщины, кроме формальных ситуаций, редко используют этот жест; кроме того, прижимание одной или двух рук к груди может означать у них защитную реакцию на внезапное удивление или испуг.



*Рис. 2.45. Прерывающее прикосновение.*

*Жест прикосновения* (рис. 2.45). Те, кто только касается другого или берет его за плечо или руку, обычно хотят прервать его или подчеркнуть что-то. Другой вариант – успокаивающее прикосновение, обычно с соответствующим вербальным сопровождением. Но жест, который нам нравится больше всего, – это когда человек прикасается к нам, чтобы показать симпатию и то, как хорошо ему в нашей компании.

*Приближение к другому человеку* – желание быть ближе к нему или желание вместе работать над рассматриваемым вопросом. Надо только замечать, если партнер начинает отодвигаться – тогда ему этого не хочется.

Этот жест сигнализирует также третьим лицам, что разговор для них закрыт.

Вот, например, Джо и Хэнк обсуждают деловые вопросы на вечеринке. Они стоят, глядя друг другу в лицо, ступни параллельны, и на очень короткой дистанции. Другими словами, они стоят в закрытой позиции, делающей невозможным присоединение третьего участника – всем видно, что они ведут частный разговор, хотя в нем нет ничего конфиденциального, и они бы только приветствовали новых участников.

Противоположный пример. Говард и Джон стоят неподалеку в открытой позиции, их тела развернуты наружу. Такая позиция ведет к образованию кружка из четырех, пяти и даже более человек, принимающих участие в разговоре.

### **Ожидание**

*Потираание ладоней* (рис. 2.46).



*Рис. 2.46. Почесывание руки – жест ожидания.*

Другой жест, не такой очевидный – медленное вытирание влажных ладоней о ткань. Здесь говорят уже не столько ожидания и надежды, сколько нервозность.

Скрещивание среднего и указательного пальцев – еще одно воспоминание из детства, магический знак против всего плохого, показывающий также собственную искренность. У взрослых это обычно легкое, быстрое движение.

***И. Атватер***

## **НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ<sup>1</sup>**

Наши представления о невербальном общении находят отражение во многих общепринятых фразеологических оборотах. О счастливых людях мы говорим, что они «переполнены» счастьем или «сияют» от счастья. Про людей, испытывающих страх, мы говорим, что они «замерли» или «окаменели». Гнев или злость описываются такими словами, как «лопнуть» от злости или «дрожать» от ярости. Нервничающие люди «кусают губы», т.е. чувства выражаются средствами невербального общения. И хотя мнения специалистов в оценке точных цифр расходятся, можно с уверенностью сказать, что более половины межличностного общения приходится на общение невербальное. Слушать собеседника поэтому означает также понимать язык невербального общения.

---

<sup>1</sup> Я вас слушаю. Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. - М.: Экономика, 1988. С. 64-74.

## ЯЗЫК НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

Невербальное общение, широко известное как «язык жестов», включает такие формы самовыражения, которые не опираются на слова и другие речевые символы.

Учиться понимать язык невербального общения важно по нескольким причинам. Во-первых, словами можно передать только фактические знания, но чтобы выразить чувства, одних слов часто бывает недостаточно. Иногда мы говорим: «Я не знаю, как выразить это словами», имея в виду, что наши чувства настолько глубоки или сложны, что для их выражения мы не можем найти подходящих слов. Тем не менее чувства, не поддающиеся словесному выражению, передаются на языке невербального общения. Во-вторых, знание этого языка показывает, насколько мы умеем владеть собой. Если говорящему трудно справиться с гневом, он повышает голос, отворачивается, а подчас ведет себя и более вызывающе. Невербальный язык скажет о том, что люди думают о нас в действительности. Собеседник, который указывает пальцем, смотрит пристально и постоянно перебивает, испытывает совершенно другие чувства, чем человек, который улыбается, ведет себя непринужденно и (главное!) нас слушает. Наконец, невербальное общение ценно особенно тем, что оно, как правило, спонтанно и проявляется бессознательно. Поэтому, несмотря на то что люди взвешивают свои слова и иногда контролируют мимику, часто возможна «утечка» скрываемых чувств через мимику, жесты, интонацию и окраску голоса. Любой из этих невербальных элементов общения может помочь нам убедиться в правильности того, что сказано словами, или, как это иногда бывает, поставить сказанное под сомнение.

Хорошо известно, что невербальный язык понимается всеми людьми одинаково. Например, скрещенные на груди руки соответствуют защитной реакции. Но это не всегда так. Конкретные невербальные выражения, как, например, те же скрещенные руки, понимаются по-разному: значение зависит от конкретной ситуации, в которой эта поза возникает естественно.

Писатель Юлиус Фаст рассказывает о пятнадцатилетней пуэрториканской девочке, которую застали в группе курящих девочек. Большинство курящих отличались недисциплинированностью, но за Ливией не наблюдалось нарушений школьного порядка. Тем не менее директор школы, поговорив с Ливией, решил наказать ее. Директор ссылаясь на ее подозрительное поведение, выразившееся в том, что она не смотрела ему в глаза: он принял это за выражение виновности. Этот инцидент вызвал протест матери. К счастью, школьный учитель испанского языка объяснил директору, что в Пуэрто-Рико вежливая девочка никогда не смотрит взрослым прямо в глаза, что является знаком уважения и послушания. Этот случай показывает, что «слова» невербального языка у разных народов имеют разное значение. Обычно в общении мы добиваемся точного понимания невербального языка, когда связываем его с конкретной ситуацией, а также с социальным положением и культурным уровнем конкретного собеседника.

В то же самое время одни люди понимают невербальный язык лучше других. Результаты ряда исследований показывают, что женщины более точны как в передаче своих чувств, так и в восприятии чувств других, выражаемых невербальным языком. Способности мужчин, работающих с людьми, например, психологов, преподавателей, актеров, оцениваются так же высоко. Понимание невербального языка в основном приобретает при обучении. Однако следует помнить, что люди очень отличаются друг от друга в этом плане. Как правило, чуткость в невербальном общении повышается с возрастом и опытом.

### *Выражение лица (мимика)*

Выражение лица – главный показатель чувств. Легче всего распознаются положительные эмоции – счастье, любовь и удивление. Трудно воспринимаются, как правило, отрицательные эмоции – печаль, гнев и отвращение. Обычно эмоции ассоциируются с мимикой следующим образом:

- удивление – поднятые брови, широко открытые глаза, опущенные вниз кончики губ, приоткрытый рот;
- страх – приподнятые и сведенные над переносицей брови, широко открытые глаза, уголки губ опущены и несколько отведены назад, губы растянуты в стороны, рот может быть открыт;
- гнев – брови опущены вниз, морщины на лбу изогнуты, глаза прищурены, губы сомкнуты, зубы сжаты;
- отвращение – брови опущены, нос сморщен, нижняя губа выпячена или приподнята и сомкнута с верхней губой;
- печаль – брови сведены, глаза потухшие; часто уголки губ слегка опущены;
- счастье – глаза спокойные, уголки губ приподняты и обычно отведены назад.

Художникам и фотографам давно известно, что лицо человека асимметрично, в результате чего левая и правая стороны нашего лица могут отражать эмоции по-разному. Недавние исследования объясняют это тем, что левая и правая стороны лица находятся под контролем различных полушарий мозга. Левое полушарие контролирует речь и интеллектуальную деятельность, правое управляет эмоциями, воображением и сенсорной деятельностью. Связи управления перекрещиваются так, что работа доминирующего левого полушария отражается на правой стороне лица и придает ей выражение, поддающееся большему контролю. Поскольку работа правого полушария мозга отражается на левой стороне лица, то на этой стороне лица труднее скрыть чувства. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих сторонах лица, отрицательные эмоции более отчетливо выражены на левой стороне. Однако оба полушария мозга функционируют совместно, поэтому описанные различия касаются нюансов выражения. Особенно экспрессивны губы человека. Всем известно, что плотно сжатые губы отражают глубокую задумчивость, изогнутые губы – сомнение или сарказм. Улыбка, как правило, выражает дружелюбие, потребность в одобрении. В то же самое время улыбка как элемент

мимики и поведения зависит от региональных и культурных различий: так, южане склонны улыбаться чаще, чем жители северных районов. Поскольку улыбка может отражать разные мотивы, следует быть осторожным в истолковании улыбки собеседника. Однако чрезмерная улыбчивость, например, часто выражает потребность в одобрении или почтении перед начальством. Улыбка, сопровождаемая приподнятыми бровями, выражает, как правило, готовность подчиняться, в то время как улыбка с опущенными бровями выражает превосходство.

Лицо экспрессивно отражает чувства, поэтому говорящий обычно пытается контролировать или маскировать выражение своего лица. Например, когда кто-либо случайно сталкивается с Вами или допускает ошибку, он обычно испытывает такое же неприятное чувство, как и Вы, и инстинктивно улыбается, как бы выражая тем самым вежливое извинение. В этом случае улыбка может быть в определенном смысле «заготовленной» и поэтому натянутой, выдавая смесь беспокойства и извинения.

## ВИЗУАЛЬНЫЙ КОНТАКТ

Визуальный контакт является исключительно важным элементом общения. Смотреть на говорящего означает не только заинтересованность, но и помогает нам сосредоточить внимание на том, что нам говорят. Во время беседы говорящий и слушающий то смотрят, то отворачиваются друг от друга, чувствуя, что постоянный взгляд может мешать собеседнику сосредоточиться. Как говорящий, так и слушающий смотрят друг другу в глаза не более 10 секунд. Это, вероятнее всего, происходит перед началом разговора или после нескольких слов одного из собеседников. Время от времени глаза собеседников встречаются, но это продолжается значительно меньше времени, чем задерживает взгляд каждый собеседник друг на друге.

Нам значительно легче поддерживать визуальный контакт с говорящим при обсуждении приятной темы, однако мы избегаем его, обсуждая неприятные или запутанные вопросы. В последнем случае отказ от прямого визуального контакта является выражением вежливости и понимания эмоционального состояния собеседника. Настойчивый или пристальный взгляд в таких случаях вызывает возмущение и воспринимается как вмешательство в личные переживания. Более того, настойчивый или пристальный взгляд обычно воспринимается как признак враждебности.

Необходимо знать, что отдельные аспекты взаимоотношений выражаются в том, как люди смотрят друг на друга. Например, мы склонны смотреть больше на тех, кем восхищаемся или с кем у нас близкие отношения. Женщины к тому же склонны на больший визуальный контакт, чем мужчины. Обычно люди избегают визуального контакта в ситуациях соперничества, чтобы этот контакт не был понят как выражение враждебности. Кроме того, мы склонны смотреть на говорящего больше, когда он находится на расстоянии: чем ближе мы к говорящему, тем больше избегаем визуального контакта. Обычно визу-

альный контакт помогает говорящему почувствовать, что он общается с Вами, и произвести благоприятное впечатление. Но пристальный взгляд обычно создает о нас неблагоприятное впечатление.

Визуальный контакт помогает регулировать разговор. Если говорящий то смотрит в глаза слушающего, то отводит глаза в сторону, это значит, что он еще не закончил говорить. По завершении своей речи говорящий, как правило, прямо смотрит в глаза собеседнику, как бы сообщая: «Я все сказал, теперь Ваша очередь».

### *Интонация и тембр голоса*

Умеющий слушать, как и тот, кто читает между строк, понимает больше, чем значат слова говорящего. Он слышит и оценивает силу и тон голоса, скорость речи. Он замечает отклонения в построении фраз, как, например, незаконченность предложений, отмечает частые паузы. Эти вокальные выражения наряду с отбором слов и выражением лица полезны для понимания сообщения.

Тон голоса – особо ценный ключ к пониманию чувств собеседника. Один известный психиатр часто спрашивает себя: «Что говорит голос, когда я кончаю слушать слова и слушаю только тон?» Чувства находят свое выражение независимо от значения слов. Можно ясно выразить чувства даже при чтении алфавита. Легко распознаются обычно гнев и печаль, нервозность и ревность относятся к тем чувствам, которые распознаются труднее.

Сила и высота голоса также полезные сигналы для расшифровки сообщения говорящего. Некоторые чувства, например, энтузиазм, радость и недоверие, обычно передаются высоким голосом. Гнев и страх тоже выражаются высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Такие чувства, как печаль, горе и усталость, обычно передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу каждой фразы.

Скорость речи также отражает чувства говорящего. Люди говорят быстро, когда они взволнованы или обеспокоены чем-либо, когда говорят о своих личных трудностях. Тот, кто хочет нас убедить или уговорить, обычно говорит быстро. Медленная речь чаще свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Допуская в речи незначительные ошибки, как, например, повторяя слова, неуверенно или неправильно их выбирая, обрывая фразы на полуслове, люди невольно выражают свои чувства и раскрывают намерения. Неуверенность в выборе слов проявляется тогда, когда говорящий не уверен в себе или собирается удивить нас. Обычно речевые недостатки более выражены в состоянии волнения или когда собеседник пытается нас обмануть.

Важно также понимать значение междометий, вздохов, нервного кашля, фырканья и т.п. Этот ряд бесконечен. Ведь звуки могут означать больше, чем слова. Это также верно для языка жестов.

## ПОЗЫ И ЖЕСТЫ

Установку и чувства человека можно определить по моторике, т.е. по тому, как он стоит или сидит, по его жестам и движениям.

Когда говорящий наклоняется к нам во время разговора, мы воспринимаем это как любезность, видимо, потому, что такая поза говорит о внимании. Мы чувствуем себя менее удобно с теми, кто в разговоре с нами откидывается назад или разваливается в кресле. Обычно легко беседовать с теми, кто принимает непринужденную позу. (Такую позу могут принимать и люди с более высоким положением, вероятно, потому, что они больше уверены в себе в момент общения и обычно не стоят, а сидят, причем подчас не прямо, а откинувшись назад или склонившись набок).

Наклон, при котором сидящие или стоящие собеседники чувствуют себя удобно, зависит от характера ситуации или от различий в их положении и культурном уровне. Люди, хорошо знающие друг друга или сотрудничающие по работе, обычно стоят или сидят боком друг возле друга. Когда они встречают посетителей или ведут переговоры, то чувствуют себя более удобно в положении лицом друг к другу. Женщины часто предпочитают разговаривать, несколько склоняясь в сторону собеседника или стоя с ним рядом, особенно если хорошо знают друг друга. Мужчины в беседе предпочитают положение лицом друг к другу, кроме ситуаций соперничества. Американцы и англичане располагаются сбоку от собеседника, тогда как шведы склонны избегать такого положения. Арабы наклоняют голову вперед.

Когда Вы не знаете, в каком положении Ваш собеседник чувствует себя наиболее удобно, понаблюдайте, как он стоит, сидит, передвигает стул или как движется, когда думает, что на него не смотрят.

Значение многих жестов рук или движений ног в определенной мере очевидно. Например, скрещенные руки (или ноги) обычно указывают на скептическую, защитную установку, тогда как нескрещенные конечности выражают более открытую установку, установку доверия. Сидят, подперев ладонями подбородок, обычно в задумчивости. Стоять, подбоченившись, – признак неповиновения или, наоборот, готовности приступить к работе. Руки, заведенные за голову, выражают превосходство. Во время разговора головы собеседников находятся в постоянном движении. Хотя кивание головой не всегда означает согласие, оно действительно помогает беседе, как бы давая разрешение собеседнику продолжать речь. Кивки головой действуют на говорящего одобряюще и в групповой беседе, поэтому говорящие обычно обращают свою речь непосредственно к тем, кто постоянно кивает. Однако быстрый наклон или поворот головы в сторону, жестикуляция часто указывает на то, что слушающий хочет высказаться.

Обычно и говорящим, и слушающим легко беседовать с теми, у кого оживленное выражение лица и экспрессивная моторика.

Активная жестикуляция часто отражает положительные эмоции и воспринимается как признак заинтересованности и дружелюбия. Чрезмерное жестикулирование, однако, может быть выражением беспокойства или неуверенности.

## МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Другим важным фактором в общении является межличностное пространство – как близко или далеко собеседники находятся по отношению друг к другу. Иногда наши отношения мы выражаем пространственными категориями, как, например, «держаться подальше» от того, кто нам не нравится или кого мы боимся, или «держаться поближе» к тому, в ком заинтересованы. Обычно чем больше собеседники заинтересованы друг в друге, тем ближе они сидят или стоят друг к другу. Однако существует определенный предел допустимого расстояния между собеседниками (по крайней мере в Соединенных Штатах), он зависит от вида взаимодействия и определяется следующим образом:

- интимное расстояние (до 0,5 м) соответствует интимным отношениям. Может встречаться в спорте – в тех его видах, где имеет место соприкосновение тел спортсменов;
- межличностное расстояние (0,5-1,2 м) – для разговора друзей с соприкосновением или без соприкосновения друг с другом;
- социальное расстояние (1,2-3,7 м) – для неформальных социальных и деловых отношений, причем верхний предел более соответствует формальным отношениям;
- публичное расстояние (3,7 м и более) – на этом расстоянии не считается грубым обменяться несколькими словами или воздержаться от общения.

Обычно люди чувствуют себя удобно и производят благоприятное впечатление, когда стоят или сидят на расстоянии, соответствующем указанным выше видам взаимодействия. Чрезмерно близкое, как и чрезмерно удаленное положение, отрицательно сказывается на общении.

Кроме того, чем ближе находятся люди друг к другу, тем меньше они друг на друга смотрят как бы в знак взаимного уважения. Напротив, находясь на удалении, они больше смотрят друг на друга и используют жесты для сохранения внимания в разговоре.

Эти правила значительно варьируют в зависимости от возраста, пола и уровня культуры. Например, дети и старики держатся ближе к собеседнику, тогда как подростки, молодые люди и люди средних лет предпочитают более отдаленное положение. Обычно женщины стоят или сидят ближе к собеседнику (независимо от его пола), чем мужчины. Личностные свойства также определяют расстояние между собеседниками: уравновешенный человек с чувством собственного достоинства подходит к собеседнику ближе, тогда как беспокойные, нервные люди держатся от собеседника подальше. Общественный статус также влияет на расстояние между людьми. Мы обычно держимся на большом расстоянии от тех, чье положение или полномочия выше наших, тогда как люди равного статуса общаются на относительно близком расстоянии.

Традиция – также важный фактор. Жители стран Латинской Америки и Средиземноморья склонны подходить к собеседнику ближе, чем жители стран Северной Европы.

На расстояние между собеседниками может повлиять стол. Стол обычно ассоциируется с высоким положением и властью, поэтому когда слушающий садится сбоку от стола, то отношения принимают вид ролевого общения. По этой причине некоторые администраторы и руководители предпочитают проводить личные беседы, сидя не за своим столом, а рядом с собеседником – на стульях, стоящих под углом друг к другу.

### *Ответ на невербальное общение*

Интересно, что, отвечая на невербальное поведение говорящего, мы невольно (подсознательно) копируем его позы и выражение лица. Таким образом мы как бы говорим собеседнику: «Я вас слушаю. Продолжайте».

Как же реагировать на невербальное общение собеседника? Обычно следует отвечать на невербальное «сообщение» с учетом всего контекста общения. Это значит, что если мимика, тон голоса и поза говорящего соответствуют его словам, то проблем никаких нет. В этом случае невербальное общение помогает точнее понять сказанное. Когда, однако, невербальные «сообщения» противоречат словам говорящего, мы склонны отдавать предпочтение первому, поскольку, как гласит популярная пословица, «судят не по словам, а по делам».

Когда несоответствие между словами и невербальными «сообщениями» невелико, как это имеет место, когда кто-либо неуверенно приглашает нас несколько раз куда-либо, мы можем отвечать или не отвечать словами на эти противоречивые выражения. Многое зависит от участников общения, характера их отношений и конкретной ситуации. Но мы редко игнорируем жесты и мимику. Они часто заставляют нас отложить выполнение, например, высказанной просьбы. Другими словами, понимание нами невербального языка имеет тенденцию опаздывать. Следовательно, когда мы получаем от говорящего «противоречивые сигналы», то можем выразить ответ примерно в такой форме: «Я подумаю» или «Мы вернемся с Вами к этому вопросу», оставляя себе время для оценки всех сторон общения до принятия твердого решения.

Когда несоответствие между словами и невербальными сигналами говорящего выражено ярко, на «противоречивые сигналы» вполне уместен и вербальный ответ. На противоречивые жесты и слова собеседника следует отвечать подчеркнуто тактично. Например, если говорящий соглашается что-либо сделать для Вас, но проявляет при этом признаки сомнения, например, делает частые паузы, задает вопросы или его лицо выражает удивление, возможно такое замечание: «Мне кажется, что Вы к этому относитесь скептически. Не объясните ли, почему?» Это замечание показывает, что Вы внимательны ко всему, что говорит и делает собеседник, и таким образом не вызовете у него беспокорства или защитной реакции. Вы всего лишь предоставляете ему возможность выразить себя более полно.

Итак, эффективность слушания зависит не только от точного понимания слов говорящего, но и в меньшей степени от понимания невербальных сигналов. Общение включает также невербальные сигналы, которые могут подтверждать, а иногда и опровергать устное сообщение. Понимание этих невер-

бальных сигналов – жестов и мимики говорящего – поможет слушающему правильно интерпретировать и слова собеседника, что позволит повысить результативность общения.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Деловая психология: курс лекций. – СПб.: Союз, 2000. С. 117-149.
2. Психология: учебник для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Академия, 1998. С. 111-125.
3. Психология и этика делового общения. – М.: ЮНИТИ, 1997. С. 138-147.
4. Читать человека – как книгу. – М.: Экономика, 1990. С. 7-34.
5. Юридическая психология: учебное пособие. – М.: РУДН, 2007. С. 56-64.
6. Я вас слушаю. Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. – М.: Экономика, 1988. С. 64-74.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

***Погонина Елена Анатольевна.***  
*кандидат психологических наук, доцент;*  
***Колесник Константин Сергеевич,***

*кандидат социологических наук;*  
***Гребенников А.Б.,***  
*кандидат психологических наук*

## **ХРЕСТОМАТИЯ ПО ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ**

Редактор ***О.Н. Тулина***  
Техн. редактор ***Т.Л. Ковалева***

---

Подписано в печать 2015 г., формат бумаги 60x90/16, уч.изд.л. 4,1,  
бумага офсетная, печать трафаретная  
Тираж экз., заказ №

---

Отпечатано в отделении полиграфической и оперативной печати  
Белгородского юридического института МВД РФ  
г. Белгород, ул. Горького, 71

