

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ВОСТОЧНО-СИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ХАЛТАГАРОВА О.Д.

ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ

Раздел: *Социальная психология*

Учебное пособие

Часть II

**Улан-Удэ
2005**

УДК 159.9(075.8)
ББК 88.3я73
Х 175

Печатается по решению редакционного издательства
ВСГТУ

Основы психологии. Учебное пособие. Ч.2. Сост.
О.Д.Халтагарова. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005.

Во второй части учебного пособия рассматриваются основные закономерности влияния социальных факторов на регуляцию поведения человека. Дается обзор основных методов социально-психологического анализа конкретных ситуаций.

Ключевые слова: Разум, мозг, внимание, память, психическая регуляция поведения человека, индивидуальные различия между людьми, задатки, способности, стресс

Рецензент: канд. пед. наук В.К. Будаева

© О.Д. Халтагарова, 2005
© Изд-во ВСГТУ, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

7. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ.....	4
Межличностные отношения в коллективе.....	4
Социальные факторы межличностного восприятия	4
Психологические факторы, обеспечивающие благоприятный эмоциональный фон общения между людьми	17
Психологические факторы улучшения взаимопонимания между людьми	32
Контрольные вопросы.....	40
8. КОНФЛИКТ.....	41
Конфликтная ситуация и конфликт	42
Психологические правила обсуждения конфликтных ситуаций	49
Контрольные вопросы.....	53
9. МЕТОДЫ СБОРА И ОЦЕНКИ ОБЪЕКТИВНОЙ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ.....	53
Подготовка к проведению конкретных социальных исследований.....	55
Анкетирование, как метод стандартизированного проведения опроса общественного мнения	64
Социометрический анализ взаимоотношений в коллективе	76
Контрольные вопросы.....	85
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ	86

Социально-психологические проблемы эффективного общения в трудовых коллективах

Межличностные отношения в коллективе

Межличностные отношения в коллективе - специфическое явление, обусловленное как внешними социальными, так и индивидуально-психологическими факторами. При всем разнообразии социально-психологических связей между людьми в процессе совместной деятельности их источником является общение.

Изучение субъективных факторов и закономерностей психологии общения между людьми является важнейшей прикладной задачей научной организации труда в производственных коллективах, необходимым компонентом общей профессиональной подготовки молодого специалиста.

Социальные факторы межличностного восприятия

Поведение человека в коллективе определяется, главным образом, его сознательными установками по отношению к обществу в целом и каждому его члену в частности. В любом коллективе люди занимают неравные позиции в отношениях друг к другу в зависимости от иерархии подчинения, определяемой их производственными и общественными связями, а также квалификационными, возрастными и другими характеристиками каждой конкретной личности.

Совокупность указанных связей, в которые вступает каждый член коллектива, определяет его социальную роль – относительно устойчивые стереотипы поведения в конкретных социально-психологических ситуациях. В применении к реальной жизни (в отличие от воображаемой в театре) слово роль выступает лишь как метафора. Однако,

оно достаточно точно отражает тот факт, что в сходных социальных обстоятельствах различные по своим индивидуальным характеристикам люди ведут себя одинаково, как бы исполняя заданные роли, принимая внешние и внутренние стереотипы поведения, соответствующие конкретному в данный момент социальному положению.

По образному выражению известного психолога С.Л.Рубинштейна "...в характер человека как бы инкрустируются общественно выработанные способы поведения, отвечающие требованиям, предъявляемым обществом к своим членам". Из этого утверждения вовсе не следует, что социальная роль и социально-ролевое поведение всегда как бы нивелирует поведение личности, подавляет ее индивидуальные характерологические черты.

В повседневной жизни мы также выполняем множество социальных ролей, стереотипы которых мы можем принимать или отвергать в зависимости от наших индивидуальных представлений об их соответствии нашим внутренним установкам о нормах поведения. Например, выполняя роль пассажира в общественном транспорте, мы вступаем в достаточно стереотипные формально-ролевые отношения с водителем или кондуктором, но в каждом отдельном случае принимаем собственное решение о ролевом поведении относительно пассажиров, самостоятельно решая проблему наших с ними взаимоотношений. Например, уступать или не уступать место человеку в зависимости от качества нашего воспитания, представлений о том, кто он по характеристикам пола, возраста и т.д.

Такие же нерегламентированные жесткими требованиями социальные роли мы выполняем по отношению к нашим близким в семье, в быту, при общении с друзьями и знакомыми, при вступлении в кратковременные контакты с незнакомыми людьми в

магазинах, кинотеатрах, на предприятиях службы быта и т.д. В этих условиях характер социально-ролевых отношений между людьми определяется субъективными оценками так называемого - социального статуса участников взаимодействия.

В самом деле, кто из нас не ловил себя на том, что, встречаясь с незнакомым человеком, мы, прежде всего, пытаемся определить для себя "Кто он, в каких отношениях мы с ним можем находиться, как себя с ним вести"? Решая эту задачу, мы оцениваем его возраст, пол, стиль одежды, манеру поведения и т.д. Если взаимные оценки совпадают, контакт происходит по достаточно стереотипному сценарию, не вызывая особых психологических трудностей и дискомфорта. В случае, если наша позиция в оценке социально-ролевых отношений не совпадает с характером поведения партнера, это неизбежно приводит к диссонансу в отношениях с ним.

Или, кто из нас не испытывал раздражения, если партнер по общению принимает на себя роль, не соответствующую нашим представлениям о его статусе. Например, обращается к нам на ты, или претендует на командный стиль в разговоре. В этих случаях, как правило, мы стремимся к восстановлению равновесия в соответствии с нашими представлениями о социально-ролевых позициях в общении и формируем достаточно выраженные негативные эмоциональные оценки его личности.

С другой стороны, если партнер по общению, оцениваемый нами как носитель достаточно высокого социального статуса, выбирает форму равноправного общения - это, безусловно, воспринимается нами как положительный фактор взаимодействия и обеспечивает высокий уровень эмоционального взаимопонимания.

Этот психологический феномен межличностного общения лежит в основе формирования правил так называемого хорошего тона в отношениях между людьми и

призван в процессе общения облегчать психологическую напряженность в контактах с незнакомыми людьми.

Как же происходит взаимооценка социальных статусов партнеров в процессе нерегламентированного общения? Исследование этого вопроса всегда привлекало внимание социальных психологов. Например, один из известнейших американских психологов У.Джемс, анализируя эту проблему, приводит старую поговорку о том, что человеческая личность состоит из трех частей: души, тела и платья, считая, что это нечто большее, чем простая шутка. "Мы в такой степени присваиваем платье нашей личности, пишет он, - до того отождествляем одно с другим, что немногие из нас дадут, не колеблясь, решительный ответ на вопрос, какую бы альтернативу они выбрали: иметь прекрасное тело, облаченное в вечно грязные и рваные лохмотья, или под вечно новым костюмом с иголки скрывать безобразное уродливое тело".

В самом деле, одежда в истории человечества всегда служила способом идентификации социальной принадлежности ее носителя, отражая его сословную или профессиональную принадлежность. В психологии это явление принято называть *социальной символикой*. Стремясь повысить в глазах людей свой социальный статус, человек всегда склонен присваивать себе внешние символы, присущие социальным группам, подражать или принадлежать к которым он стремится. В случае несоответствия объективного положения личности и его попыток имитации принадлежности к группам более высокого социального статуса могут возникать комические ситуации, подобные той, что нарисовал Мольер в комедии "Мещанин во дворянстве". Нечто подобное можно наблюдать в наше время, когда одежда потеряла свое сословное значение, но сохранила некоторые черты профессиональной принадлежности ее носителя.

Например, ответственные работники в качестве

социальной символики используют строгий деловой костюм и галстук, представители мира искусств предпочитают некие стереотипы так называемых богемных стилей одежды, молодежь вырабатывает свои стили спортивной одежды и т.д. Для некоторых замкнутых социальных групп так называемого престижного статуса характерно принятие различных специальных символов: особых галстуков, значков, эмблем и т.д.

Таким образом, декорируя свою внешность, мы всегда стремимся к тому, чтобы доступными способами сигнализировать окружающим нас людям свой социальный статус или тот его тип, к которому мы стремимся принадлежать. В этом смысле можно, с известными оговорками, согласиться с очередной сентенцией Ларошфуко о том, что каждый человек, кем бы он ни был, старается напустить на себя такой вид и надеть такую личину, чтобы его приняли за того, кем он хочет казаться. Поэтому можно сказать, что общество состоит из одних только личин. Разумеется, этот своеобразный социально-психологический гротеск можно воспринять лишь с известной долей юмора, но как всякий юмор, он содержит и определенный объективный смысл.

До настоящего времени мы говорили лишь о нерегламентированном или, как часто принято говорить в социальной психологии, неформальном социально-ролевом взаимодействии людей. Однако, в производственных или формальных взаимоотношениях людей описанные стереотипы ролевого поведения и социальной символики приобретают жестко закрепленный функциональный смысл.

Под термином "социальный статус" в формальных отношениях понимается соотносительная (в смысле вышениже) позиция людей в системах совместной профессиональной деятельности. Статус, таким образом, в этих условиях должен точно определять положение человека в системе функциональной подчиненности и достаточно

ясно отвечать на вопрос - "кто он?", а роль человека в данной конкретной социальной системе - "что он должен делать?". Таким образом, социальную роль можно рассматривать как динамический аспект статуса.

В зависимости от социального статуса, носителем которого является конкретный человек в коллективе, к нему обращены специфические социальные ожидания в процессе взаимодействия обозначаемые термином "*эспектации*".

Ролевые эспектации безличны: они обращены не к конкретному лицу, а к любому, кто занимает данную социальную позицию, должность. В этих условиях, если социально-ролевое поведение человека расходится с эспектациями коллектива, если он плохо исполняет свою роль, коллектив применяет к нему социальные санкции. Санкции выступают как внешние по отношению к человеку системы принуждения к исполнению правил и функций его социальной роли.

Санкции могут различаться по тому, диффузные они или организованные. Первые - это индивидуальные, непосредственные, эмоциональные выражения одобрения или неодобрения; похвала, насмешка, поощрение или угроза, приглашение к сотрудничеству или бойкот. Организованные социальные санкции имеют выраженный административно-правовой характер: награды, взыскания, освобождения от должности и т.д.

Таким образом, социально-ролевые отношения при формализованном социальном статусе личности в коллективе детерминируются как психологическим формами достижения согласованности эспектации, так и ее функциональными правами и обязанностями в данной системе производственных связей. В этих условиях социальный статус требует безусловного подчинения индивидуально-психологических характеристик личности правилам и функциональным обязанностям социально-ролевого поведения.

Подобная обезличенность социального статуса прямо пропорциональна уровню управленческого функционирования или общественной значимости выполняемых обязанностей. Здесь использование социальной символики выполняет функции непосредственной и безусловной регуляции в отношениях людей. В крайней степени выраженности это можно иллюстрировать единообразной формой одежды в армии, ношением знаков различия, выступающих как основной регулятор социально-ролевого подчинения. Сам характер форменной одежды также несет в себе определенный психологический смысл, подчеркивающий профессиональную направленность ее носителя. Так, например, покрой военной формы, ношение фуражки, увеличение размеров знаков различия в зависимости от звания военнослужащего внутренне несет в себе задачу обеспечения восприятия человека в форме как имеющего физическое превосходство.

Американские психологи провели любопытный эксперимент. Группе студентов был представлен человек среднего роста, среднего возраста и средней полноты. Студентов просили оценить его внешние характеристики. Абсолютное большинство студентов оценило его как человека среднего роста, средней полноты возраста и ... солидности. На второй стадии эксперимента другой группе аналогичных студентов этот же человек был представлен в генеральском мундире. Результаты были однозначны: абсолютное большинство оценило этого человека как очень солидного, выше среднего роста, крепкого телосложения. Подобный эффект хорошо известен психологам и получил название - "социальной перцепции", т.е. закономерного изменения восприятия под действием социальных стереотипов.

В формализованных отношениях социальные стереотипы восприятия часто являются объектами имитации

в поведении людей, занимающих социальный статус, не соответствующий их индивидуальным возможностям или уровню профессиональной квалификации. В таких случаях мы сталкиваемся с известным типом бюрократического чванства, стремления величиной письменного стола и грудой бумаг замаскировать неспособность и ничтожность носителя социального статуса, а за солидной внешностью с помощью дорогого костюма или модных деловых очков спрятать растерянность и неспособность к решению своих профессиональных задач.

Вообще следует отметить, что несоответствие социального статуса внутренним самооценкам личности всегда несет в себе высокий потенциал эмоциональной напряженности, характерное стремление к усилению внешней социальной символики власти и формированию внутренних невротических черт личности человека, осложняющих процесс общения с ним в коллективе.

В то же время, реальность социальной перцепции в восприятии людьми друг друга нельзя недооценивать в психологической жизни коллектива. Определенный стереотип социальной символики необходим в целом ряде профессиональных связей людей (например, белый халат врача как социальный символ оказывает сам по себе не меньшее психологическое воздействие на больного, чем личность медика). Нет нужды доказывать, что внешний облик человека в профессиональной или деловой сфере отношений с людьми имеет большое значение. Кто из вас не решал проблему, как надо одеться в зависимости от характера предстоящей встречи. Правильный выбор, соответствующий ожиданиям вашего партнера, может в значительной мере облегчить процесс достижения целей встречи или, наоборот, в случае несоответствия вашего внешнего вида социальному статусу, может затруднить социально-ролевое общение с людьми.

Приведем конкретный пример психологического значения внешнего облика человека при формально-ролевых отношениях. Американские психологи поставили еще один любопытный эксперимент. Большой группе опытных преподавателей-экспертов раздали ксерокопированные личные дела студентов (анкеты, автобиографии, фотокарточки, образцы письменных работ и т.д.). Таким образом, формально каждый эксперт мог опираться в своем суждении о человеке, чье личное дело он изучал, на вполне объективные фактические материалы. Оказалось, что одна группа экспертов дала общие положительные оценки, а другая группа экспертов вынесла прямо противоположные - отрицательные суждения. Впрочем, некоторая часть экспертов вообще не дала каких-либо определенных заключений.

"Что же здесь удивительного?" - спросите вы. Естественно, что сколько людей, столько и мнений о них. Но дело было в том, что всем экспертам выдали одно и то же дело, вклеив в него разные фотокарточки. В одних делах была фотография скромно одетого и серьезного молодого человека, а в других - фотография малопривлекательного человека того же возраста. Как вы думаете, кто из них заслужил положительные и отрицательные аттестации, основанные на изучении совершенно объективных документальных данных?

Здесь следует, конечно, оговориться, что наибольшее значение феномены социальной перцепции имеют на первых этапах формирования контактов между людьми, когда они выступают единственными и непосредственными источниками информации о человеке, создавая так называемое "первое впечатление". При развитии отношений, установлении реальных деловых и профессиональных качеств личности роль социальной символики снижается и даже в некоторых случаях может демонстративно

отвергаться, что также является социальной символикой наоборот.

Например, носитель очень высокого статуса в контакте с подчиненными может демонстративно отвергать существующие стереотипы, одеваясь подчеркнуто скромно или экстравагантно. То же самое явление может наблюдаться при высокой профессиональной квалификации специалиста в коллективе, когда пренебрежение принятыми нормами поведения является своеобразными формами подтверждения исключительного статуса человека и служит целям его внутреннего и внешнего самоутверждения.

Таким образом, старая русская поговорка: "По одежке встречают, по уму провожают" имеет глубокий социально-психологический смысл, пренебрегать ее мудростью, особенно в начале профессионального пути и становления молодого специалиста в коллективе, не следует.

К сожалению, субъективный фактор социальной перцепции в восприятии человека в обществе не исчерпывается проблемой соответствия нашего внешнего вида принятым в данном коллективе нормам. В значительной степени феноменология социальной перцепции выходит за рамки управляемых нами причин.

Прежде всего, здесь следует остановиться на эффекте социальной проекции в восприятии окружающих нас людей. Основной смысл этого социально-психологического феномена заключается в том, что каждый из нас склонен переносить на воспринимаемого нами человека свои внутренние субъективные представления о нем, основанные на полученной ранее тенденциозной информации или специфической социальной позиции, которую мы занимаем по отношению к нему.

Так, например, человеку, которого мы воспринимаем как врага или соперника, абсолютное большинство людей склонно приписывать (и видеть), в первую очередь, отрицательные качества. Даже если такой человек при

непосредственном контакте опровергает своим видом и поведением все наши предварительные представления о нем, мы в большей степени склонны приписывать это его хитрости или двуличности, но не изменять нашим заранее сложившимся субъективным установкам. В наибольшей степени этот феномен проявляется в психологии карикатуры.

Однако, не всегда наши негативные установки могут быть продуктом сознательных реакций человека. Например, если в коллектив приходит новый сотрудник, его появление может быть расценено как потенциальная угроза социальному статусу некоторых членов коллектива. В этом случае отдельные лица или группа совершенно бессознательно будут склонны к негативной оценке и восприятию его личных и деловых качеств, содействовать отрицательным оценкам его достоинств коллектива в целом.

Вообще, при социально-ролевом соперничестве, наши непосредственные эмоциональные оценки являются далеко не ведущим звеном в формировании взаимоотношений между людьми. При налаживании психологических контактов взаимодействия все мы испытываем склонность и тяготение к реализации достаточно простой и тенденциозной социальной позиции деления людей на "ОНИ" и "МЫ". То, что может служить критерием положительного качества в оценке "МЫ", выступает как отрицательное качество при оценке "ОНИ".

Недаром, по некоторым данным опросов мнения сотрудников о наиболее важных профессиональных качествах руководителя, на одно из первых мест выступила его способность к защите интересов коллектива во внешних связях с другими подразделениями и организациями. Именно наличие общих задач и целей определяет в коллективе характер единства его внутренних психологических связей. Любопытное исследование этого феномена было проведено американским психологом

М.Шерифом. Суть эксперимента сводилась к тому, что группа подростков была размещена в специальном лагере, где они имели возможность свободно контактировать друг с другом. На первом этапе подростки быстро начали объединяться в группы, основанные на общих симпатиях и интересах.

После того, как такая дифференциация была завершена, указанные группы были разрушены путем деления детей на два отряда. Администрация лагеря стала целенаправленно создавать конфликтные ситуации во взаимоотношениях между отрядами, наблюдая за реакцией подростков. Оказалось, что при появлении общих групповых целей непосредственные эмоциональные контакты "вчерашних" друзей стали быстро распадаться, переходить в открыто враждебные реакции на представителей противоположающейся группы. Причем, вчерашние достоинства, такие как физическая сила, ловкость, "острый язык" или остроумие стали расцениваться как наиболее нетерпимые черты личностей, принадлежащих к врагам.

Когда накал страстей достиг критического уровня, администрация лагеря объединила оба отряда и наблюдала за процессом восстановления их отношений. Оказалось, что негативные установки продолжали оказывать достаточно долгое воздействие до тех пор, пока не были искусственно созданы общегрупповые цели, достигнуть которых можно было лишь совместными усилиями. В этой ситуации процесс консолидации группы стал быстро развиваться и вновь стали происходить переоценки индивидуальных характеристик, когда самый сильный стал общим героем, а юморист — всеобщим любимцем.

Таким образом, проведенный эксперимент позволил фактически наблюдать и оценивать процессы формирования социальных установок, их социально-ролевое преимущество перед непосредственными эмоциональными связями и оценками. С точки зрения феномена социально-ролевого

взаимодействия в коллективе трудно не согласиться с утверждением о том, что ложь иной раз так ловко прикидывается истиной, что не поддаться обману, значило бы изменить здравому смыслу. К сожалению, понять эту истину может любой человек, но руководствоваться ею в жизни может далеко не каждый, так как "МЫ" часто клеймим чужие недостатки, но редко, пользуясь их примером, исправляем свои.

В качестве следующего варианта социальной перцепции в восприятии человека, имеющего место в социально-ролевых отношениях в коллективе, можно привести так называемый эффект "последовательности" он состоит в том, что на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают (при противоречивой информации) те сведения, которые получены в первую очередь и относятся к наиболее отдаленному периоду его биографии относительно момента непосредственного контакта (откуда он? кем он был? - если он вам незнаком). Если вы вступаете в контакт со знакомым вам ранее человеком, то наибольшим психологическим потенциалом воздействия обладает информация, полученная о последнем периоде жизни.

Эти реакции необходимо учитывать при введении человека в должность. Своевременная и полная информация в существенной степени снижает возможность неконтролируемых негативных реакций, основанных на субъективной оценке противоречивых данных, в значительной мере влияющих на наше поведение в общении.

Рассмотрим конкретный пример. Представьте себе, что ваш хороший знакомый должен с вами работать. Естественно, что вас в первую очередь будет интересовать, почему и откуда он приходит, кем он в последнее время работал. Кроме того, вы сразу начинаете прикидывать, каким он будет сотрудником. Прошлые положительные оценки, основанные на опыте неформального общения, в этой ситуации могут претерпеть значительные изменения.

Вы помните его как веселого, бесшабашного человека, очень приятного в общении при проведении досуга. Но будут ли эти качества уместны при совместной работе? Не будут ли его веселость и бесшабашность осложнять решение конкретных повседневных задач? Кроме того, вы можете узнать от его недруга, что в последнее время он сильно изменился и является далеко не симпатичной личностью. Что произойдет, когда вы встретитесь? Скорее всего, информация, полученная из недостоверного источника, все же окажет на вас сильное воздействие. При встрече вы будете испытывать определенную настороженность и потребность проверить оправданность ваших прежних впечатлений в новых условиях, что неизбежно скажется на всем вашем облике, манере поведения и соответствующим образом будет оценено партнером.

Таким образом, ошибка взаимных ожиданий эмоционального характера встречи, основанная на старых отношениях, под влиянием субъективной информации может привести в новых обстоятельствах к формированию негативных впечатлений и к обратным эмоциональным реакциям. "От любви до ненависти один шаг", и шаг этот мы часто совершаем под влиянием факторов, нами не осознаваемых и не контролируемых.

Психологические факторы, обеспечивающие благоприятный эмоциональный фон общения между людьми

Итак, мы остановились на том, что объективные и субъективные социально-психологические обстоятельства вступления людей в деловые отношения могут существенно осложняться неконтролируемыми факторами. Что же определяет развитие дальнейших взаимоотношений в коллективе? Как изменить неблагоприятный эмоциональный

фон начала контакта с коллективом или закрепить благоприятные впечатления? Помочь в решении этих вопросов может ознакомление с общими психологическими правилами поведения в социально-ролевом общении.

Остановимся на некоторых психологических требованиях, предъявляемых человеку в профессиональной деятельности и, прежде всего, деятельности руководителя первичного коллектива. Эта оговорка неслучайна в том смысле, что именно руководитель первичного коллектива имеет непосредственный и постоянный контакт с людьми на производстве. От того, насколько психологически грамотно будут построены его отношения с сотрудниками, во многом зависит конечная эффективность его деятельности и коллектива в целом. Поэтому давайте рассмотрим специальные психологические приемы профессионального общения с людьми.

Абсолютное большинство зарубежных психологов обращает наибольшее внимание на общительность как важнейшую стилиобразующую черту характера руководителя на производстве. По некоторым данным считается, что даже в такой чисто технической области деятельности, как инженерная работа, порой только 15% успеха зависит от уровня технических знаний специалиста и 85% - от его личных качеств. В частности, известный американский психолог Д.Карнеги считает, что непременным условием эффективного производственного общения является необходимость выражения удовольствия при встрече с людьми, если вы хотите, чтобы они испытывали удовлетворение при встрече с вами. Это не абстрактное человеколюбие, а реальный деловой расчет: "Улыбка ничего не стоит, но делает многое", - пишет он.

Шведские психологи, разработавшие 50 требований к администратору, на одно из первых мест выдвигают требование к умению вызывать хорошее настроение у сотрудников.

В инструкциях мастеру на одном из японских предприятий наряду с выполнением его непосредственных обязанностей конкретно указывается на необходимость знания имени каждого рабочего и предписывается здороваться с ним за руку. Помимо этого он должен один раз в день поинтересоваться его самочувствием, а второй раз - здоровьем его жены и детей.

Разумеется, подобные рекомендации являются полезными, но недостаточными рецептами усиления эмоциональной эффективности общения в производственных условиях. Прежде всего, это обстоятельство связано с тем, что в процессе общения каждый человек знает о стремлении партнера подать себя в наиболее благоприятном свете, соответствующем конкретным обстоятельствам социального контакта. Никто, очевидно, даже на уровне здравого смысла не стремится к тому, чтобы в формальных отношениях сотрудников в коллективе каждый человек искренне демонстрировал свои чувства. Скорее ожидается, что каждый участник производственного взаимодействия будет подавлять свои искренние чувства, демонстрируя видение ситуации, которое другие члены коллектива смогут признать приемлемым. Поддержание внешнего социально-ролевого единодушия практически всегда является непременным условием согласованного взаимодействия между людьми разного возраста, пола, социального статуса и мотивации.

Внутреннее единство коллектива является идеальной, желательной, но далеко не всегда достижимой реальностью. В повседневной жизни социально-ролевое единство действий обеспечивается чаще дисциплиной взаимодействия и навыками профессионального общения.

Ну, кто, в самом деле, всерьез может признать нормальным положение, при котором сотрудник во время работы будет искренне демонстрировать сослуживцам свое испорченное дома настроение, или человек, считающий себя

недооцененным, станет вымещать свою неудовлетворенность в откровенном презрении к своим обязанностям или коллегам?

Нет! Конечно, нет! Цена этой искренности - создание общей неблагоприятной обстановки в коллективе, потенциальная конфликтность во взаимоотношениях сотрудников. С этих позиций демонстративная профессиональная улыбка всегда предпочтительнее, чем откровенное равнодушие или искреннее хамство.

Вообще, следует отметить, что человек, пренебрегающий демонстрацией дружелюбия и доброжелательности в контактах с людьми, в большей степени выигрывает сам, нежели получает выгоды от своего "искренного" поведения. К сожалению, внешняя мимическая заторможенность является довольно характерной чертой нашего "северного" темперамента. Поэтому необходимость специальной тренировки в воспитании "своего лица" является весьма полезной формой профессиональной подготовки, поскольку она позволяет избежать многих недоразумений в работе с людьми.

Итак, сформулируем психологические правила:

1. Вступая в общение с людьми, обязательно улыбайтесь.

2. В зависимости от обстоятельств, улыбка должна быть радостной, почтительной или сочувственной, но всегда - улыбкой.

Помните, отсутствие улыбки на вашем лице будет воспринято как проявление равнодушия или неуважения к партнеру. Улыбка — непереносимое условие вежливого поведения.

Почему же мы так часто пренебрегаем этим, казалось бы, очевидным правилом?

Американский психолог Э.Гофман, специально исследовавший этот вопрос, считает, что в процессе коммуникации между людьми возникает фундаментальная

асимметрия в восприятии характера общения между человеком говорящим и человеком слушающим. Этот феномен объясняется тем, что наиболее контролируемой частью нашего поведения является содержание наших высказываний, а не то, как мы это делаем с точки зрения исполнения.

Экспрессивная сторона нашей мимики остается в большинстве случаев за пределами четко контролируемых реакций. Только актеры или профессиональные ораторы, благодаря специальному обучению, осваивают искусство идентификации внешних и внутренних психологических связей с аудиторией. В каком-то смысле, считает этот специалист, мы все больше являемся экспертами-наблюдателями в процессе общения, чем опытными исполнителями. Недаром, когда мы хотим убедиться в искренности нашего оппонента, мы говорим: "Посмотрите мне в глаза". Таким образом, в поисках истины люди чаще ориентируются не столько на то, что мы говорим, сколько на то, как это произносится и... делают свои выводы.

На чем же основываются подобные выводы? Что является для нас главным источником убеждения в правомерности или искренности социально-ролевой позиции партнера в общении.

Прежде всего, на принятии или правильном понимании социальной дистанции, разделяющей нас с партнером в конкретных условиях взаимодействия. В психологии под социальной дистанцией принято понимать степень различия в социальном статусе людей в зависимости от их положения в обществе, уровня власти, профессиональной квалификации, возраста и, наконец, того, что называется авторитетом личности.

Итак, социальная дистанция - это метафора, но очень конкретная с точки зрения социально-психологического анализа происхождения этого термина. Как часто мы говорим, не задумываясь над содержанием фраз: "Его

необходимо поставить на место", "Не забывайся, соблюдай должную дистанцию в отношениях", "Ты перешел всякие границы, пора остановиться". О каких границах мы говорим? Где надо остановиться? Почему мы так говорим и такая ли уж это метафора?

Припомните, разве мы не воплощаем в реальной физической дистанции между собой и партнером по общению наше представление о социально-ролевых позициях? Чем большие статусные различия мы признаем между собой и партнером, тем большее расстояние стремимся сохранить при общении. Увеличивая это расстояние, подчас даже отступая на шаг, мы стремимся продемонстрировать ему наше признание его авторитета или нашу зависимость. И наоборот, близость наших позиций, их равноправие демонстрируется сокращением дистанции при общении, вплоть до прямого физического контакта. Люди близкие или друзья ходят в обнимку, хотя это и не очень удобно, а человек, стремящийся показать нам свое расположение или доверительный характер беседы, берет нас под руку. Если в общении возникают конфликтные ситуации, мы стремимся отдалиться от собеседника. Если мы стремимся сгладить разделяющие нас противоречия, мы делаем "шаг навстречу".

Таким образом, реальная физическая дистанция в общении между людьми является достаточно четким психологическим отражением понимания характера их конкретных взаимоотношений. Учет и сознательное управление этой закономерностью нашего социального восприятия является существенным фактором повышения эффективности личных контактов.

Например, в правилах профессионального поведения американских администраторов некоторых частных фирм предписано в обязательном порядке при вступлении в психологический контакт с посетителем подойти к нему с протянутой рукой и улыбкой. Затем удобно усадить его и

только после этого самому занять соответствующее характеру встречи положение за столом или рядом с ним.

Физическая дистанция в поведении людей в зависимости от разделяющей их социальной дистанции часто закрепляется и в организации рабочего помещения. Чем выше должность человека, тем большее пространство он занимает в качестве символа власти. Начальник подразделения стремится к получению хотя бы маленького, но отдельного кабинета, разделяющего его с остальными сотрудниками. Чем выше уровень власти, тем больший кабинет предоставляется человеку. Входя в кабинет, мы непроизвольно (по законам социальной перцепции) начинаем воспринимать положение его хозяина соответственно величине и убранству помещения.

Но не только расстояние играет важную роль в качестве психологического регулятора социально-ролевого общения. Важное значение имеет и пространственная позиция, которую мы занимаем по отношению друг к другу. Представьте себе, что вас вызвали к руководству. Если в кабинете вам предлагают сесть напротив, вы без сомнения понимаете, что разговор будет официальным. А если вас приглашают сесть, и хозяин кабинета при этом специально выходит из-за стола, чтобы сесть рядом с вами, вы настраиваетесь на доверительную по своему характеру беседу, чувствуете себя польщенным.

Таким образом, знание и использование основ пространственного поведения людей может существенно помочь в избежании непроизвольных ошибок в общении.

Например, как установили специальные наблюдения психологов, комфортная дистанция в общении людей может определяться их национальными, половыми и возрастными характеристиками. Так, американский психолог И.Атватер считает, что жители стран Латинской Америки и Средиземноморья склонны подходить к собеседникам ближе, чем жители стран северной Европы и Америки.

Интимное расстояние разделяет собеседников не более, чем на 0,5 м друг от друга. Расстояние от 0,5 до 1,2 м характеризует дружеское общение. Дистанция от 1,2 до 3,7 м соответствует официальным социально-ролевым контактам. Разговор на расстоянии более 3,7 м возможен только при публичных выступлениях. При частных контактах вести беседу на таком расстоянии считается неприличным.

Таким образом, выбор неправильного расстояния в беседе между людьми может способствовать развитию неприятных впечатлений от социально-ролевого контакта. Достаточно любопытными закономерностями отличаются и межполовые различия в пространственном общении. Мужчины, например, предпочитают занимать в разговоре позицию друг против друга, а женщины испытывают стремление занять положение сбоку от собеседника. Кроме того, для женщин характерна некоторая тенденция к сокращению дистанции в общении и большая пространственная подвижность.

Принудительное сокращение дистанции между людьми (например, в толпе или транспорте) делает их раздражительными и придирчивыми в отношениях друг с другом.

Отсюда следует, что понятие социальной дистанции является не такой уж образной метафорой, а имеет реальную предпосылку в отражении пространственной организации нашего поведения. Это обязательно нужно учитывать при формировании навыков делового общения, особенно, когда мы занимаем зависимую позицию по отношению к партнеру. Человек, осознающий свои социально-ролевые преимущества, как правило, проявляет меньшую двигательную активность, предоставляя подчиненному "подстраиваться" к нему в соответствии с его пониманием социальной дистанции. Поэтому в подобной ситуации пространственная позиция подчас неосознанно воспринимается им как понимание подчиненным реально

существующей или желательной дистанции, что создает соответствующую психологическую преднастройку к взаимопониманию.

Итак, сформулируем следующие психологические правила общения.

1. Никогда не стремитесь к сокращению физической дистанции в деловых контактах с людьми.

2. Помните, сокращение дистанции более, чем на 0,5 м может вызвать у партнера неприятное впечатление.

3. Постарайтесь предоставить вашему собеседнику самому выбирать удобное для него положение, которое будет соответствовать его пониманию ваших социально-ролевых отношений.

Перейдем теперь к рассмотрению некоторых проблем двигательного и мимического отражения эмоций в процессе общения.

О том, как представляется людям "соотношение сил" (социальных возможностей) в предстоящем взаимодействии, свидетельствует и их "пантомимическая" пристройка к партнеру. Если человеку кажется, что успех зависит от другого (если он хочет, чтобы его поняли, согласились, поверили), он старается заглянуть в глаза собеседнику, угадать его отношение к своим действиям, поскорее поправить то, что вышло "не так". "Пристройка снизу" всегда проявляется в расточительстве мелких несвязных движений, беспорядочной жестикуляции (или наоборот, насильственному ее сокращению путем убирания рук за спину, сцепления пальцев рук на уровне груди), поклонов. В образном языке эти позы получили обозначения "склоненной головы" или "согнутой спины".

В противовес этому существуют противоположные пантомимические комплексы выражения несогласия или протеста. Они так же хорошо известны, как выражения "непреклонная голова", "независимая поза, вызывающая походка" и др. В "языке жестов" мы воспринимаем,

например, почти неосознаваемо скрещенные на груди руки как выражение несогласия или критического отношения. Прямое положение туловища с выставленной вперед ногой и спрятанными за спину руками - как позу непреклонности или упрямства. Сидячая поза со сдвинутыми ногами и сцепленными на коленях руками выражает согласие, подчинение, повышенное внимание. Поза за столом с подпирающей щеку рукой выражает уважительное, внимательное, равноправное отношение слушающего, а откинутое на спинку стула тело с заведенными за голову руками выражает либо свободные, интимные отношения с говорящим, либо демонстративное пренебрежение к нему.

Примеров подобного рода можно привести множество, однако нашей задачей является лишь напоминание читателю о том, что согласно асимметрии восприятия мы часто недостаточно контролируем эти элементы своего поведения, совершаем их автоматически и тем самым выдаем свою внутреннюю психологическую позицию, отношение к происходящему. В деловых контактах строгий контроль и, если хотите, необходимость специальной тренировки пантомимики является целесообразным компонентом формирования навыков профессионального поведения.

Не менее важным компонентом общения является визуальный контакт. Возможности взгляда в выражении чувств практически безграничны и, к сожалению, так же плохо контролируемы, как и язык жестов. Глаза могут "сиять или гореть от счастья", "лучиться добротой", "источать ненависть", "лопнуть от злости", "потемнеть от любви", "окатить презрением" и т.д. И все же по глазам мы все и всегда понимаем.

Примеры образного описания взгляда со стороны наблюдателя можно приводить на десятках страниц, а много ли мы можем припомнить выражений внутренних команд

управления визуальным контактом, которые мы даем себе в процессе общения?

"Смотри прямо перед собой", "Делай вид, что не видишь", "Не пяль глаза - это неприлично", "Смотри себе под ноги" и, при известном напряжении, еще несколько подобных выражений, почти всегда отражающих команду к действиям, но не к выражению чувств. Вот вам и еще одно подтверждение асимметрии восприятия. Мы все действительно очень плохо контролируем себя в процессе общения со стороны наших движений, взглядов, поз, выражений лица, полностью полагаясь на содержание того, что мы говорим, а не на то, как мы это делаем.

"Невозмутимость мудрецов - это всего лишь умение скрывать свои чувства" - говорит Ларошфуко. Это справедливо, ведь мы все и всегда проявляем величайшую проницательность в оценке партнеров по общению, их состояния. Мы хорошо знаем, что бледнеют от страха или гнева, краснеют от стыда или неожиданности, каменеют лицом от горя, а кусают губы от досады или ярости. Кривая улыбка является признаком двуличия и коварства. Надменно поджатые губы и поднятые брови - выражение презрения или брезгливости.

Зато, наверное, не каждый читатель сможет ответить, например, на вопрос о том, как долго можно самому смотреть в глаза собеседнику? Оказывается, пристальный взгляд продолжительностью более 10 сек. вызывает чувство психологического дискомфорта у человека. При хорошем эмоциональном контакте собеседники, как правило, поочередно смотрят в глаза друг другу, периодически отводя их в сторону, давая как бы "отдохнуть" партнеру. Человек, говорящий в меньшей степени склонен смотреть в глаза слушающему, а женщины испытывают большую потребность в визуальном контакте, чем мужчины.

Настойчивый и непрерывный взгляд на собеседника, скользящий по его лицу, воспринимается как

эмоциональный прессинг. Этот эффект используется в следственной практике. В случае возникновения конфликтной ситуации нам всегда трудно смотреть в лицо друг Другу, глаза начинают "бегать". Испытывая чувство неуверенности или страха, мы начинаем инстинктивно озираться, даже когда это не имеет реального смысла.

Таким образом, наша мимика постоянно отражает наше внутреннее психическое состояние и психологическую реакцию в отношениях, мешая нашим сознательным намерениям в поведении с окружающими нас людьми. Какова же природа "предательской" функции нашей мимики?

Человек - биологическое существо в этом мире достаточно молодое, а человек говорящий - еще моложе. Даже теперь в некоторых примитивных языках абстрактные понятия занимают очень небольшое место в общей структуре слов, выражающих эмоциональные состояния, чувства или действия. Первобытный же язык целиком состоял из того, что мы называем теперь междометиями (ого! ах! ох! и т.д.). Звуковое общение между людьми в древности несло в себе исключительно сигнальную функцию трансляции внутреннего эмоционального состояния и всегда требовало своеобразной пантомимической расшифровки.

У высших обезьян, например, эта особенность "языка" сохранилась до настоящего времени. Получая звуковой сигнал, если он не имеет непосредственного командного значения (типа сигнала опасности), животные, как правило, смотрят друг на друга, поясняя свои намерения мимикой, жестами. Следовательно, звуковое общение в биологическом мире имеет характер искренности в том смысле, что всегда отражает внутреннюю эмоциональную реакцию. В какой-то мере у современного человека это соответствие внутреннего эмоционального состояния и внешних пантомимический

проявлений сохранилось в качестве информационной или рудиментарно-подражательной функции.

Психологи как-то попытались оценить, насколько значимыми являются невербальные (т.е. неречевые) формы общения между людьми. Оказалось, что между близкими людьми процесс речевого общения сокращается, а информационная функция пантомимической выразительности возрастает. Как часто каждый из нас в общении с друзьями улавливал ненужность слов, переходя к выражению сочувствия или понимания выражением лица или позой. А если мы хотим приободрить или развеселить собеседника, то мы используем древнюю подражательную природу мимики, зная, что веселая гримаса или смех часто бывают настолько заразительны, что окружающие невольно начинают следовать нашему примеру.

Именно поэтому, например, у японцев и китайцев не принято было демонстрировать плачем горе на похоронах близких людей, что всегда удивляло европейцев, наблюдавших "веселые лица" в рядах похоронной процессии. В противоположность этому в других культурах существует традиция нанимать профессиональных плакальщиц на время похорон, чтобы усилить соответствующее настроение людей, прощающихся с покойным. Таким образом, коммуникативная функция нашей мимики как выражение сложных эмоциональных состояний, транслируемых в социальное окружение, несет в себе высокий информативный потенциал в общении между людьми.

В формализованных социально-ролевых отношениях невербальные компоненты общения также несут в себе достаточно ясную информацию, но не имеют достоверной, условно говоря, "юридической" силы. Поэтому мы и требуем в подобных ситуациях "высказываться с достаточной определенностью". Что же происходит?

Современные нейрофизиологические и нейропсихологические исследования показывают, что кора больших полушарий мозга, являющихся высшим уровнем регуляции психической активности человека, несет в себе различные функции. Левое полушарие является как бы основным регулирующим центром нашего речевого, сознательного и контролируемого поведения, а правое полушарие выполняет функции предикативной и эмоциональной оценки поступающей информации.

В свою очередь, природа распорядилась так, чтобы левое полушарие контролировало и управляло правой стороной нашего тела, а правое полушарие — левой. Таким образом, правая часть нашего тела и лица управляется на более сознательно контролируемом уровне, чем левая. Отсюда и ведущая функция правой руки, например, при обучении сознательным действиям и неравномерная контролируемость мимических мышц лица. Именно поэтому мы говорим о "кривой усмешке", выдающей наши истинные чувства при необходимости имитации удовольствия или согласия. Это происходит потому, что левое полушарие "посылает" губам более четкие и контролируемые команды, чем правое полушарие, склонное к некоторой "эмоциональной анархии".

Таким образом, социально-ролевое поведение, предполагающее определенную степень искусственной драматизации в оформлении общения, сокрытие или управление нашими непосредственными эмоциональными реакциями, встречает на своем пути не только психологические, но и, в известном смысле, биологические барьеры. Именно по этой причине целенаправленное освоение интуитивно присутствующих в нашем сознании, но не всегда контролируемых нами, правил невербального поведения в социально-ролевом общении является непременным условием формирования специальных навыков профессионального поведения. Их освоение создаст

благоприятные предпосылки для полной реализации организаторских и технических способностей специалиста в производственных коллективах, позволит ему формировать вокруг себя благоприятный психологический климат и повышать свое влияние на окружающих людей.

Подводя итоги сказанному, сформулируем очередные психологические правила и рекомендации в общении.

1. Вступая в общение, старайтесь контролировать свои мимические и двигательные реакции. Помните, что излишняя демонстративность и суетливость в общении воспринимается вашим партнером как проявление зависимости и подчиненности. Это может неоправданно усилить его психологическую позицию в общении.

2. Пантомимическое поведение должно быть адекватным социально-ролевой позиции, но достойным. Это всегда создает благоприятный и уважительный фон при начале взаимодействия.

3. Следите за своим взглядом. "Не ешьте глазами" собеседника и не смотрите в сторону, когда с вами разговаривают. И то и другое создает у людей неприятное впечатление.

4. Постарайтесь научиться владеть своей мимикой. Помните, она выдает ваши чувства и настроения, за которыми очень внимательно наблюдают ваши собеседники и делают свои выводы.

Выполняя эти условия, вы обеспечите себе соответствующий эмоциональный фон для успешного взаимодействия с людьми, достижения поставленных целей.

Разберем теперь некоторые психологические правила эмоционально-логического убеждения людей в диалоге, а также приемы эффективного воздействия на их поведение.

Психологические факторы улучшения взаимопонимания между людьми

Конечно, предложенные в предыдущем разделе рекомендации сложны. Но если сделать эти правила привычкой ваших отношений с людьми, тогда в полной мере откроются все их достоинства.

Древняя мудрость гласит: "Посеешь привычку - пожнешь характер. Пожнешь характер, получишь судьбу". Так давайте не будем искушать судьбу, а продолжим психологический анализ полезных привычек социально-ролевого общения в коллективе.

В психологии отношений всегда следует исходить из того, что истину нельзя доказывать - в ней надо убеждать. Поэтому убеждение должно стать основным правилом вашего общения с людьми и особенно в отношениях на производстве. Ведь производственная деятельность в коллективе связывает в единый узел людей разного возраста и положения, образования и интересов, воспитания и характера и у всех, заметьте, у каждого есть своя истина.

Производственные отношения буквально изобилуют объективными противоречиями интересов сотрудников в зависимости от их функционально-ролевых обязанностей. В этих условиях подчас кажется невозможным примирить противоречия всех позиций, найти какое-то общее, устраивающее абсолютно всех решение. И, тем не менее, производственные коллективы работают, выполняют сложнейшие функции, демонстрируют сплоченность и единство в достижении общей цели. Именно общность конечной цели является тем магическим кристаллом, в котором самые различные взгляды и интересы преломляются в единую линию сотрудничества.

Итак, убеждение должно быть основой взаимоотношений между сотрудниками. Один руководитель крупного металлургического предприятия как-то сказал:

"Если бы я мог отдавать только приказы, как в армии, мне почти нечего было бы делать. Моя основная работа заключается в постоянной необходимости убеждать всех и каждого иногда даже в том, что белое - это белое, а черное - это черное". Заметьте, эти слова были не жалобой, это была спокойная профессиональная констатация факта.

Как же убедить человека? Для этого, прежде всего, надо встать на его позиции. А позиция каждого человека такова: он стремится к тому, чтобы общий баланс положительных и отрицательных факторов его работы в организации склонялся бы в его пользу. Так, мы можем охотно соглашаться на меньшее материальное вознаграждение, получая взамен возможность заниматься интересной и престижной работой, и, наоборот, соглашаться на "неблагодарную" работу, получая взамен материальные преимущества.

По данным американских социальных психологов Д.Пельца и Ф.Эндрюса сотрудники наиболее успешно работающих подразделений гораздо больше удовлетворены своими руководителями, работой и организациями, чем остальные работники, но в меньшей степени удовлетворены возможностями продвижения по службе. Очевидно, повышенное честолюбие является основным источником стимулирования производственной деятельности человека в организации - заключают авторы. Действительно, честолюбие как стремление к самоутверждению, повышению чувства собственного достоинства является естественной потребностью каждого нормального человека в коллективе. Человек же нечестолюбивый движим, в основном, достаточно примитивными мотивами вознаграждения и наказания. На честолюбивом стремлении каждого из нас к уважению построен первый традиционный прием управляющего воздействия. При социально-ролевом взаимодействии он получил в психологии общения название "референтного".

Технически референтное воздействие обеспечивается тем, что необходимое распоряжение отдается не в виде приказа, а как личная просьба. В этом случае руководитель нарушает социально-ролевую дистанцию формальных отношений, переходя как бы к уравниванию позиций между собой и подчиненным. Для этой цели процесс общения начинается по нерегламентированному экспектациями партнеров сценарию.

Если процесс общения происходит в кабинете, то выбирается позиция, при которой партнеры сидят не друг против друга за столом, а рядом. Началу разговора предшествует, как правило, длительное рукопожатие, похлопывание по плечу или руке, ритуальные вопросы типа: "Сколько лет мы с вами (тобой) работаем?" или "Как дела дома?" и т.д. Затем будущее распоряжение представляется как проблема, о которой хотелось бы посоветоваться и т.п. Весь сценарий такого общения должен приводить к тому, что человек, польщенный личным вниманием руководителя и высокой оценкой его роли и квалификации, сам приходит к выводу о том, что решение этого вопроса может быть по плечу только ему одному.

Необходимость применения такого приема диктуется тем, что в реальных условиях производственных отношений далеко не всегда характер и объем работы совпадает с прямыми функциональными обязанностями сотрудников. Отданное при таких обстоятельствах распоряжение в форме приказа чаще всего может быть воспринято как неправомерное, провоцируя конфликтную ситуацию. При референтном воздействии вероятность отказа в значительной мере снижается, так как задание облекается не в официальную форму, а принимается в личном эмоциональном контакте взаимодействия между собой людей. Причем, чем выше уровень социальной дистанции между партнерами, тем большей эмоциональной силой обладает референтное воздействие.

Вторым, относительно простым способом эффективного воздействия на поведение человека, является так называемое "экспертное давление". При его применении убеждение в необходимости или целесообразности изменения ранее сформированных представлений или оценок ситуации опирается на демонстрацию профессионального или квалификационного преимущества партнера или одного из посредников общения. При социально-ролевом взаимодействии такими демонстративными формами экспертного давления служат: дипломы, звания, ученые степени и прочие регалии. Той же цели служат, например, такие интерьерные социальные символы экспертного превосходства, как фон из стеллажей с книгами в кабинете. У врачей, всегда осуществляющих экспертное давление на больного, этим целям служит демонстрация медицинских инструментов, приборов и препаратов. Употребление латинских терминов при обозначении самых простых вещей также способствует признанию наличия превосходства в позиции врача по отношению к больному. Причем психологическая эффективность такого приема имеет место только при формальном социально-ролевом общении. В неформальных связях разговаривать при человеке на незнакомом ему языке считается неприличным, если он равноправно входит в группу общающихся людей.

Организация экспертного давления может осуществляться не только непосредственным участием авторитета, но и ссылками на мнение авторитета. Кстати, в этом пособии мы непрерывно приводим различные цитаты, подтверждающие справедливость выдвинутых нами положений. Это тоже вариант экспертного давления.

Таким образом, психологический принцип действенности экспертного давления основывается на формировании у партнера убеждения в правомерности и

обоснованности изменения собственного мнения в социально-приемлемой для него позиции.

Близкий к экспертному, но совершенно иной по своей авантюрной сущности, метод - "информационного давления". В реальной жизни им часто и охотно пользуются.

Природа психологической эффективности информационного давления основана на бессознательно присутствующем у каждого из нас представлении о том, что доступ к неизвестной нам информации является признаком социальной власти или некоторой причастности к ней. На этом психологическом феномене произрастает неуязвимая сила слухов в формировании общественного мнения в коллективе. Человек, передающий даже самые фантастические или глупые слухи, переживает момент усиления своей социальной значимости, в силу этого всегда испытывает эмоциональное возбуждение, усиливающее его стремление к драматической и экспрессивной убедительности в передаче своей информации.

В соответствии с экспрессивной характеристикой и общим типом эмоциональной реакции слухи можно классифицировать на: слухи-желания, слухи-пугала, агрессивные слухи. Однако, независимо от своего характера слухи всегда являются следствием недостаточно хорошо организованной официальной информации, имеющей непосредственное отношение к интересам воспринимающего их человека.

Наша психика устроена так, что нас в большей мере стрессит ожидание изменений обстоятельств, чем их реальное изменение. Мы часто говорим: "Как бы там ни было, пусть будет так, как будет. Только скорее все встало на свои места". Поэтому искусственное создание и разрешение состояния неопределенности и является сильнейшим психологическим оружием при информационном давлении. Технически оно может достигаться достаточно простым способом. Партнеру

указывается на наличие особых обстоятельств, ему неизвестных, но известных вам. Вы не можете раскрыть ему характер и источник информации, но можете порекомендовать ему поступить следующим образом... и т.д. На практике эта нехитрая формула часто достаточно эффективно срабатывает в качестве способа изменения сложившихся установок и взглядов партнера на конкретную ситуацию.

Наконец, последним психологическим приемом, который мы можем рассмотреть в силу ограниченности места в рамках настоящего пособия, является так называемое "сенситивное (чувственное) давление".

Психологический смысл этого приема заключается в том, чтобы сформировать у партнера предварительное чувство признательности и симпатии в формальном социально-ролевом общении. Правила этой игры мы все прекрасно знаем, но многие из нас не используют ее преимущества, часто путая ее тонкую грань с подхалимажем и прочими отрицательными явлениями чиновнических отношений, противопоставляя им другие крайности: холодность, отчужденность, а порой и откровенную наглость как демонстрацию нашей независимости.

Нет, ни к лицемерному своекорыстию в отношениях с работающими в коллективе людьми мы призываем при использовании сенситивного давления, а к внимательному и уважительному отношению к сотруднику как к личности и человеку. Что плохого, в самом деле, если мы возьмем себе за правило поздравлять человека с днем рождения, когда другие об этом забывают. Или лишней раз поинтересоваться его домашними делами. Проявление внимания в виде никому не нужной марки для коллекции сына сотрудника может сделать больше, чем любые другие усилия в попытках увеличения вашего влияния на него. Причем здесь действует своеобразный психологический закон: "Чем меньше, тем больше". Бели ваша услуга минимальна, но своевременна,

она никогда не будет воспринята как попытка подкупа или угодничества с вашей стороны, а в качестве компенсации будет всегда обеспечиваться готовностью к сотрудничеству и компромиссу. Римляне говорили: "Лучше дать немного сразу, чем много, но потом". Так же и во взаимоотношениях между людьми ценится внимание сегодня, сейчас, а не только в праздники 8 Марта или на Новый год.

Закончив беглый обзор приемов позиционного наступления на партнера, остановимся на некоторых общих психологических правилах эффективного приглашения к сотрудничеству.

Начиная диалог, никогда не используйте фразы типа: "Я хочу..." или "Мне надо...", а всегда начинайте с альтернативного варианта вступления и приглашения к взаимодействию типа: "Если мы хотим..." или "Если нам надо...". Такая конструкция обращения позволяет избежать автоматической реакции человека при восприятии проблемы как внутренней или внешней, навязываемой по отношению к его интересам. Если вам удастся с первых шагов убедить партнера в его заинтересованности совершить предлагаемые действия с целью достижения позитивных целей или избегания негативных последствий при отказе от совместной деятельности с позиций "ОНИ" или "МЫ", вы в значительной степени психологически облегчите ему принятие предложенного решения. К сожалению, в формальных социально-ролевых отношениях нам часто приходится сталкиваться с установочной позицией типа: "Зачем мне это надо?" или "Вам надо, вы и делайте".

Поэтому, изложив суть дела, не спешите убеждать человека дальше. Внимательно и терпеливо выслушайте все, что он вам скажет в ответ на ваше предложение. Если его позиция не совпадет с желаемой, постарайтесь ее снова изложить с точки зрения его интересов. При этом никогда не употребляйте выражений типа:

"Нет, это не так. Вы меня не поняли", а постарайтесь

сформулировать существо проблемы примерно следующим образом: "Если я вас правильно понял, вы считаете...". При этом излагайте "его взгляды" с позиций максимального несоответствия реальным обстоятельствам. Обнажайте логическую и эмоциональную ошибочность отстаиваемой им позиции. Помогите партнеру как бы со стороны взглянуть на неприемлемость и нецелесообразность его взглядов на конкретные обстоятельства. Тем самым, реально вступая в оппозицию к нему, вы сохраните с ним союзнические отношения и не потеряете своего влияния на его взгляды и действия.

Вообще, умение слушать является важнейшим компонентом любого общения. От того, насколько вы овладеете этим искусством, зависит ваше влияние на людей. Американский психолог Д.Карнеги в книге "Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей" приводит в качестве примера историю о том, как однажды в гостях ему пришлось целый вечер выслушивать рассуждения о себе одного человека, причем сам автор не проронил ни одного слова. Прощаясь, хозяин восторженно расточал ему комплименты, утверждая: "Давно не встречал такого приятного собеседника и замечательного человека".

Умение слушать является специальным искусством в целом ряде профессий и полезной привычкой в любом виде общения. Книга И.Атватера так и называется "Я Вас слушаю...(советы руководителю, как правильно слушать собеседника)". В ней, в частности, говорится, что неумение слушать является основной причиной неэффективного общения, поскольку приводит к недоразумениям, ошибкам и промахам.

Следует иметь в виду, что усвоение информации, полученной на слух, имеет крайне низкую эффективность. По мнению автора, прослушав десятиминутное сообщение, человек понимает и запоминает из сказанного всего лишь половину. Через два дня он забывает из того, что запомнил,

еще половину. Другими словами, память человека может удержать всего лишь четвертую часть того, что было сказано всего несколько дней назад. Это обстоятельство следует учитывать и не пренебрегать возможностью повторения важных вопросов. Следует также терпимее относиться к слушающим нас людям, помня о том, что память далеко не всех окружающих людей может хранить достаточно большой объем важной для нас информации.

От себя добавим, что не следует это понимать как необходимость постоянного и надоедливого напоминания людям ваших взглядов. Если вы переусердствуете в этом, может возникнуть так называемый эффект "пресыщения", при котором даже самая полезная информация и провозглашение даже самых лучших лозунгов и призывов будет восприниматься с обратной эмоциональной реакцией.

В заключение этой главы, мы хотим сказать, что понимаем противоречивость ваших чувств по отношению к информации, полученной в ней. "Мы ничего не раздаем с такой щедростью, как советы", - иронически замечал Ларошфуко. Очевидно, такую же реакцию у большинства читателей вызвали и наши рекомендации. Это хорошо. В психологии общения важно не только знать, но и уметь, а это приходит только с реальным практическим опытом.

Все, о чем мы здесь говорили, лишь информация к размышлению сегодня, а в будущем она послужит вам полезным напоминанием о том, как надо, и главное, как не надо, строить свои взаимоотношения с людьми.

Контрольные вопросы:

1. Что представляют собой межличностные отношения?
2. Проанализируйте, какие ваши особенности влияют на формирование межличностных отношений.
3. Какие особенности субъекта влияют на восприятие им людей?

4. Выделите у себя механизмы познания людей, которые наиболее часто вами проявляются.
5. Подумайте и выделите свой потенциал, который можно использовать для повышения эффективности психологического воздействия на ваших партнеров.

КОНФЛИКТ

Итак, конфликт! Вечное зло, связанное в обыденном сознании человека с потерей времени, психического равновесия, здоровья. Источник постоянных проблем в коллективе - болевая точка в деятельности любого руководителя.

По материалам английских психологов их страна ежегодно теряет 18 млн. человеко-часов из-за отсутствия целенаправленного психологического комплектования тех или иных рабочих групп, "подгонки" работников друг к другу, из-за различных психических травм, возникающих на почве конфликтов.

Анализ характера конфликтов на производстве в нашей стране показывает, что несовместимость работников "по вертикали" (руководитель-подчиненный) возникает в 52% случаев, "по горизонтали" (сотрудник-сотрудник, рабочий-рабочий) в 33 % случаев. Это положение приводит к тому, что лица, занимающие руководящие должности, в 3 - 4 раза чаще подвержены развитию психосоматических заболеваний по сравнению с работниками других специальностей. По данным Института терапии Академии наук в 80% случаев инфаркту миокарда, например, предшествовала острая психическая травма, либо длительное психическое напряжение, связанное с разрешением различных конфликтных ситуаций.

В меньшей степени болезненными для общей эффективности деятельности предприятий являются последствия конфликтных ситуаций в коллективе на уровне рядовых работников. Так, например, при обследовании ряда предприятий Ярославской области было установлено, что состояние взаимоотношений в первичных производственных коллективах характеризуется следующими цифрами:

- удовлетворены отношениями с руководством - 52,7%;
- удовлетворены отношениями с коллегами по работе - 68,6%;
- не удовлетворены отношениями с коллегами - 6%.

Из приведенных данных следует, что число молодых рабочих, полностью удовлетворенных своими отношениями в коллективе, составляет в целом немногим более половины. Наибольший процент неудовлетворенных падает на сферу отношений "подчиненный-руководитель". Около 7% опрошенных заявили, что плохие отношения с руководством и товарищами по работе являются причиной их желания уйти с работы. Эти цифры свидетельствуют о важности внедрения психологической подготовки специалистов, обучения их методам анализа и урегулирования производственных конфликтов.

Конфликтная ситуация и конфликт

Однажды психологи провели опрос среди руководителей предприятий, обучающихся на курсах повышения квалификации, о позиции, которую они занимают в отношении конфликтов, возникающих в коллективах. Оказалось, что большинство руководителей стремятся либо подавлять без разбора любые конфликты, либо не вмешиваться в них. Обе эти позиции с психологической точки зрения глубоко ошибочны. Если в первом случае слепое подавление любой формы назревающих конфликтов достигает лишь временного

эффекта, повышая и трансформируя в новые формы эмоциональную напряженность сотрудников, то во втором случае позиция невмешательства так же губительна для психологического климата в коллективе, поскольку ведет к неуправляемой эскалации нерациональных форм эмоционального разрешения конфликтных ситуаций.

Что же такое конфликт с точки зрения психологического анализа этого явления? Прежде всего, конфликт всегда является сугубо эмоциональной, а, следовательно, субъективной формой разрешения объективно возникающей конфликтной ситуации в производственных отношениях. Рассмотрим это утверждение подробнее.

В принципе, любая форма человеческой деятельности может рассматриваться как решение проблемной или конфликтной ситуации. Если решение конфликтной ситуации при достижении стоящих перед человеком задач осуществляется по определенным правилам или установленным законам, мы говорим о нормальном социально-ролевом взаимодействии (например, различные конкурсы, соревнования и т.д.). Практически любая форма человеческой деятельности является постоянно разрешаемой конфликтной ситуацией между реальностью настоящего и путем достижения так называемого потребного будущего.

Отсюда следует, что само существование конфликтных ситуаций в процессе взаимодействия людей объективно не может рассматриваться как непосредственная причина возникновения конфликтов, а служит лишь предпосылкой к субъективной оценке их правильного (от слова "правило") или правомерного (от слова "право", "закон") разрешения с точки зрения одной из сторон, участвующей в конфликте. Следовательно, было бы ошибочным считать, что конфликт всегда является, безусловно, негативным явлением в общественной жизни человечества.

Если конфликтная ситуация возникает в общественной жизни человечества в результате назревшего экономического или связанного с ним социального кризиса в жизни общества или коллектива, конфликт как импульс к качественному скачку во взаимоотношениях людей несет в себе позитивную роль пружины созидательного преобразования общественного или индивидуального сознания людей. В нашу задачу не входит рассмотрение крупных социальных конфликтов как философской проблемы общих и закономерных явлений общественной жизни. Мы ограничимся анализом лишь частных, сугубо психологических аспектов проблемы конфликтных ситуаций, возникающих в повседневной и, прежде всего - производственной жизни человека.

Как мы уже говорили, любая конфликтная ситуация с позиций психологического анализа может быть рассмотрена как конфликт мнений отдельных людей или групп в коллективе относительно формы ее разрешения. В психологической литературе принято называть участников конфликта - оппонентами. В зависимости от объективной производственной ситуации участники конфликтов могут быть рассмотрены - как оппоненты, наделенные различными рангами "социальной силы" в соответствии с характером их производственных связей и содержанием конфликтной ситуации.

Оппонентом первого ранга, обычно считают отдельного индивида, выступающего от своего имени и преследующего свои собственные цели в конфликте.

Оппонентом второго ранга, можно считать группу или ее представителей, защищающих в конфликте с другой группой или отдельным человеком некие групповые или коллективные цели.

Оппонентом третьего ранга являются такие группы людей или их представители, которые выступают в конфликте как общественные институты, действующие на

основе закона от имени государства по защите общих государственных интересов.

Совершенно очевидно, что ранг оппонента в такой классификации объективно определяет его правовую и психологическую "силу" в любом реальном конфликтном взаимодействии. Так, например, конфликт оппонентов первого ранга может протекать в произвольной, ничем не регламентированной форме, и в результате сводится к фиксации бесперспективной межличностной конфронтации, закрепленной в их личных отношениях.

Конфликт оппонента первого ранга с оппонентом второго ранга или двух оппонентов второго ранга практически всегда переходит в стадию формализованных способов разрешения конфликтов на уровне общественного или административного арбитража с присвоением ему права позитивного разрешения конфликтной ситуации.

Наконец, конфликт с участием оппонента третьего ранга всегда опирается на правовые способы разрешения конфликтов, причем социальная роль оппонента третьего ранга практически всегда имеет сугубо формализованный и директивный характер. Например, работа различных административных, правовых комиссий на производстве, отношения прокуратуры или следственных органов с организациями или отдельными гражданами может рассматриваться как конфликтная ситуация, разрешаемая с участием оппонента третьего ранга.

На первый взгляд может показаться, что конфликты с участием оппонентов второго и третьего рангов представляют собой область сугубо юридического анализа. Однако, не будем спешить. В реальной практике часто мы сталкиваемся с ситуациями, когда участники спора прибегают к чисто психологическим приемам подмены или дискредитации ранговой принадлежности оппонента в конфликте. Например, рабочий, выступающий в конфликте с мастером или начальником цеха, участка в ответ на

объективные претензии к его производственным показателям, выдвигает встречные обвинения в субъективности подхода последнего к его работе, приводит (пусть даже надуманные) претензии к личным методам руководства и т.д. Совершенно очевидно, что такая ситуация может в отдельных случаях приводить к уравниванию ранговых позиций участников конфликта, переводя производственную конфликтную ситуацию в плоскость межличностных отношений оппонентов первого ранга.

Подобный прием может быть использован и по отношению к оппонентам третьего ранга, когда один из участников конфликта стремится к дискредитации личности представителя официальных органов, ставя под сомнение его право на принятие объективного решения в конкретной ситуации, требуя замены или пересмотра в этой связи принятых решений.

Таким образом, стремление к уравниванию ранговых позиций "снизу вверх" психологически ведет к субъективизации и осложнению конфликтных ситуаций, и служит, в основном, интересам защиты интересов одной из сторон в споре. Это обстоятельство следует помнить молодому специалисту, так как в период социальной адаптации на производстве он часто является мишенью подобных попыток пересмотра ранговой принадлежности при решении проблемных ситуаций в возглавляемых им коллективах.

Например, подчиненный, считающий себя ущемленным каким-либо принятым решением, может обвинять молодого специалиста в отсутствии опыта, понимания так называемой "специфики производства", неправомерно оспаривая его право на принятие решения, мотивируя это возрастными критериями и т.д. Во всех этих случаях необходимо твердо придерживаться жестких рамок социально-ролевых производственных отношений, не допуская возможности перехода в обсуждении проблемной

ситуации на позиции межличностной конфронтации. Твердое выполнение этого правила необходимо лишь в тех случаях, когда решение проблемной ситуации ставится под сомнение исключительно с позиций личностной оценки руководителя, а не объективных обстоятельств дела.

С другой стороны, в повседневной жизни производственного коллектива сплошь и рядом складываются такие обстоятельства, которые не предусмотрены никакими правилами и должностными инструкциями. В этих случаях объективные обстоятельства, формирующие конфликтную ситуацию, могут выходить за рамки объективных возможностей их устранения руководителями подразделений. В этом случае во избежание конфликта руководитель обязан найти такие психологические приемы управления коллективом, которые обеспечат решение конфликтной ситуации путем примирения общественных и личных интересов сотрудников.

Наиболее эффективным приемом в этом случае является переход на равноранговое положение при обсуждении способов ликвидации конфликтной ситуации. Такое движение "сверху вниз" обеспечивает высокий уровень психологического взаимопонимания при решении производственных проблем по принципу отношений "не в службу, а в дружбу". Подобное движение навстречу в социально-ролевых отношениях с подчиненными часто обеспечивает высокую эффективность и в разборе уже достаточно туго завязанных узлов конфликтных отношений сотрудников.

Поскольку любая конфликтная ситуация связана с высоким уровнем стрессированности и эмоциональной напряженности противостоящих сторон, необходимо стремиться прежде всего к снятию эмоционального накала. Легче всего этого можно добиться путем искусственного

преувеличения значимости для коллектива разумного компромисса сторон. Поскольку в урегулировании любого конфликта, по крайней мере, одна из сторон будет всегда чувствовать себя ущемленной в своих правах и сохранит конфликтный потенциал, руководителю необходимо обеспечить всем участникам конфликта убежденность, что их личные уступки "чувству собственного достоинства" во имя общих интересов будут по достоинству оценены всем коллективом. Следует помнить, что человеку легче смириться с потерями, если эти потери воспринимаются окружающими и прежде всего им самим, как добровольная жертва во имя общепризнанных интересов.

Таким образом, переход на уровень межличностных контактов с участниками конфликта и представление им задачи достижения компромисса по предмету спора как обще коллективной будет тем более эффективным, чем более значимой является дистанция между ними и рангом руководителя, выступающего в качестве арбитра.

Итак, первое психологическое правило гласит: "В конфликте руководителю легче управлять людьми, чем помешать руководить им самим". Выполнять это психологическое правило достаточно просто. Необходимо найти в себе силы твердо следовать в любых обстоятельствах принципу уважения личного достоинства каждого человека, независимо от его роли в конфликтной ситуации, а также неизменно помнить о втором, не менее важном правиле: "Ничего не доказывает тот, кто доказывает грубо". Этот принцип имеет далеко не тривиальный характер, так как из-за высокого уровня эмоциональной напряженности человека в конфликте его участники становятся особенно чувствительны к любой форме посягательства на чувство их собственного достоинства и склонны видеть оскорбления в любых, подчас безобидных действиях и словах участников спора. Поэтому необходимо проявлять крайнюю степень выдержанности и терпимости,

так как субъективные факторы в урегулировании конфликтной ситуации имеют в какой-то степени даже большее значение, чем объективная оценка содержания аргументации соперника или посредника.

И, наконец, третье психологическое правило урегулирования конфликтов заключается в учете того обстоятельства, что каждый участник конфликта всегда считает себя правым. Следовательно, аргументация в споре и по форме и по содержанию должна быть направлена не на убеждение оппонента в вашей правоте, а в доказательствах реальных выгод достижения компромисса с позиций его собственных взглядов на существующее положение дел.

Рассмотрим подробнее методы организации такой формы разрешения конфликтных ситуаций.

Психологические правила обсуждения конфликтных ситуаций

Итак, мы условились, что истоки большинства конфликтов лежат в несогласованности субъективных оценок существа конфликтных ситуаций и способов их разрешения. Такая несогласованность возникает, как правило, из-за отсутствия или неприятия сторонами существующих правил правового или административного решения проблемы и перехода его в плоскость межличностного конфликта. В этих условиях естественно возникает целый ряд принципиально неучитываемых сторонами внутренних психологических установок во взглядах на цели и задачи друг друга. Более того, в конфликте высокий удельный вес эмоциональных реакций человека не только затрудняет, но и полностью вытесняет задачу достижения совместных взаимовыгодных целей в решении проблемы амбициозными позициями личности, полностью отвергающими разумный анализ сложившейся ситуации.

Примерами таких позиций могут служить хорошо нам знакомые реплики типа: "Я же знаю, чего ты хочешь, но этого не будет..." и т.д. К сожалению, эти хорошо знакомые нам установки в споре обладают необычайной живучестью и разнообразием проявлений, создающих бесконечную череду новых проблем из-за неумения или нежелания встать на позицию противоположной стороны, понять и объективно оценить реальную ситуацию. В конфликте стремление доказать свою правоту подчас приводит людей разумных и выдержанных к поступкам и действиям, противоречащим даже их собственным интересам и первоначальным намерениям и целям.

В конфликте, по образному выражению американского писателя Амброза Бирса, "...существует только один способ ничего не делать и множество способов сделать что-нибудь", поэтому мы предлагаем вам попробовать освоить некоторые приемы ведения дискуссии, основанные на поиске не только объективных, но и субъективных компромиссов с учетом закономерностей психологической позиции вашего оппонента.

В книге Р.Акоффа "Искусство решения проблем", посвященной повышению психологической эффективности организационной и производственной деятельности руководителей, приводятся этапы организации обсуждения конфликтных ситуаций, разработанные профессором Мичиганского университета А.Раппопортом. На наш взгляд, эти методы имеют глубокий психологический и организационно-методический смысл для ведения любых производственных и межличностных дискуссий.

1. Обсуждение проблемы следует начинать с того, что каждый участник дискуссии, не перебивая, выслушивает изложение взглядов оппонента до тех пор, пока не будет в состоянии сформулировать самостоятельно позицию другой стороны в приемлемой, с ее точки зрения, форме. Эта процедура продолжается до тех пор, пока не будет

достигнута безусловная взаимная согласованность в правильном понимании друг друга.

В этом случае, если одна из сторон стремится исходно сохранить существующее положение дел, она должна начать первой устанавливать и формулировать позицию оппонента. Основанием для такого распределения приоритетов является тот факт, что желающий сохранить существующее положение, психологически вряд ли поймет другую сторону быстрее, чем она будет стремиться понять его.

Если обе стороны одинаково стремятся к нахождению компромисса, последовательность действий может быть произвольной.

На практике часто бывает достаточно первого этапа, чтобы стороны, уяснив себе истинное положение дел и взаимные позиции, пришли к разумному соглашению. Если этого не происходит, следует перейти к следующему этапу — анализу проблемы.

2. После того, как каждый участник дискуссии может удовлетворительно обосновать позицию другой стороны, каждая из сторон должна сформулировать фактические и моральные обстоятельства, при которых, по ее мнению, может быть правильна позиция другой стороны, т.е. предложить теоретически возможные и приемлемые формы компромисса.

Выполнить это правило необходимо для того, чтобы избежать тупика при исходно существующей психологической установке, при которой одна из сторон считает, что позиция оппонента изначально не оправдана ни при каких обстоятельствах. В этом случае проблема согласования должна перейти в ранг самостоятельной дискуссии. Если исходных противоречий по этим вопросам не возникает, процедура ведения дискуссии переходит к следующей стадии обсуждения.

3. После установления взаимоприемлемых идеальных (т.е. теоретически возможных) условий устранения

конфликта стороны приступают к обсуждению их соответствия реальным, фактическим условиям ситуации. Если фактические или психологические обстоятельства дела не позволяют на этом этапе прийти к взаимоприемлемому способу ее разрешения, дискуссия переходит к следующему этапу.

4. Каждая из сторон составляет так называемую "матрицу потерь" в случае сохранения конфликта и в случае принятия идеальных условий его разрешения. При этом оценка и неизбежность этих потерь также должны быть взаимосогласованы. Практически любая форма конфликта на этом этапе при стремлении сторон к разумному компромиссу завершается нахождением взаимоприемлемого решения путем согласия на неизбежные, но минимальные потери.

Таким образом, предлагаемая процедура ведения дискуссии поможет заинтересованным сторонам избежать взаимного непонимания и ликвидировать или, по крайней мере, свести к минимуму те психологические барьеры, которые неизбежно возникают между людьми в процессе решения спорных проблем. Подобный подход к разрешению конфликтных ситуаций продуктивен практически в любых условиях человеческого общения и, тем более, рационален и даже необходим при разрешении производственных конфликтов, когда интересы отдельных лиц или целых коллективов должны подчиняться интересам общего дела, объединяющего людей для совместной деятельности.

Итак, сформулируем следующее психологическое правило рационального разрешения любой конфликтной ситуации: "Прежде чем доказывать оппоненту собственную правоту, необходимо убедиться в том, что вы до конца понимаете его взгляды на создавшуюся ситуацию. В противном случае анализ объективных предпосылок конфликтной ситуации может быть легко заменен субъективными оценками, уводящими спорящих в область

непродуктивных и часто беспочвенных взаимных упреков. Но и в этом случае надо научиться, прежде всего, слушать своего оппонента, так как старая мудрость гласит, что суждения наших врагов о нас чаще ближе к истине, чем наши собственные.

Контрольные вопросы:

1. Согласны ли вы с утверждением, что конфликт является сугубо эмоциональной и субъективной формой разрешения объективно возникающей конфликтной ситуации? Если - да, то – почему?
2. Какими чертами должен обладать руководитель организации при разрешении конфликтной ситуации?
3. Назовите психологические правила урегулирования конфликтов. Согласны ли вы с ними?

МЕТОДЫ СБОРА И ОЦЕНКИ ОБЪЕКТИВНОЙ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ

В данном разделе речь пойдет не о бесполезности теоретических знаний в оценке социальных явлений, а только об их недостаточности для профессионального становления руководителя трудового коллектива.

То, что мы называем практическим опытом, становлением характера человека, развитие его профессиональных качеств и организаторских способностей можно получить только в одной школе - школе жизни. И поэтому все, что здесь написано, не следует понимать как непосредственное руководство к действию, а лишь как информацию к размышлению на эту тему, ориентацию вашего внимания на специфические черты общения с людьми в производственных условиях.

Вся наша жизнь - это бесконечный процесс принятия различных решений. Каждый из нас принимает их такое

множество, что очень удивится, задумавшись над их количеством. По данным социологов, человек в своей жизни в зависимости от характера принимает серьезные решения по различным поводам от 10 до 20 раз, а по отдельным вопросам - от 1000 до 20000 раз. И каждый раз решается, прежде всего, проблема выбора.

На чем же мы основываем свой выбор? На здравом смысле? Да. На реальном расчете? Да. На основании советов? Да. И еще на основании многих и многих "да". В принятии неофициальных решений в нашей частной жизни все эти "да" имеют право на существование, но при решении производственных проблем есть только одно основание для выбора - это профессионализм в принятии решений!

В трудовом коллективе все связаны не только общественными, но и материальными отношениями и интересами. Именно поэтому так высоки должны быть требования к всеобъемлющему анализу взаимосвязи экономических, правовых и социальных последствий наших профессиональных решений. На экономических и правовых аспектах этой проблемы вы подробно останавливаетесь в рамках соответствующих курсов. Здесь мы разберем проблемы социально-психологических методов оценки принимаемых решений.

Приступая к этому вопросу, мы должны специально оговориться, что краткое изложение этого материала ни в коем случае не предполагает глубокое освоение методов объективной оценки социальных явлений в коллективе. Проведение серьезных и ответственных социальных исследований на производстве, предшествующих принятию стратегических решений, всегда должно оставаться функцией профессиональных социологов и психологов. В противном случае полученная вами "объективная информация", выступающая как экспертная оценка событий, может легко обернуться чрезвычайно опасной дезинформацией о реально существующем положении дел.

Наша задача состоит в том, чтобы сформировать у вас лишь общее представление о задачах, возможностях и методах социального анализа на производстве. По нашему глубокому убеждению каждый молодой специалист должен быть не только грамотным инженером, но и опытным организатором человеческих отношений. Поэтому общая ориентированность в методах изучения людей и их мнений не только по книгам, но и в практической деятельности, является актуальной задачей подготовки специалиста-производственника.

Подготовка к проведению конкретных социальных исследований

Это далеко не очевидная истина, чрезвычайно важна при формулировании конкретных задач социального анализа на производстве. Связано это с тем, что, приступая к подобной работе, непрофессиональный исследователь часто испытывает искушение охватить максимально широкий круг взаимосвязанных проблем производственной жизни коллектива, предполагая безусловное наличие некоторых общих взглядов на существо поставленных вопросов, основанных на здравом смысле. В результате, характер опроса общественного мнения может иметь поверхностный характер, не раскрывающий внутренней сути явлений и получаемой информации. Результаты подобных исследований зачастую лежат в основе серьезных не только социальных, но и экономических подсчетов.

Приведем конкретный пример подобного факта, изложенного в уже упомянутой нами книге Р.Акоффа "Искусство решения проблем". Мексиканское правительство решило построить плотину с целью орошения большого сельскохозяйственного района и тем самым увеличить его продуктивность вдвое. При составлении планов этого мероприятия были посланы специальные представители,

которые должны были разъяснить крестьянам значение этой стройки и провести опрос общественного мнения о том, нужна ли она. Все крестьяне единодушно ответили, что нужна.

Когда строительство плотины и ирригационных систем было закончено, правительство с удивлением обнаружило, что это не привело к ожидаемому увеличению сельскохозяйственного производства. Оно осталось на прежнем уровне. Озадаченные специалисты вновь отправились в указанные районы и обнаружили, что крестьяне вдвое сократили площади обрабатываемых земель, получая тот же объем продукции. Освободившееся в результате этого сокращения время они стали использовать для поездок в город или просто для отдыха. Сельские труженики посчитали, что прежние затраты труда для обработки земель теперь неоправданны, так как "овчинка не стоит выделки".

Таким образом, техническая проблема сменилась другой - социальной. Тогда "специалисты" обратились к психологу-консультанту с просьбой объяснить им, почему никто из крестьян не говорил им о своих планах до начала строительства. Вместо ответа консультант спросил у одного из специалистов, взял бы он скрипку Страдивари, если бы ему предложили ее в дар? "Конечно", - ответил тот. "А зачем она вам, если вы не умеете играть?" - снова спросил психолог. Ответа не последовало. Специалист все понял. Просто они задавали не те вопросы, ошибочно полагая, что заранее знают на них правильные ответы.

Итак, первое правило при постановке задач социальных исследований требует предельной конкретизации и всестороннего анализа поставленной проблемы. Из многих взаимосвязанных проблем следует выбрать одну, но четко сформулированную и конкретную.

Вторым, чрезвычайно важным моментом при подготовке социального исследования является

репрезентативность выборки, которая при социальных исследованиях характеризует статистическую и информационную представительность и достаточность группы опрашиваемых людей.

Статистическая достоверность отражает, прежде всего, математическую допустимость переноса данных от частного явления к общему и наоборот, от общих закономерностей к частным явлениям и характеристикам. Вопрос о статистической достоверности репрезентативной выборки является достаточно сложным и противоречивым. Например, профессиональные социологи считают, что широко распространенное мнение о том, что объем выборки должен быть равен 1 или 10% от всего объема совокупности является бытующим в практике некоторых социальных исследований недоразумением, поскольку всегда зависит от конкретных условий и обстоятельств. Так, при обследовании общественного мнения такого массива, как читатели газеты "МК", при тиражах более одного миллиона экземпляров достаточным объемом основной выборки будет всего лишь 0,1%.

На наш взгляд, в рамках настоящего курса нецелесообразно останавливаться на глубоком анализе известных математических методов обработки социальной информации, поскольку эти вопросы достаточно хорошо освещены в целом ряде специальных изданий. Кроме того, мы хотим еще раз повторить, что проведение глубоких и обширных социальных исследований должно оставаться задачей специалистов, а мы лишь разбираем основную психологическую специфику этой работы.

К серьезной психологической специфике таких исследований относится выбор критерия информационной репрезентативности группы опрашиваемых людей. Главная суть этой проблемы заключается в том, чтобы научиться задавать вопросы на понятном для конкретного человека

языке и выяснить его мнение о проблемах, в которых он достаточно хорошо разбирается.

Сначала о языке. При составлении вопросов необходимо старательно избегать употребления различной терминологии или недостаточно хорошо известных понятий.

Формулируя свои вопросы, вы можете получить на них прямо противоположные ответы, вызванные элементарным незнанием значения некоторых слов. Особенно важно учитывать это обстоятельство при опросах людей с недостаточно высоким уровнем образования на производстве. На первый взгляд эта проблема может показаться несколько надуманной и утрированной. Ну зачем, в самом деле, человеку, не понимающему содержание вопроса, отвечать на него? - подумаете вы. Однако, психологи установили, что на современном этапе всеобщего среднего образования населения демонстрация уровня эрудиции человека во взаимоотношениях с окружающими, и тем более при столкновениях с ситуациями ее возможной оценки, стала восприниматься как некий престижный критерий самооценки личности.

Приведем в этой связи пример, который позволит нам перейти к рассмотрению следующей проблемы - критерия в оценке информированности представителя выборки. Эстонские психологи в одной из своих анкет попросили высказать свое мнение о писателях, композиторах, которые были представлены в виде списка имен. В нем наряду с действительно существующими и хорошо известными авторами были вставлены имена вымышленные. Оказалось, что несколько процентов опрошенных читали и слушали этих несуществующих авторов.

Таким образом, при проведении опроса общественного мнения необходимо учитывать возможность проверки уровня компетентности и достоверности сведений, получаемых при опросах общественного мнения. Позднее

мы специально остановимся на этом важном для проведения социальных исследований вопросе.

Следующим важным моментом организации опроса общественного мнения является - формулировка вопросов. Они должны быть предельно краткими и конкретными. Приведем забавный пример вопроса, который использовали в одной из спортивных организаций:

"Плавали вы когда-нибудь далеко в одиночку или только в компании с кем-то? Сколько раз?". Надеемся, что попытка ответить на этот вопрос не только развеселила вас, но и показала, как не надо спрашивать, если вы хотите, чтобы вам отвечали всерьез.

Итак, мы кратко рассмотрели основные специфические проблемы подготовки материалов предстоящего социального исследования. Остановимся теперь на некоторых организационных вопросах его проведения. Прежде всего, необходимо всегда начинать с разведочного или ориентировочного этапа исследования. Иначе говоря, проверить, насколько поставленные вами задачи и способы их решения могут быть воплощены в реальном достаточно широком масштабе. Для этого применяют ограниченные пробные измерения на отдельных представителях репрезентативной выборки. Иногда чрезвычайно полезным для уточнения и совершенствования методики опроса бывает так называемый "нюрнбергский метод", который заключается в том, что в качестве пробной группы опроса выступают хорошо знакомые и компетентные люди. Их мнение относительно понятности и содержательности ваших вопросов может оказать неоценимую услугу в принятии их окончательной редакции.

Когда предварительный этап формулирования задач исследования и подготовки материалов закончен, можно приступать к его непосредственной реализации.

В профессиональной практике социальных исследований существует достаточно много специальных

методов сбора информации. Одним из них является - наблюдение. Наблюдение может быть открытым или скрытым. При проведении открытого наблюдения участники работы знают о задачах друг друга. Это иногда приводит к целому ряду специфических социально-психологических феноменов искажения достоверности получаемой информации. Одно из подобных искажений получило название "хоуторновского эффекта".

История его такова: в 20-30-х годах группа исследователей пыталась выявить объективные факторы, определяющие повышение производительности труда на хоуторновских предприятиях компании "Вестерн-электрик". В качестве такого объективного фактора была выбрана проблема освещенности рабочего места. Заранее предполагалось получение прямой зависимости производительности труда от освещенности. Однако, в ходе исследований были получены удивительные результаты. По мере увеличения освещенности в экспериментальной группе производительность труда действительно возрастала, но совершенно неожиданно она возрастала и в контрольной группе, где освещенность рабочего места постоянно снижалась. Снижение производительности труда не наблюдалось даже тогда, когда освещенность рабочих мест доходила до уровня сумеречного света в лунную ночь.

Объяснение этого удивительного феномена было получено при проведении психологического анализа ситуации. Оказалось, что работницы, не привыкшие к вниманию, вызываемому их работой, старались "не ударить в грязь лицом" и работать как можно лучше независимо от объективных условий труда.

Мы привели этот, казалось бы не имеющий отношения к методам опроса общественного мнения, пример для того, чтобы проиллюстрировать степень влияния открытого наблюдения в производстве на объективные и, тем более, субъективные параметры человеческих действий и оценок.

Очевидно, что наиболее эффективным способом сбора информации является скрытое или как его иногда режиссурно оформляют включенное наблюдение. Смысл его заключается в том, что сбор информации осуществляется самим участником наблюдаемой группы. Профессиональных психологов всегда привлекал этот метод, к которому любил прибегать Гарун-аль-Рашид - правитель Багдада, часто сживавший в кабачках и слушая, о чем судачит его народ.

Разумеется, в реальных производственных условиях вам не придется собирать информацию подобно Гарун-аль-Рашиду. Её очевидное содержание будет вам, как непосредственному участнику производственного процесса известно. Но анализ непосредственных субъективных мнений и оценок по различным социальным и производственным вопросам совместной деятельности часто может оказаться весьма полезным в процессе принятия ответственных решений.

Если объем интересующей вас репрезентативной выборки не очень велик, а характер интересующих вас вопросов не будет восприниматься как социально неприемлемая форма откровенности в производственных отношениях, целесообразно применять метод направленного интервьюирования.

Интервью - это метод направленной беседы по выяснению мнений и оценок членов коллектива. Интервью принято разделять на формализованное (открытое) и неформализованное (скрытое). Формализованное интервью проводится по стандартной, заранее подготовленной схеме вопросов и ответов. Причем, ответы открыто фиксируются на бумаге. Иногда целесообразно применять скрытое интервьюирование, при котором подготовленность вопросов скрывается и фиксация ответов производится с помощью скрытых методов. Например, магнитная запись беседы или последующая запись на бумаге по памяти. Интервью

используется как на стадии подготовки социальных исследований, так и на завершающей стадии подведения итогов и уточнения параметров полученной информации.

Остановимся немного на некоторых технических вопросах психологической специфики контакта с интервьюируемыми. Первая и обязательная процедура интервью заключается в четком и ясном изложении целей и задач беседы. Каждый человек, отвечающий на ваши вопросы, должен понимать, что вы от него хотите узнать, и следует ли ему, исходя из своих интересов, отвечать. Если человек не желает давать информацию, проводить интервьюирование просто бессмысленно.

После выяснения взаимных позиций с интервьюируемым вы начинаете задавать вопросы. Всегда следует внимательно и уважительно выслушивать все, что считает нужным сказать опрашиваемый вами человек. Если он, по вашему мнению, говорит не о том, чем вы его спрашиваете, не перебивайте его. Терпеливо дайте ему высказаться. Останавливая человека, вы сбиваете его с мысли, уничтожаете его желание общаться с вами.

Никогда не применяйте выражений типа; "Вы меня неправильно поняли" или "Вы ошиблись. Я спрашивал о ..." и т.п. Если вы не удовлетворены ответом, применяйте конструкции фраз типа: "Если я вас правильно понял..." или "Вероятно я неправильно выразился. Я имел в виду следующее...". Если человек испытывает трудности в изложении своих мыслей, постарайтесь тактично ему помочь, задавая наводящие вопросы. О специфике конструкции вопросов мы специально будем говорить позже.

Сейчас мы остановимся лишь на том, что любой человек, отвечающий на ваши вопросы, не должен чувствовать себя неудобно и тем более униженно. Постоянно следите за своей речью, мимикой и жестами. Внимательный взгляд, покачивание головой в такт речи

собеседника, периодические отпускаемые как бы невзначай реплики типа "Да, конечно", "Ах, вот как вы считаете", "это очень интересно", "Вы правы" и т.д. будут способствовать налаживанию психологического контакта и открытости в интервью.

При завершении беседы обязательно поблагодарите человека, уделившего вам время. Заверьте его, что его мнение помогло вам в работе и обязательно пообещайте предоставить ему возможность ознакомиться с конечными результатами исследования. Обеспечив благоприятный эмоциональный фон от общения и сделав человека своим союзником в исследовании, вы всегда сможете вновь обратиться к нему. Более того, каждый раз вы будете встречать в нем все более заинтересованного сотрудника в общей работе.

Это обстоятельство является чрезвычайно важным, так как на практике наиболее эффективным способом получения информации является так называемое клиническое интервью. Его особенностью является преемственность и последовательность проведения опросов общественного мнения по одной и той же выборке. Введя такой опрос в практику работы вашего подразделения, вы всегда будете держать руку "на пульсе общественного мнения" в коллективе, обеспечите высокую заинтересованность и причастность каждого сотрудника к решению общих интересов и проблем коллектива, гарантируете себя от возможных ошибок в оценке некоторых явлений.

К сожалению, социальные проблемы коллектива не всегда целесообразно и допустимо обсуждать в открытом диалоге. Многие вопросы при их обсуждении требуют соблюдения определенной конфиденциальности, гарантируемой анонимностью ответов. К тому же, объем выборки может значительно превышать возможности индивидуального интервьюирования. В этих случаях

наиболее эффективным методом выявления общественного мнения является анкетирование.

Анкетирование как метод стандартизированного проведения опроса общественного мнения

Получение объективной социально-психологической информации методом интервью во многом является искусством, но искусством, основанном на реальном практическом опыте общения, позволяющем иногда не только понимать, но и чувствовать истину. При проведении анкетных опросов искусство задавать вопросы должно быть прежде всего основано на строгом научном подходе в методах оценки истинности полученных сведений.

Основным достоинством анкетного опроса является возможность заочного и массового выяснения общественного мнения по целому ряду вопросов, ответы на которые невозможно не только физически, но и психологически получить методом непосредственного интервьюирования. В самом деле, в реальной жизни и тем более в производственной сфере деятельности человека, связанного сложными должностными и личностными взаимоотношениями в коллективе, далеко не на все вопросы можно получить откровенные и прямые ответы. И это естественно.

Мы уже неоднократно говорили, что при социально-ролевом формальном взаимодействии людей в производственных условиях личные эмоции и суждения по поводу происходящих событий и явлений подчинены сложившимся нормам общественных оценок. Поэтому открытое высказывание своего мнения психологически не всегда оправдано не только с позиций личных интересов человека, но и с позиций дисциплинарных традиций, бытующих в некоторых коллективах.

Хорошо это или плохо? Однозначного ответа на этот вопрос по-видимому нет. Однако наличие такого положения в коллективе является основной предпосылкой для выбора анкетного метода анализа общественного мнения. Если в коллективе царит откровенная и творческая обстановка, где каждый может свободно высказывать свое мнение, необходимости в его специальном исследовании попросту не возникает. Исключение в этом смысле составляют лишь большие коллективы, где объем репрезентативной выборки не позволяет не только обсуждать общие проблемы в непосредственном интервьюировании, но и в силу профессиональной дифференцированности и разобщенности сотрудников исключает у них возможность формирования четко выраженных общих взглядов на обсуждаемые производственные и социальные вопросы.

Таким образом, основными достоинствами анкетного метода являются его возможность массового охвата больших и разобщенных групп людей и обеспечение конфиденциальности способа высказывания ими оценок и суждений. Из этих достоинств вытекают и основные методические сложности составления достоверной и информативной анкеты.

Прежде всего, они заключаются в необходимости обеспечения возможности проверки и уточнения получаемой информации. Во-вторых, предполагают разработку целого ряда специальных требований к общей композиции анкетного листа и способу постановки вопросов. Разберем эти специфические требования подробнее.

При постановке социально-психологических задач опроса общественного мнения необходимо обеспечивать полную анонимность ее источника. Исключения в этом смысле составляют лишь некоторые варианты чисто социологических исследований демографического или социального характера, которые проводят обычно

специальные организации. При исследованиях общественного мнения силами самого коллектива всегда следует обеспечивать полную конфиденциальность высказывания мнений и оценок. Поэтому первым и основным требованием к оформлению анкетного листа является его общая композиция.

Грубой ошибкой непрофессионального подхода к проведению опросов общественного мнения являются анкеты, начинающиеся с требований формального отчета о фамилии, имени, отчестве, возрасте, должности и т.д. Выдвигая такие требования, исследователь уничтожает основное достоинство анкетного способа сбора информации - ее анонимность. Кроме того, формализм в самом начале работы сразу же настраивает человека на негативный и скептически настроенный лад, так как никто и никогда не получает удовольствия от обязанности отвечать на чьи-то вопросы, пусть даже самого безобидного характера.

Как же тогда быть? - спросите вы. Надо же все-таки хотя бы примерно знать, кто отвечал на поставленные в анкете вопросы. Совершенно правильно - надо! Но задавать эти вопросы лучше не в начале анкеты, а в ее конце. Кроме того, не требовать фамилию и т.д., а подготовить для человека возможность применения простой и удобной в исполнении системы кодирования своих данных. Например, путем подчеркивания соответствующих пунктов: "Ваша должность - рабочий, мастер, инженер, начальник участка, начальник цеха и т.д."; "Ваша квалификация - рабочий 1,2... разряда, инженер и т.д.", "Ваш возраст - от 18 до 25 лет, от 25 до 30 лет и т.д."

В такой паспортной карточке, как ее иногда называют социологи, можно узнать все интересующие вас социальные параметры опрашиваемого. А тот, в свою очередь, после ответов на поставленные в анкете вопросы, легче примет решение, стоит ли отвечать на эти.

Но все же, с чего надо начинать? - опять спросите вы. С того же, ответим мы, с чего надо начинать любое вежливое обращение к человеку. С представления. Необходимо кратко, в нескольких предложениях объяснить, кто и зачем проводит опрос общественного мнения, какие конкретные задачи ставятся при этом, какие предполагается сделать выводы на основании полученной информации. Завершив представление, необходимо обязательно заранее поблагодарить того, кто сочтет возможным отвечать на ваши вопросы.

Следующим важным моментом составления анкеты является ее объем. В идеальном варианте он не должен превышать одной, максимум трех страниц. Вспомните, с каким тоскливым чувством мы сами принимаемся за подобную работу, если нам предлагают толстую пачку листов. Краткость и конкретность содержания анкеты воспринимаются человеком как уважение к его занятости, четкое и конкретное понимание того, что от него хотят узнать. Выполнив эти начальные требования к общей композиции оформления анкетного листа, вы обеспечите себе высокий уровень готовности к сотрудничеству, а не оттолкнете людей в самом начале работы.

Теперь о вопросах. Как их надо задавать? В практике конкретных исследований, изложенных в специальной книге "Лекции по методике конкретных социальных исследований", приводится следующая классификация по трем темам:

- типы вопросов по содержанию;
- типы вопросов по форме;
- типы вопросов по функции;
- типы вопросов по содержанию.

Все вопросы по содержанию можно условно разделить на две большие группы:

1) вопросы о фактах, событиях, действиях в прошлом и настоящем;

2) вопросы о мотивах, мнениях, оценках интересующих нас людей.

Если с помощью первой группы вопросов мы можем получить объективные сведения о том, что знает опрашиваемый человек, то вопросы второй группы отвечают на то, что он думает по поводу тех или иных фактов или событий в прошлом, в настоящем и будущем. Как правило, вопросы по содержанию не представляют особой сложности и служат, в основном, целям идентификации социального статуса личности путем оценки его осведомленности. Иное дело, вопросы второй группы, направленные на выяснение мотивов, мнений и оценок человека. В практике социальных исследований именно эти вопросы чаще всего остаются без ответов или представляют собой наибольшие трудности для опрашиваемых. В этих случаях для получения достоверной и полной информации приходится прибегать к целому ряду специальных приемов. Рассмотрим некоторые из них.

Первым приемом является избегание употребления лобовых вопросов типа: "Почему Вы так думаете?" или "Почему Вы так считаете?". Такая прямолинейная конструкция вопроса может вызвать у человека негативную реакцию или подозрение в том, что сама постановка вопроса указывает на наличие у вас противоположного мнения. Кроме того, многие люди с недостаточно высоким уровнем образования или социального статуса не привыкли излагать свои самостоятельные мнения. Требование высказывать прямые оценки может вызвать у них непроизвольное чувство опасения и неуверенности в своих ответах, а иногда и отказ отвечать.

Во избежание этого бывает весьма полезно постепенно подводить человека к формулированию своих взглядов путем системы высказывания косвенных мнений. Очень удобной формой для этого приема являются так называемые "проективные вопросы". В них сначала предлагают отвлеченную проблему и просят указать предпочтительный

для него вариант возможного ответа. Например, "Представьте себе, что..." с постепенным переходом к конкретным обстоятельствам типа: "Если так, то как Вы оцениваете с этих позиций настоящую ситуацию?" и т.д.

Полезным приемом является также применение формулировок вопроса с целью определения интенсивности оценок. Например, некоторые люди говорят: "Мне неинтересно выслушивать тех, кто пытается меня убедить в том, с чем я не согласен". А Вы как считаете?" и далее приводятся варианты ответов:

1. Совершенно согласен с ними.
2. Согласен с ними.
3. Согласен, но не совсем.
4. Не согласен с ними.
5. Совершенно не согласен с ними.

Следует отметить, что на практике комбинация прямых и косвенных формулировок мнений и оценок дает наиболее положительные результаты.

Типы вопросов по форме. По форме вопросы разделяются на:

- 1) открытые и закрытые;
- 2) прямые и косвенные.

Вопрос называется открытым, если на него может быть дан ответ в любой удобной для человека форме.

Закрытый вопрос предполагает лишь выбор одного из нескольких заранее подготовленных вариантов ответа, так называемого перечня альтернатив. Можно использовать, например, перечень однозначных ответов типа: да, нет, не знаю. В иных случаях применяют веерные альтернативы качественного характера, например, "Что Вас привлекает в Вашей работе?":

- работа разнообразная, интересная;
- работа в хорошем коллективе;
- хороший заработок;
- престижная организация и т.д.

Иногда могут быть применены альтернативы количественного характера (вопросы с оценкой, при помощи которых измеряют интенсивность мнений). Так, на вопрос "Довольны ли Вы своей Работой?", могут быть следующие ответы:

- очень доволен;
- доволен;
- не совсем доволен;
- очень недоволен.

Закрытые и открытые вопросы имеют свои достоинства и недостатки. Достоинством открытого вопроса является возможность свободного и развернутого изложения своих взглядов и оценок, высказывания оригинальных идей и не предусмотренных составителями анкеты суждений оценочного характера при анализе поставленных проблем. Ответы на открытые вопросы, как правило, имеют спонтанный и непосредственный характер, отражающий наиболее значимый для опрашиваемого взгляд на текущее состояние дел.

С другой стороны, перечисленные достоинства являются одновременно и недостатками. Прежде всего потому, что свободная форма суждений в ответах на открытые вопросы существенно затрудняет выявление общих оценочных критериев и их сопоставимости. Вторым, не менее важным негативным моментом открытого вопроса являются высокие требования к навыкам формулирования своих мыслей. В производственных условиях далеко не все привыкли к четкому и сжатому выражению своих взглядов в письменной форме. Поэтому "процент полезности" получаемой информации может быть значительно ниже, чем при постановке закрытых вопросов (особенно на больших статистических выборках).

Закрытые вопросы имеют такие неоспоримые достоинства, как относительную простоту и доступность для ответов и обеспечивают существенные преимущества при

стандартизированной обработке получаемой информации. С другой стороны, анализ ответов на закрытые вопросы является лишь своеобразным критерием проверки гипотез, представленных составителями анкеты. Это обстоятельство, безусловно, способствует сужению объема полученных данных, исключению возможностей поиска новых и оригинальных решений. Кроме того, психологически анкета, составленная из одних закрытых вопросов, может восприниматься как недооценка индивидуального опыта опрашиваемых, оскорбительного пренебрежения к возможностям высказывания ими своих мнений.

В практике социальных исследований целесообразно комбинировать последовательность открытых и закрытых вопросов или использовать конструкцию - полузакрытых вопросов. Сущность их заключается в том, что в альтернативах ответов появляется пункт "прочие мнения". Здесь имеется одна психологическая тонкость в оформлении анкеты. Она заключается в том, чтобы оставлять для возможности изложения нестандартных ответов достаточно много места. Часто в анкетах такого рода составители стремятся к экономии места в графе "прочие мнения" и оставляют для нее минимальный интервал, в который физически невозможно уместить даже самые краткие высказывания. Это всегда создает негативное отношение у опрашиваемых и воспринимается как формализм, а не реальный интерес к их мнению.

При составлении и формулировании закрытых и полузакрытых вопросов необходимо руководствоваться целым рядом общих правил:

1. Следует стремиться к тому, чтобы все возможные варианты ответов были исчерпаны.

2. Последовательность расположения утвердительных и отрицательных вариантов ответов должна быть перемешана.

3. Варианты положительных и отрицательных утверждений должны быть обязательно равной длины.

4. При работе с людьми недостаточно высокого образовательного уровня следует избегать использования более 4-5 возможных вариантов ответа.

Попытаемся прокомментировать указанные правила.

Перемешивание порядка последовательности положительных и отрицательных вариантов ответов необходимо для того, чтобы избежать элемента внушения при работе с анкетой. Как показывает практика социальных исследований, наибольшее внимание привлекают первые и последние варианты. Причем, первый вариант воспринимается как социально-приемлемый, соответствующий общепринятым взглядам, а последний - наоборот. Таким образом, перемешивание их последовательности позволяет избежать заранее обусловленной установки на оценку "хорошо" или "плохо".

Этой же цели должна служить редакция положительных и отрицательных вариантов, ответов так как различная длина предложений также создает субъективные трудности в оценке их значимости. Наконец, использование большого числа вариантов ответа может создавать трудности выбора у людей, не привыкших к подобной работе. В этих случаях они часто переходят к случайному или недостаточно продуманному выбору одного из вариантов, облегчая себе тем самым задачу ответа на вопросы.

Руководствуясь указанными правилами составления вопросов, вы обеспечите повышение уровня объективности информации и снизите возможность ее субъективизации, связанной с недостатками общей редакции анкеты.

Прямые и косвенные вопросы. Вопросы, направленные на получение прямой непосредственной информации от человека, называются прямыми. Обычно они

формулируются в личной форме. Например, "Знаете ли Вы?..." или "Удовлетворены ли Вы...?" и т.д.

Если у составителя анкеты нет твердой уверенности, что на его вопросы захотят или смогут отвечать прямо, следует применять косвенные вопросы. Ответ на косвенный вопрос предполагает дальнейшую его интерпретацию в скрытом от отвечающего человека смысле.

Например, вместо прямого вопроса о реальных доходах человека и уровне его материального благосостояния можно использовать целый ряд косвенных сведений, позволяющих исследователю составить объективное мнение по этому вопросу. Для этого достаточно выяснить, есть ли у него дача, машина, телевизор, холодильник и т.д. Целесообразнее всего в этом случае применять безличную или полубезличную форму конструкции вопроса-утверждения: "Большинство людей в качестве символа благосостояния стремятся иметь... А как Вы смотрите на этот вопрос?":

- имеете;
- стремитесь иметь;
- не имеете;
- не стремитесь иметь;
- имеете особое мнение и т.д.

Опыт социальных исследований показывает, что в такой постановке люди гораздо охотнее дают информацию, чем отвечая на прямо поставленные вопросы.

Таким образом, профессионально составленная анкета включает в себя умелый подбор и сочетание всех видов вопросов, что позволяет в значительной степени увеличить точность, надежность и полноту получаемой информации.

Типы вопросов по функции. По функции в социальных исследованиях вопросы разделяют на фильтрующие и контрольные.

Функция фильтрующих вопросов заключается в том, чтобы при оценке информированности человека о фактах,

событиях и действиях определить его способность обоснованно выносить оценочные суждения. Иначе говоря, при конструировании анкеты необходимо предусматривать возможность отсева мнений и оценок людей, не обладающих необходимым объемом информации или не принадлежащих к репрезентативной выборке интересующих вас лиц.

Например, при анализе совершенствования методов производства следует, прежде всего, выяснить: имеет ли данный человек к нему непосредственное отношение. Для этого вводится фильтрующий вопрос: "Принимаете ли Вы непосредственное участие в работе по реконструкции...?". Если на этот вопрос получен отрицательный ответ, дальнейший анализ и оценка ответов на эту тему может потерять всякий смысл.

Контрольные вопросы в основном служат целям выяснения степени откровенности людей при ответах на поставленные вопросы. Эта задача является достаточно серьезной, так как при проведении опросов общественного мнения люди иногда избегают прямого отказа от работы. Согласившись отвечать на ваши вопросы, они лишь демонстративно принимают в ней участие. На самом деле они могут относиться к ее целям формально или с опасением. В этих случаях контрольные вопросы могут оказать неоценимую помощь в оценке объективности и правдивости получаемых оценок и мнений. Помимо этого, многие люди стремятся при ответах на поставленные вопросы "не попасть впросак", т.е. не оказаться в оппозиции к общепринятым установкам.

Поэтому контрольные вопросы основаны на некоторой провокации, ловушке, предполагая утвердительный ответ на внешне социально неприемлемое утверждение. Например: "Случалось ли Вам в своей жизни совершать мелкие кражи, хотя бы один раз?" Отрицательный ответ на такой вопрос указывает на нежелание или неспособность человека к выдаче правдивой информации, так как трудно представить

себе человека, который когда-нибудь, хотя бы в детстве, не совершал подобных поступков.

Разумеется, мы привели крайнюю форму подобного вопроса с тем, чтобы продемонстрировать очевидную психологическую трудность откровенного ответа. В реальных условиях проведения социальных исследований всегда можно составить специальный набор профессиональных ловушек, позволяющих вам оценить степень компетентности или откровенности информации, полученной в анкете.

Теперь кратко остановимся на некоторых специфических функциях и задачах фильтрующих и контрольных вопросов. Их включение в общую композицию анкеты целесообразно лишь в двух случаях. Во-первых, эти вопросы необходимы в том случае, если опрос ведется широкой и недостаточно полно контролируемой выборке, во-вторых, если запрашиваемая вами информация имеет конфиденциальный характер и гарантируется полной анонимностью ответов. Контрольные вопросы целесообразно включать таким образом, чтобы ответ на них располагался в нижнем углу листа анкеты, а фильтрующий вопрос - в верхнем углу листа. Этот прием облегчает вам первичную сортировку достоверности получаемой информации и позволит сократить время ее обработки.

Достигнуть этого можно следующим путем. Все обрабатываемые анкеты складываются в общую стопку и пролистываются сначала с верхнего угла листа, а затем — с нижнего угла листа. В результате этой операции изымаются все анкеты, не отвечающие требуемому уровню компетентности или откровенности.

Использование этих приемов позволит не только повысить объективность и достоверность получаемой информации, но и применять опросы общественного мнения как инструмент сплочения коллектива, воспитания его в духе ответственности за решение общих проблем. Всегда

следует помнить о наличии своеобразного психологического парадокса, заключающегося в том, что далеко не все люди умеют и хотят откровенно высказывать свое мнение, но абсолютно все любят, чтобы к их мнению прислушивались. Поэтому введение традиции опросов общественного мнения в повседневную жизнь может существенно способствовать формированию благополучного психологического климата в коллективе.

Социометрический метод анализа взаимоотношений в коллективе

Термин социометрия, означающий измерение взаимоотношений в группе, впервые был предложен американским ученым Дж.Морено. В настоящее время методы социометрических измерений в различных модификациях широко применяется в зарубежной и отечественной практике социальных исследований. На наш взгляд, ознакомление с некоторыми возможностями применения социометрических методов при решении конкретных задач управления трудовыми коллективами является полезным дополнением к общей социально-психологической подготовке молодого специалиста

Однако, следует специально оговориться, что метод социометрических оценок, как и любой другой источник социальной информации, обладает не только информативным, но и чрезвычайно высоким психологическим потенциалом воздействия на коллектив. Поэтому его применение требует величайшей осторожности и такта при анализе взаимоотношений сотрудников. Только при соблюдении этого условия социометрическое измерение послужит эффективным инструментом коррекции поведенческих реакций человека в группе.

В чем же состоит суть этого интригующего метода? В том, что он позволяет получать объективные качественные критерии оценки в такой субъективной сфере человеческих взаимоотношений, как межличностные привлекательность и популярность. Полученная методом социометрических оценок информация является как бы объективным зеркалом общественных отношений, в котором отражены не только общая картина психологического климата в коллективе, но и социальные портреты каждого его представителя. Любой взрослый человек обычно полагает, что имеет о себе достаточно ясное и объективное представление. Он живет с этой уверенностью до тех пор, пока неожиданно не услышит свой голос в магнитофонной записи или не увидит себя со стороны с помощью кинематографической съемки. В этих условиях эффект неузнавания себя будет тем большим, чем меньше мы были готовы к тому, что нас записывают или снимают. Даже свое отражение в зеркале мы привыкли воспринимать под углом привычных масок, которые каждый раз надеваем, подходя к нему.

Кто из вас не сталкивался с такой ситуацией, когда, неожиданно увидев себя в зеркале, испытываешь чувство изумления и настороженности: "Неужели это я?". Проблеме психологического значения зеркального отражения были посвящены специальные исследования советского врача и психолога Ф.Д.Горбова. В своей работе он анализировал глубокое психологическое воздействие, которое способно оказывать на личность ее зеркальное отражение. Для иллюстрации глубокого влияния этого феномена достаточно вспомнить интереснейшую по психологической насыщенности поэму С.Есенина "Черный человек".

Вообще следует сказать, что человеческая личность и ее поведение есть ничто иное, как множество отражений тех впечатлений, которые мы привыкли получать при взаимодействии с окружающими людьми. Выдающийся философ и психолог У.Джемс, анализируя эту проблему,

прямо писал, что у человека столько социальных личностей, сколько индивидуумов признают в нем личность и имеют о ней представление. Посягнуть на это представление - значит посягнуть на самого человека.

Итак, давайте разберем, как можно методически рассмотреть свое объективное социальное положение в зеркале общественного мнения. Эта информация позволит не только правильно взглянуть на самого себя со стороны, но и определить пути исправления общего психологического климата в коллективе на основании объективной оценки межличностных установок.

Приступая к этой работе, прежде всего необходимо определить критерий оценочной позиции. Например: "Симпатичен ли Вам этот человек?" - критерий межличностной привлекательности. Как правило, он зависит от квалификационного или возрастного статуса оцениваемого. "Согласитесь ли вы совместно проводить с ним свободное время?" - критерий, обусловленный межличностной привлекательностью. "Если бы Вам предоставили выбор, согласились бы Вы на совместную работу с этим человеком или предпочли бы выбрать другого?" - критерий оценки деловой конкурентоспособности и привлекательности. Часто она имеет независимый характер от прямой межличностной симпатии. "Если бы Вам предоставили выбор, хотели бы Вы видеть этого человека в качестве руководителя Вашего коллектива?" - критерий квалификационного и организаторского авторитета личности в коллективе. Критериев оценки может быть столько, сколько существует интересующих вас оценочных позиций в конкретных задачах исследования.

Вторым важным условием организации социометрических измерений является выбор способа их проведения. Существуют два основных методических приема организации социометрических оценок. Первый

направлен на получение общих статистических показателей, социометрических индексов коллектива в целом и каждого человека в частности. Его проведение осуществляется заочно по общим принципам, аналогичным организации опроса общественного мнения. Каждый член коллектива в этом случае получает специальный бланк, в котором представлен поименный список оцениваемой группы людей с альтернативами выбора согласно интересующих вас критериев оценки. Например:

Ф.И.О.	Критерий оценки			Оценка
	да	нет	не знаю	
Иванов Е.П.				
Петров А.Р.				

При использовании поименного списка каждому члену оценочной группы необходимо поставить значок в соответствующей альтернативе его выбора против фамилии каждого сотрудника. Естественно, что в этих условиях свою фамилию он пропускает. Поэтому при подсчетах общего количества голосов исходят из формулы (N - 1). Поименный список как способ проведения социометрического исследования имеет ряд преимуществ. Во-первых, он позволяет проводить социометрические измерения в скрытом от коллектива виде, при котором каждый участник предполагает, что он выступает лишь как эксперт.

Подобная организация исследования бывает полезна при анализе конфликтных ситуаций в коллективе, когда открытое проведение взаимных социометрических оценок может быть связано с нежелательным обострением эмоциональных реакций людей друг на друга.

Метод социометрических измерений целесообразен лишь в небольших контактных коллективах, где каждый сотрудник достаточно тесно связан с другими в повседневном межличностном взаимодействии.

При использовании метода поименного списка обработка информации должна проводиться в строго конфиденциальной форме и о ее результатах может быть сообщено лишь непосредственно заинтересованным в ней лицам. Оглашение результатов, особенно в случае обнаружения негативных оценок, всем членам коллектива нецелесообразно, так как такая информация может только спровоцировать еще большее обострение отношений между сотрудниками. Кроме того, информация подобного рода, полученная из официальных источников, обладает достаточно низким уровнем доверия со стороны людей и может восприниматься ими как спланированная инсинуация заинтересованных лиц.

Для решения задач управления и коррекции поведения отдельных лиц неадекватно воспринимающих свое положение и социальный статус в отношениях с коллегами, целесообразно использовать очный метод графического проведения социометрических измерений. Суть этого метода заключается в том, что социометрические оценки осуществляются одновременно и организованно всеми членами коллектива. Для этого заранее заготавливаются соответствующие стандартные бланки следующего вида (см. рис.1).

Число кругов должно точно соответствовать числу членов оценочной группы. Каждому участнику социометрической оценки подробно должны быть объяснены цели и задачи работы, а также дан четкий список оценочных критериев. Лучше всего, если оценочный критерий будет напечатан в верхнем углу соответствующего бланка.

Участников социометрического измерения рассаживают таким образом, чтобы каждый из них видел другого и одновременно имел возможность открыто заносить свои оценки в бланки. Для полной гарантии анонимности оценок целесообразно раздать всем участникам одинаковые карандаши. Число бланков должно соответствовать числу оценочных критериев, умноженному на два.

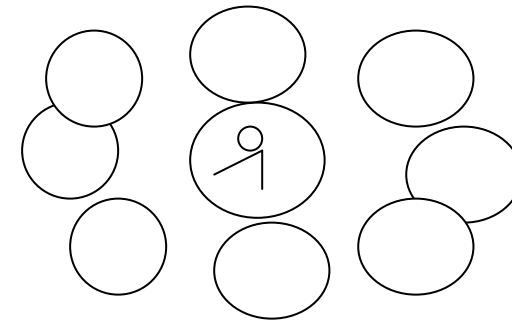


Рис. 1. Вид бланка для социометрического опроса

Далее наступает очень ответственный момент инструктирования по организации исследовательской работы. Инструкция может быть следующего содержания:

«Господа! сейчас мы начнем работу по выяснению объективных взаимооценок в деловой и межличностной сфере ваших взаимоотношений. Результаты этой работы будут характеризовать ваш реальный уровень деловой и личностной привлекательности для сотрудников. Он должен стать известен только вам. Поэтому проявляйте чувство такта и объективности во взаимных оценках и постарайтесь не мешать друг другу в работе. Каждому из вас даны по два бланка с различными критериями оценки межличностной привлекательности сотрудников как потенциальных партнеров по взаимодействию.

Постарайтесь быть объективными и критически настроенными при вынесении своих оценок. Помните, каждый из вас сейчас сможет прямо и откровенно высказывать свое мнение, о котором никто не узнает, но которое сложится для каждого из вас в общую картину коллективной оценки. Поэтому постарайтесь предельно ответственно и серьезно отнестись к этой работе.

Для гарантии анонимности вынесенных вами суждений следует выражать их следующими условными обозначениями (см. рис.2):

На первом этапе вы должны провести самооценку предполагаемого отношения к вам как потенциальному партнеру со стороны каждого из присутствующих здесь сотрудников. Для этого вы должны попытаться оценить себя с возможных позиций ваших товарищей. Оценку проводите в условных обозначениях, направленных от каждого круга по периферии к центру. Завершив эту работу, уберите бланки и никому не показывайте их.

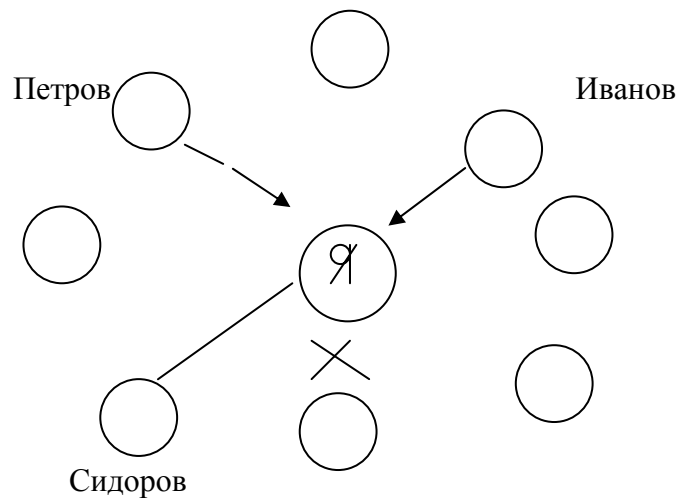


Рис. 2 Образец заполнения социометрического бланка

где положительный выбор - да (\longrightarrow);
 отрицательный выбор - нет (\longrightarrow);
 нейтральное отношение из-за недостатка информации о
 сотруднике по данному критерию оценки –
 не знаю (—);
 отказ от оценки в силу безразличия или нежелания
 участвовать в работе – пропуск (X).

После этого, на вторых экземплярах бланков напишите свою фамилию в центральном круге и передайте его для осуществления перекрестных взаимооценок согласно обозначенным критериям выбора. Бланки будут циркулировать между всеми участниками социометрического измерения в случайном порядке. Каждый должен проставить свою оценку от свободного периферического круга к центральному кругу с фамилией оцениваемого лица. Вводить какие-либо дополнительные обозначения того, кто проводит оценку, не следует. Таким образом, каждый из вас будет иметь возможность объективно выражать свое отношение ко всем членам коллектива и получать их объективные оценки.

Будьте внимательны и продуманно выносите свои суждения!»

В процессе циркуляции между участниками социометрического измерения каждый бланк постепенно заполняется оценками. По окончании работы участники забирают свои бланки и начинают в индивидуальном порядке сравнивать полученную картину объективных оценок с имеющимися ожиданиями. Таким образом, каждый получает возможность составить объективное представление о соответствии своего реального социального - ролевого авторитета в коллективе по тем или иным критериям со своей самооценкой.

Как показывает практика, проведение социометрических взаимооценок в коллективе оказывает

сильное воспитательное воздействие на человека в случае обнаружения значительных расхождений в ожидаемой и реальной картине его объективного авторитета среди сотрудников. При этом сила эмоционального воздействия на личность прямо пропорциональна величине такого рассогласования. В подобных случаях существует несколько вариантов возможного корректирующего воздействия на дальнейшее поведение человека в коллективе в зависимости от полученных результатов социометрических измерений.

В тех случаях, когда количество негативных оценок личности значительно превышает ожидаемое, человек ясно осознает неадекватность своей позиции в коллективе и начинает задумываться над возможностями исправления существующего положения.

В случае получения большого количества положительных выборов, превышающего ожидаемое, личность утверждает в своем социальном статусе и резко наращивает свою собственную активность.

Наконец, если общий баланс положительных или отрицательных оценок совпадает с ожидаемым, человек утверждает в правильности своих субъективных представлений и продолжает действовать согласно ранее выбранным стереотипам социально-ролевого поведения.

Таким образом, проведение социометрических измерений в коллективе производит не всегда приятное, но, безусловно, полезное воздействие на характер самооценки сотрудников и способствует оздоровлению общего психологического климата. Многие из вас могут возразить. Что хорошего может быть в том, что ранее сложившиеся устойчивые отношения в коллективе в результате проведения подобных мероприятий могут оказаться под угрозой? Всегда ли нужна правда во взаимоотношениях сотрудников? Не противоречит ли это всему, о чем ранее мы говорили при анализе правил социально-ролевого взаимодействия?

Нет. На наш взгляд, нет никакой угрозы и нет никакого противоречия. Ведь отношения, построенные на зыбкой почве ложных представлений, всегда несут в себе элемент неустойчивости и потенциальной конфликтности. Они связаны с постоянным эмоциональным напряжением, вызванным необходимостью приспособливаться к неадекватному поведению отдельных сотрудников, их неоправданным амбициям и поступкам. Присутствие таких людей в коллективе постоянно создает повышенный уровень раздражительности и стрессированности в личных взаимоотношениях, являясь своеобразным возбудителем социальных болезней в общественной жизни коллектива. В этом смысле обнаженная правда отношений может способствовать их оздоровлению, иногда даже способствуя уходу из коллектива лиц, несущих в себе источник социальной напряженности и потенциальной конфликтности.

Итак, мы кратко рассмотрели основные задачи и методы социальных исследований в коллективе. Надеемся, что полученная здесь информация способствовала не только развитию у вас интереса к социальным проблемам, но и в дальнейшем в какой-то мере будет способствовать успеху вашей производственной деятельности. Хочется верить, что все сказанное в этом пособии поможет вам избежать некоторых типичных ошибок в социально-ролевом взаимодействии с людьми в коллективах. Ведь согласно старинной мудрости, в жизни даже мудрец может ошибаться, но только глупец может настаивать на своих ошибках.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные методы социально-психологических исследований в коллективе.
2. Каковы достоинства и недостатки анкетного метода?
3. С какой целью применяются контрольные вопросы?

