

Психология коммуникаций и организационное консультирование

Учебно-методический комплекс

2010

УДК 159.9:316.6(075)+159.983(075)
ББК 88.53я73+88.492я73
П86

Автор-составитель: преподаватель кафедры прикладной психологии УО «ВГУ им. П.М. Машерова» **Е.В. Шкетик**

Рецензент:
заведующий кафедрой прикладной психологии УО «ВГУ им. П.М. Машерова»,
кандидат психологических наук, доцент *О.Е. Антипенко*

Учебно-методический комплекс предназначен для студентов специальности «Психология», изучающих дисциплину «Психология коммуникаций и организационное консультирование», а также для преподавателей соответствующей дисциплины.

Содержится информация о психологических особенностях коммуникации, коммуникативных барьерах, этапах организационного консультирования.

УДК 159.9:316.6(075)+159.983(075)
ББК 88.53я73+88.492я73

© УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
РАЗДЕЛ I. Курс лекций	6
Лекция 1. Психология коммуникаций в системе психологических наук	6
Лекция 2. Феноменологические характеристики коммуникации	14
Лекция 3. Проблема межличностных отношений в рамках малых групп	21
Лекция 4. Коммуникативные барьеры и их роль в организации взаимодействия	30
Лекция 5. Воздействия партнеров друг на друга в процессе коммуникации	38
Лекция 6. Массовые явления и их роль в организации коммуникации	43
Лекция 7. Консультирование как метод практической социальной психологии	47
Лекция 8. Консультирование организаций	53
Лекция 9. Методы и технологии командообразования	60
РАЗДЕЛ II. Планы практических занятий	64
Занятие 1. Психология коммуникаций в системе психологических наук	64
Занятие 2. Феноменологические характеристики коммуникации	64
Занятие 3. Проблема межличностных отношений в рамках малых групп	64
Занятие 4. Коммуникативные барьеры и их роль в организации взаимодействия	65
Занятие 5. Воздействие партнеров друг на друга в процессе коммуникации	65
Занятие 6. Массовые явления и их роль в организации коммуникации	65
Занятие 7. Консультирование как метод практической социальной психологии	66
Занятие 8. Консультирование организаций. Методы и технологии командообразования	66

РАЗДЕЛ III. Тематика лабораторных работ	67
Занятие 1. Личность как социально-психологический феномен	67
Занятие 2. Актуальные проблемы психологии коммуникаций (I)	67
Занятие 3. Актуальные проблемы психологии коммуникаций (II)	67
РАЗДЕЛ IV. Тематика контрольных, курсовых работ и рефератов	68
Тематика контрольных работ	68
Тематика курсовых работ	69
Тематика рефератов	69
Раздел V. СКР	70
РАЗДЕЛ VI. Вопросы к экзамену по дисциплине	71
РАЗДЕЛ VII. Проверочные тесты по дисциплине «Психология коммуникаций и организационное консультирование»	73
Ключи к тестам	84
Список литературы	85
Глоссарий	86

ВВЕДЕНИЕ

*Дефицит общения привел к тому,
что оно из роскоши превратилось в предмет
первой необходимости.*

С. Лузан

Большинство психологов утверждают, что у человека существует особая потребность в общении. Само же общение они определяют как процесс взаимодействия, по крайней мере, двух лиц, направленный на взаимное познание, установление и развитие взаимоотношений, оказание взаимовлияния на их состояние и поведение, а также на регуляцию совместной деятельности.

Роль общения в нашей жизни трудно переоценить. Во-первых, общение – фактор, влияющий на развитие человека в целом. С рождения, благодаря живому общению со взрослым, малыш вырастает в человеческую культуру: усваивает язык, учится определять и выражать эмоции, получает знания о мире, о нормах, о нормах и правилах поведения, учится правильному отношению к материальным и нематериальным сторонам жизни. Экспериментально доказано: если с детьми общаются мало, то их развитие замедляется (малыш позже начинает говорить, труднее осваивает социальные навыки).

Во-вторых, через коммуникацию люди передают друг другу различную информацию: факты из жизни общества, идеи, настроения, чувства, установки, представления, интересы.

В-третьих, общение регулирует человеческое поведение в совместной деятельности, направляет его.

Общение выполняет так называемую аффективно-коммуникативную функцию. Человек переживает свои отношения с окружающими, и эти переживания находят выражение в различных видах взаимоотношений (симпатии-антипатии, любви-ненависти, дружбе-вражде). Вместе с тем, партнеры воздействуют на эмоциональную сферу друг друга.

Главным является то, что никакое общение не состоится без человека – уникального, неповторимого, особенного. В нашей способности эффективно общаться многое зависит от знаний о самом себе, о личных особенностях и возможностях.

В данном учебно-методическом комплексе содержится информация о разных аспектах общения: межличностном, в контексте группового взаимодействия, о ролевом и лидерском общении, о групповом принятии решений, об умении вести беседу и активном слушании, о грамотном разрешении конфликтов, интервьюировании и публичном выступлении.

Имеется тематика практических, лабораторных занятий, тематика курсовых, контрольных работ и рефератов, вопросы к экзамену, проверочные тесты по дисциплине, ключи к тестам, список литературы, глоссарий.

РАЗДЕЛ I. КУРС ЛЕКЦИЙ

Лекция 1.

Психология коммуникаций в системе психологических наук

Вопросы:

1. Понятие коммуникации. Процесс коммуникации.
2. Условия и функции коммуникации.
3. Культурные границы коммуникации.
4. Этический аспект коммуникации.
5. Развитие коммуникативной компетентности.

Понятие коммуникации. Процесс коммуникации

Коммуникация – это процес создания и передачи значимых сообщений в неформальной беседе, групповом взаимодействии или публичном выступлении. Этот процесс включает в себя участников, контекст, сообщения, каналы, присутствие или отсутствие шумов и обратную связь. *Участники* – это люди, участвующие в процессе коммуникации и исполняющие роли отправителей и получателей сообщений. Как отправители, участники формируют сообщения и стремятся передать их посредством вербальных символов и невербального поведения. В качестве получателей они обрабатывают получаемые сообщения и поведенческие сигналы и реагируют на них. *Контекст* – это физическое, социальное, историческое, психологическое и культурное окружение, в котором проходит процесс коммуникации.

Физический контекст коммуникационного события включает его местоположение, условия окружающей среды (температура, освещение, уровень шума), физическое расстояние между участниками и время суток. Каждый из этих факторов может повлиять на коммуникацию. Например, босс сидит за столом в своем кабинете и говорит с подчиненными – это один контекст, а босс разговаривает с теми же людьми за круглым столом в конференц-зале – это другой контекст.

Социальный контекст включает в себя цель коммуникации и уже существующие взаимоотношения между участниками. То, в какой ситуации происходит коммуникационное событие, – за семейным обедом, на официальной церемонии бракосочетания, на деловой встрече или же среди членов семьи, друзей, знакомых, сослуживцев, незнакомых, – влияет на содержание сообщений и на то, как эти сообщения формируются, передаются, понимаются. Так, люди по-разному разговаривают с ребенком за обеденным столом и с клиентом на работе.

Исторический контекст включает в себя связи, сформировавшиеся между участниками в предыдущих коммуникационных эпизодах и влияющие на понимание в текущей ситуации.

Психологический контекст включает в себя настроения и чувства, которые каждый из собеседников привносит в общение.

Культурный контекст включает в себя убеждения, ценности, отношения, социальную иерархию, религию, роли групп и понятие времени.

Процесс коммуникации осуществляется посредством посылки и получения сообщений, включающих в себя следующие элементы: значение, символы, кодирование и декодирование, форма или организация.

Значение – это осознание вами мыслей и чувств. У вас могут быть идеи по поводу подготовки к следующему экзамену, по поводу карьеры, необходимости повышения или снижения налогов; у вас могут быть чувства: ревность, гнев, любовь. Однако значение, существующее в вашем сознании, не может каким-то волшебным образом передаваться вашим собеседникам.

Чтобы передать значение, вы формируете сообщения, состоящие из вербальных и невербальных символов. *Символы* – это слова, звуки и действия, представляющие конкретное содержание значения. Когда вы говорите, вы выбираете слова, передающие значение. В то же время ваши слова сопровождаются выражением лица, зрительным контактом, жестами и тоном голоса, – эти невербальные ключи тоже влияют на значение, которое извлекает слушатель из использованных вами символов. Когда вы слушаете, вы также используете и вербальные, и невербальные ключи, чтобы извлечь смысл из сказанного.

Кодирование и декодирование. Когнитивный мыслительный процесс трансформации идей и чувств в символы и организация их в форму сообщения называется кодированием сообщения; обратный процесс трансформации сообщений в идеи и чувства называется декодированием. Обычно вы, наверное, и не думаете о процессах кодирования и декодирования. Но если вы испытываете трудности в общении, то начинаете об этом беспокоиться. Например, если во время выступления вы замечаете ухмыляющиеся физиономии, то можете использовать другой процесс кодирования и подобрать другие выражения, которые лучше будут передавать значение.

Если вербальные и невербальные ключи вступают в конфликт, то процесс кодирования усложняется.

Форма или организация. Если значение сложное, то может потребоваться организовать его по разделам или расположить в определенном порядке. Форма сообщения особенно важна, если человек говорит (один) без перерывов в течение довольно длительного промежутка времени, как это происходит во время публичного выступления или когда вы рассказываете сослуживцам о каких-либо событиях.

Канал – это и маршрут сообщения, и средство его передачи. Сообщения передаются через сенсорные каналы. При непосредственном

контакте между людьми используются два основных канала: звук (вербальные символы) и видимые сигналы (невербальные ключи). Однако люди могут общаться (и общаются) посредством любого из пяти сенсорных каналов, поэтому аромат духов или крепкое рукопожатие могут столь же много привнести в значение, как все увиденное и услышанное. В целом, чем больше каналов использовано для передачи сообщения, тем больше вероятность того, что коммуникация будет успешной.

Шум – это любой внешний, внутренний или семантический раздражитель, мешающий процессу обмена информацией.

Внешние шумы – это предметы, звуки и другие стимулы окружающей обстановки, отвлекающие внимание людей от того, что говорится или делается. Например, человек дает указания по поводу работы с новым кухонным комбайном, а вас отвлекает радио, по которому передают вашу любимую песню, – это внешний шум.

Внутренние шумы – это мысли и чувства, интерферирующие с коммуникационным процессом. Если вы когда-либо отключались от речи собеседника, погружались в мечты или вспоминали прошлые разговоры, то это и был внутренний шум.

Семантические шумы – это значение, непреднамеренно переданное посредством некоторых символов и препятствующее точности декодирования. Допустим, ваш друг называет сорокалетнюю секретаршу «девушка в офисе»; вы начинаете думать о том, что снисходительное «девушка» – неподходящий термин в отношении сорокалетней женщины, и может случиться так, что, задумавшись, не услышите остальных слов собеседника. Неуважительное отношение к этническим группам, бранные выражения и вульгарная речь оказывают такое же воздействие.

Обратная связь – это реакция на сообщение. Обратная связь указывает человеку, передавшему сообщение, было ли получено сообщение, и если да, то, как оно было услышано, увиденно, понято. Если вербальная или невербальная реакция указывает отправителю на то, что подразумеваемое значение не было услышано, то инициатор может попытаться другим способом закодировать сообщение, особо подчеркнув при этом свое понимание передаваемого значения. Это перекодированное сообщение тоже является обратной связью, так как отвечает на реакцию получателя. В любом коммуникационном процессе – межличностном, происходящем в маленькой группе, при публичном выступлении – мы пытаемся вызвать максимально возможную в данной ситуации обратную связь.

Значения, представленные символами, в процессе декодирования снова преобразуются участниками в значения. Процесс декодирования полностью определяется опытом участников – то есть теми же факторами, которые формируют процесс кодирования.

Окружающее людей пространство и ситуация представляют физический, социальный, психологический и культурный контексты коммуникации в действии. В ходе взаимодействия в любой точке процесса могут возникать внешние, внутренние и семантические шу-мы, влияя на возможность создания переданного значения.

Условия и функции коммуникации

Коммуникация выполняет несколько важных для нас функций.

1. *Мы общаемся, чтобы удовлетворить потребность в общении.* Все люди – социальные по своей природе существа, и мы так же остро нуждаемся в других людях, как в пище, воде и крыше над головой. Два человека могут часами мило болтать о несущественных мелочах, причем ни один из них и не вспомнит потом, о чем же шла речь. Целью их разговора было удовлетворение потребности в простом человеческом общении.
2. *Мы общаемся, чтобы усовершенствовать и поддержать наше представление о себе.* Посредством коммуникации мы узнаем, что мы есть, чем мы хороши, как люди реагируют на наше поведение.
3. *Мы общаемся ради выполнения социальных обязательств.* Мы говорим: «Как дела?», встретив человека, с которым сидели за одной партой в прошлой четверти; «Что нового?» или просто «Привет», – так мы приветствуем знакомых. Таким образом мы выполняем социальные обязательства. Словами «Привет, как дела?» мы подтверждаем, что узнали человека. Если ничего не говорить, мы рискуем заслужить репутацию высокомерного и бестактного человека.
4. *Мы общаемся, чтобы строить взаимоотношения.* Через общение мы не только знакомимся с другими людьми, но и, что еще более важно, строим взаимоотношения, которые могут развиваться и углубляться, а могут чахнуть и увядать.
5. *Мы общаемся, чтобы обмениваться информацией.* Часть информации мы получаем через наблюдения, чтение, телевизор, а изрядную долю – через прямое общение с другими людьми. Когда мы решаем, во что одеться, за кого голосовать на президентских выборах, мы советуемся с окружающими. Во всех этих случаях происходит бесконечное количество обменов сообщениями, включающих посылку и получение информации.

Чаще всего коммуникация происходит в ситуации межличностного общения, представляющего собой неформальный разговор двух или более людей.

Ситуация публичного выступления. Наиболее важная сфера общения – это выступления. В ситуации публичного выступления

оратор выступает перед аудиторией в общественном месте с заранее подготовленным официальным сообщением. При обсуждении ситуации публичного выступления необходимо остановиться на:

- оценка аудитории и постановка целей;
- организация материала;
- адаптация материала к конкретной аудитории и произнесение речи;
- виды информационного обмена и способы убеждения.

Ситуация общения через электронные средства. Сегодня мы все больше и больше пользуемся электронными средствами общения. Участники электронной коммуникации не имеют общего физического контекста, этот вид общения опирается на использование технологий. Как следствие, часть значения сообщения, которая обычно передается невербальными сигналами, недоступна для получателя.

Все большее число людей поддерживает контакты с семьями и друзьями через электронную почту, электронные послания курсируют между двумя или несколькими пользователями сети. Так, в США сегодня 25% населения пользуются услугами электронной почты, и для многих американцев она является единственным способом общения с отдаленными корреспондентами.

Все большее число людей общается с незнакомыми людьми, если их объединяют общие интересы. Такое общение происходит через сетевые конференции и онлайн-чаты. Конференция – это «место виртуальной встречи людей с общими интересами». Конференцию можно представить как место, где собираются сообщения, объединенные одной темой. Для общения в сетевой конференции пользователь посылает сообщение (называемое статьей). Эти сообщения могут затрагивать разные вопросы, но в пределах тематики данного сайта. Другие пользователи читают эти статьи и, если хотят, отвечают на них. В результате получается что-то вроде непрекращающейся дискуссии, в которой могут принимать участие многие люди. В Интернете проводятся тысячи конференций.

Интернет-чат – это интерактивный обмен сообщениями между двумя или более участниками.

В ходе обсуждения различных коммуникационных навыков мы рассмотрим и их применение в ситуациях электронной и непосредственной межличностной коммуникации.

Принципы коммуникации. Коммуникация имеет цель, непрерывна, относительно, имеет культурные границы, этический аспект. Кроме того, коммуникационные сообщения меняются в зависимости от осознанного кодирования; коммуникации можно научиться. *Коммуникация относительна.* Относительность коммуникации означает, что в любой коммуникационной ситуации люди не только обменива-

ются информацией, но и регулируют свои взаимоотношения. В ходе взаимодействия могут реализовываться два аспекта взаимоотношений. Один аспект – это аффект (от любви до ненависти), присутствующий в любом взаимоотношении. Другой аспект относительности коммуникации направлен на выявление доминирующего участника. Аспект контроля в отношениях можно рассматривать как комплементарный или симметричный. В комплементарных взаимоотношениях один человек позволяет другому определить, кто будет иметь большую власть. Так, коммуникационное сообщение одного человека может подтверждать доминирование, в то время как коммуникационное сообщение другого – принимать это утверждение.

Культурные границы коммуникации

Формирование сообщения и его интерпретация зависят от культурной принадлежности участников. Культурное многообразие – различия между людьми – затрагивает любой аспект коммуникации. Даже если мы оба говорим на одном языке, наши культурные различия будут влиять на передаваемые значения.

К наиболее широко обсуждаемым аспектам культурного многообразия относятся этнические и расовые вопросы, но культурное многообразие в коммуникации определяется еще и полом, возрастом, сексуальной ориентацией, социальным положением, образованием и религиозными различиями. Представители различных этнических групп руководствуются различными правилами конструирования и интерпретации сообщений, это также верно и в отношении людей различного пола, возраста или вероисповедания. Люди старшего поколения считают, что обращаться по имени к человеку, если он сам не предложил так себя называть, грубо. А молодые люди обращаются ко всем по имени, не намереваясь этим выказать неуважение.

Этический аспект коммуникации

В любой ситуации мы можем выбрать, будет ли общение этичным. Этика – это совокупность моральных принципов, поддерживаемых обществом, группой или индивидом. Личное дело каждого, что считать этичным, а что нет, но все же различные группы обычно придерживаются определенных норм. Эти нормы влияют на наши решения. Если мы нарушаем ожидаемые нормы, то наше поведение считается неэтичным.

В процессе общения мы не можем избежать этического выбора. Чтобы понять, как этические нормы влияют на общение, мы должны понять, какие этические принципы руководят нашим поведением. *Пять этических стандартов влияют на наше общение и руководят нашим поведением.*

1. *Правдивость и честность* – это нормы, которые вынуждают нас воздерживаться от лжи, мошенничества, воровства и жульничества. «Честным человеком обычно считается человек с моральными принципами, а честность – это центральное понятие этики как основы добродетельной жизни». Многие принимают правдивость и честность в качестве нормы, но иногда и им приходится лгать. Чаще всего мы лжем, когда попадаем в ловушку моральной дилеммы и вынуждены сделать выбор между двумя не удовлетворяющими нас альтернативами. Действующее правило морали сводится к тому, что нужно говорить правду всегда. Фундаментальное требование этого правила означает, что не следует намеренно обманывать или пытаться обмануть других и самих себя. Лишь если мы сталкиваемся с настоящей моральной дилеммой и должны сделать выбор, оправданный обстоятельствами (например, не оповещать врага о планирующейся атаке с целью сохранения человеческих жизней), или выбрать из двух зол меньшее (защита конфиденциальности посредством лжи), только тогда возможна ложь.

2. *Целостность* – это единство убеждений и действий (выполнение обещаний). Теркел и Дюваль говорят: «Целостный человек – это тот, кто придерживается строгих моральных принципов и успешно противостоит соблазну компрометировать эти принципы». Целостность – это противоположность лицемерию. Человек, пообещавший отвести друга к врачу, выполнит это обещание, даже если его позовут на прогулку.

3. *Справедливость* – это поддержание равновесия интересов без соотнесения их с чувствами или выказывания предпочтений той или иной стороне в конфликте. Справедливость предполагает объективность или отсутствие предвзятости. Для некоторых справедливость сводится к следующему: собрать все факты, рассмотреть только те обстоятельства, которые имеют отношение к рассматриваемому вопросу, и не погрязнуть в предубеждениях и не относящихся к делу вопросах. Например, мама, разнимающая двух дерущихся детишек, демонстрирует справедливый подход, если позволяет обоим детям объяснить «свою позицию».

4. *Уважение* – это проявление внимания или предупредительности к человеку и соблюдение его прав. Часто мы говорим об уважении ближних. Например, достаток, занимаемое положение, этническая платформа не должны влиять на коммуникацию. Мы демонстрируем уважение тем, как мы слушаем и пытаемся понять точку зрения другого человека, даже если она сильно отличается от нашей.

5. *Ответственность* – это умение отвечать за свои действия. Ответственность включает все то, что необходимо выполнить по обязанности или потому, что это было обещано, или такова роль члена группы

или сообщества. Ответственность может указывать на обязанность соблюдать моральные законы или на обязательства перед другим человеком. Одни скажут, что мы отвечаем за то, чтобы не нанести вред или не вмешиваться в дела других. Другие скажут, что мы отвечаем не только за то, чтобы не навредить другим, но и за то, чтобы им помочь.

Развитие коммуникационной компетенции

Коммуникационная компетенция – это соответствие коммуникационного поведения данной ситуации и его эффективность. Коммуникация эффективна, если она достигает своих целей, коммуникация соответствует ситуации, если она ожидаема и данной ситуации.

Поскольку коммуникация лежит в основе наших взаимосвязей, in одной из целей этого курса будет ознакомление с принципами,

Мотивация имеет очень большое значение, ведь улучшить навыки коммуникации мы сможем только в том случае, если у нас есть мотивация, то есть если мы хотим этого добиться. Обычно одни имеют более сильную мотивацию, если они чувствуют себя уверенно и знают о потенциальных вознаграждениях.

Знания нужны, поскольку мы должны хорошо понимать, что именно входит в процесс совершенствования коммуникации. Чем больше люди знают о поведении в конкретных ситуациях, тем проще им будет развивать свои навыки.

Навыки нужны потому, что мы должны уметь предпринимать действия в соответствии с нашими знаниями о коммуникации. Навыки - это целенаправленные действия или последовательность действий, которые мы можем выполнить и повторить в соответствующей ситуации. Чем большим количеством навыков вы обладаете, тем больше вероятность того, что вы можете эффективно и адекватно структурировать свои сообщения.

Компетентность – это умение общаться так, чтобы другие воспринимали ваше коммуникативное поведение как одновременно соответствующее ситуации и эффективное. Она включает расширение багажа знаний о коммуникации и понимание ситуаций, с которыми мы сталкиваемся, определение и достижение целей и способность использовать различные поведенческие навыки для достижения целей. Навыки можно приобрести, развивать и совершенствовать.

Лекция 2.

Феноменологические характеристики коммуникации

Вопросы:

1. Структура коммуникации.
2. Виды коммуникаций.
3. Типы коммуникаций.
4. Вербальные и невербальные средства коммуникации.

Структура коммуникации

1. Непосредственная коммуникация – информационный аспект коммуникации – процесс передачи и приема информации.
2. Перцепция – процесс восприятия и формирования отношений между субъектами.
3. Интеракция – взаимодействие в процессе коммуникации.

Компоненты:

1. когнитивный – информированность в области коммуникации (профессиональная компетентность в вопросах коммуникации)
2. эмотивный – умение управлять своим эмоциональным состоянием в процессе коммуникации
3. конативный – выстраивание своего поведения в процессе коммуникации

Все компоненты тесно взаимосвязаны.

Наиболее очевидной функцией является передача каких-то сведений, какого-то содержания и смысла. Это – семантическая (смысловая сторона). Но эта передача, в конечном счете, влияет на поведение человека, его действия и поступки, на состояние и организованность его внутреннего мира. Специфика коммуникаций в том, что они являются средством взаимодействия психических миров людей друг с другом. Коммуникации выполняют три основные функции: информационно-коммуникативную; регулятивно-коммуникативную; эмоционально-коммуникативную.

Информационно – коммуникативная функция. Раскрывается в процессах передачи и приема информации партнерами по общению.

- Не просто передается – принимается, но и формируется, что является важным моментом для творческого продуктивного общения.
- Выравнивание различий в исходной информированности партнеров.
- Стремление понять взгляды и установки друг друга, сопоставить их.
- Выразить свое согласие или несогласие.
- Прийти к определенным согласованным или новым результатам.

Регулятивно-управляющая функция. Проявляется в воздействии на поведение партнеров в процессе их общения, может быть представлена как возможность:

- регулировать не только собственное поведение, но и поведение других людей;
 - взаимной “подстройки” действий;
 - оказывать управляющее воздействие на человека, глубина которого зависит от индивидуальных свойств партнеров общения.
- Эмоционально – коммуникативная функция.* Оказывает большое воздействие на эмоциональное состояние человека.
- Весь спектр человеческих эмоций возникает и развивается в процессе общения людей.
 - Потребность в общении часто возникает в связи с необходимостью изменить свое эмоциональное состояние.
 - В процессе общения людей может измениться интенсивность эмоциональных состояний партнеров: происходит либо сближение этих состояний, либо их поляризация, взаимное усиление или ослабление.
 - Человек в общении может эмоционально разрядиться или, наоборот, усилить эмоциональную напряженность.

Аутокоммуникация – естественное условие психологической активности человека, постоянное общение с самим собой, приводящее при определенных обстоятельствах к внутриличностному конфликту. Общение с самим собой – механизм осуществления самосознания. Общение с другими тесно связано с возможностями и формами общения человека с самим собой. Аутокоммуникация при некоторых психологических ситуациях может резко ослабиться. Общение с самим собой – механизм осуществления самосознания.

Виды коммуникаций

Личностно-ориентированная коммуникация – взаимодействие с одним реципиентом; *социально-ориентированная коммуникация* – взаимодействие с группой. По количеству субъектов коммуникация бывает диадическая коммуникация (2 – диада); триадическая коммуникация (3 – триада, 1+2, в триаде обязательна смена ролей); тетракоммуникация (4; 1+3 – эффективнее, 2+2 – тоже возможна, всегда обязательна смена ролей); внутrigрупповая коммуникация (5 и больше субъектов).

Коммуникации по нисходящей (руководитель-подчиненные). Это наиболее очевидный вид организационных коммуникаций. Коммуникации между руководителем и подчиненными связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждения с целью мо-

тивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации по восходящей (снизу вверх). Коммуникации по восходящей выполняют функцию оповещения руководства организации о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Горизонтальные коммуникации (между подразделениями). В дополнение к обмену информацией по вертикали (нисходящие или восходящие) организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними необходим для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании отношений сотрудничества между работниками организации. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Неформальные коммуникации. Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми

для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной.

Типы коммуникаций

1. Императивная коммуникация $[S \Rightarrow O]$. Предполагает одностороннее воздействие на объект с целью формирования у партнера (у этого объекта) определенных состояний, мнений, позиций, интересов, убеждений, поведения. Партнер при этом знает, что на него направлено воздействие и знает о цели этого воздействия, т.е. это открытая коммуникация.

2. Манипулятивная коммуникация $[S \Rightarrow O]$. Одностороннее воздействие на объект с целью достижения субъектом собственных интересов за счет взаимодействия с объектом. Объект при этом не знает о цели данного воздействия.

Существует восемь типов манипуляторов:

- а) «диктатор». Основная техника – приказы, играет роль «маленького бога», от которого зависит все.
- б) «тряпка». Основная техника – инвалидизация себя.
- в) «калькулятор». Основная техника – контроль и перепроверка всех и вся.
- г) «прилипала». Основная техника – преувеличенная своя зависимость от других людей. Он жертва всего.
- д) «хулиган». Основная техника – угрозы, преувеличенная небрежность, агрессивность, жестокость
- е) «славный парень». Основная техника – преувеличенная забота внимательность, любовь.
- ж) «судья». Основная техника – высказывание оценочных суждений, повышенная критичность. Результатом его деятельности оказывается формирование чувства вины у другого.
- з) «защитник». Основная техника – инвалидизация других, снисходительное отношение к другим.

Основной прием работы с манипулятором один: дать понять, что манипуляция видна и она не работает.

3. Диалогическая коммуникация $[S \Leftrightarrow S]$. Субъект-субъектная система взаимодействия. Это наиболее эффективный тип коммуникации.

Вербальные и невербальные средства коммуникации

Вербальные средства коммуникации. Речь – это психологический процесс общения людей с помощью языка. Язык – знаковая система,

позволяющая формулировать мысли и передавать их с помощью артикуляционного аппарата.

Внутренняя речь – речь, направленная на себя. Основные характеристики: беззвучность, односложность, краткость.

Внешняя речь – речь, направленная на других.

Устная речь – основные характеристики: несложная грамматическая конструкция, опирается на невербальные средства, имеет свои внутренние разновидности (по количеству коммуникаторов):

Монолог – речь одного субъекта, монолог требует плана, замысла и подготовки.

Диалог – речь двух субъектов. Возникает как ответ на вопрос, мнение, суждение. Представляет собой свернутую совокупность монологов.

Полилог – три субъекта и более. Представляет собой свернутую совокупность диалогов (они уменьшены во времени и в объеме).

Письменная речь – основные характеристики: сложная грамматическая конструкция, речь опирается только на логику языка, предъявляет повышенные требования к мыслительной деятельности человека.

Аффективная речь – это односложный и ограниченный вид речи. Основывается на отдельных словах, очень редко – фразах. Такая речь эмоционально насыщена и интонирована (напр., Эллочка-Людоедка). Нет никакой грамматической конструкции.

Невербальные средства коммуникации. Основные знаковые системы:

1. Оптико-кинетическая система знаков. Эта система включает в себя три элемента: жесты – это движения конечностей. Все жесты делятся на два типа: открытые и закрытые; мимика – движение мышц лица. Три основных группы мышц лица, которые отвечают за мимику: 1. круговые мышцы глаз; 2. мышцы скул; 3. Круговые мышцы рта. + две дополнительные группы мышц: 1. мышцы лба; 2. мышцы шеи; пантомимика – расположение корпуса в целом, осанка + сочетание мимики и жестов.

2. Паралингвистическая система знаков – система вокализации голоса. Основные характеристики: тембр, тональность, диапазон, громкость, интонация.

3. Экстралингвистическая система знаков – это включение в речь околоречевых приемов: покашливаний, вздохов, пауз, смеха, плача.

4. Проксемика – это расположение партнера в пространстве. Включает в себя три элемента: зоны, позиции, позы.

Невербальное общение, более известное как язык поз и жестов, включает в себя все формы самовыражения человека, которые не опираются на слова. Психологи считают, что чтение невербальных сигналов является важнейшим условием эффективного общения. Почему

же невербальные сигналы так важны в общении? Около 70% информации человек воспринимает именно по зрительному (визуальному) каналу; невербальные сигналы позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника; наше отношение к собеседнику нередко формируется под влиянием первого впечатления, а оно, в свою очередь, является результатом воздействия невербальных факторов – походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д. Особенно ценны невербальные сигналы потому, что они спонтанны, бессознательны и, в отличие от слов, всегда искренни. Огромное значение невербальных сигналов в деловом общении подтверждается экспериментальными исследованиями, которые гласят, что слова (которым мы придаем такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, звуки, 38% значения несут звуки и интонации и 55 % – позы и жесты. *Невербальное общение включает в себя пять подсистем:*

1. Пространственная подсистема (межличностное пространство).
2. Взгляд.
3. Оптико-кинетическая подсистема, которая включает в себя: внешний вид собеседника, мимика (выражение лица), пантомимика (позы и жесты).
4. Паралингвистическая или околоречевая подсистема, включающая:
вокальные качества голоса, его диапазон, тональность, тембр.
5. Экстралингвистическая или внеречевая подсистема, к которой относятся: темп речи, паузы, смех и т.д.

К средствам кинесики (внешние проявления человеческих чувств и эмоций) относят выражение лица, мимику, жестикуляцию, позы, визуальную коммуникацию (движение глаз, взгляды). Эти невербальные компоненты несут также большую информационную нагрузку. Наиболее показательными являются случаи, когда к помощи кинесики прибегают люди, говорящие на разных языках. Жестикуляция при этом становится единственно возможным средством общения и выполняет сугубо коммуникативную функцию.

Проксемика объединяет следующие характеристики: расстояния между коммуникантами при различных видах общения, их векторные направления. Нередко в область проксемики включают тактильную коммуникацию (прикосновения, похлопывание адресата по плечу и т.д.), которая рассматривается в рамках аспекта межсубъектного дистантного поведения.

Проксемические средства также выполняют разнообразные функции в общении. Так, например, тактильная коммуникация становится чуть ли не единственным инструментом общения для слепоглохонемых (чисто коммуникативная функция). Средства проксемики также выполняют регулирующую функцию при общении.

Невербальными по своей сути являются компоненты и других семиотических систем (например, изображения, явления культуры, формулы этикета и т. д.), а также предметный, или ситуативный, мир. Под ним понимаются объекты, окружающие участников коммуникации, а также ситуации, в которых они заняты.

Обмен невербальной информацией. Хотя вербальные символы (слова) – основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения – все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Через невербальные проявления собеседник демонстрирует свое истинное отношение к происходящему. И наша задача, в данном случае, эти проявления увидеть и интерпретировать, т.е. понять, что за ними кроется. Кроме этого, осознавая и управляя своим собственным невербальным поведением, Вы получаете в пользование очень действенный инструмент при-соединения к собеседнику и воздействия на него.

Лекция 3.

Проблема межличностных отношений в рамках малых групп

Вопросы:

1. Психологические характеристики малых групп. Виды малых групп.
2. Стадии развития группы.
3. Решение проблем в группах. Особенности принятия решений.
4. Групповые роли.
5. Лидерство. Функции лидерства.

Психологические характеристики малых групп.

Виды малых групп.

Выделение малых групп как специфических человеческих общностей (в отличие от больших групп и от выделяемых в последнее время средних по величине общностей) предполагает решение вопроса о количественных границах малой группы. Количественные признаки малой группы – ее нижние и верхние границы – определяются качественными признаками малой группы, основными из которых являются: контактность – возможность каждого члена группы регулярно общаться друг с другом, воспринимать и оценивать друг друга, обмениваться информацией, взаимными оценками и воздействиями и целостность – социальная и психологическая общность индивидов, входящих в группу, позволяющая воспринимать их как единое целое. За нижнюю границу размеров малой группы большинство специалистов принимает три человека, поскольку в группе из двух человек – диаде – групповые социально-психологические феномены протекают особым образом. Верхняя граница малой группы определяется ее качественными признаками и обычно не превышает 20–30 человек. Оптимальный размер малой группы зависит от характера выполняемой совместной деятельности и находится в пределах 5–12 человек. В меньших по размеру группах скорее возникает феномен социального пресыщения, группы большего размера легче распадаются на более мелкие микрогруппы, в рамках которых индивиды связаны более тесными контактами. В этой связи принято выделять группы первичные, то есть наименьшие по размеру и далее не делимые общности, и вторичные группы, формально представляющие собой единые общности, но включающие в себя несколько первичных групп. Малые группы являются основным объектом лабораторных экспериментов в социальной психологии. Поэтому необходимо различать группы искусственные (или лабораторные), специально создаваемые для решения научных задач, и естественные группы, существующие независимо от воли исследователя

Среди естественных малых групп наиболее важным представляется выделение групп формальных и неформальных. *Формальные группы* – группы, членство и взаимоотношения в которых носят преимущественно формальный характер, то есть определяются формальными предписаниями и договоренностями. Формальными малыми группами являются, прежде всего, первичные коллективы подразделений социальных организаций и институтов. Организационные и институциональные малые группы представляют собой элементы социальной структуры общества и создаются для удовлетворения общественных потребностей. Ведущей сферой активности и основным психологическим механизмом объединения индивидов в рамках организационных и институциональных, малых групп является совместная деятельность.

Неформальные группы – объединения людей, возникающие на основе внутренних, присущих индивидам потребностей в общении, принадлежности, понимании, симпатии и любви. Примерами неформальных малых групп являются дружеские и приятельские компании, пары любящих друг друга людей, неформальные объединения людей, связанных общими интересами, увлечениями. Формальные и неформальные группы различаются, прежде всего, по механизмам их образования и по характеру межличностных взаимоотношений. Однако, как и любая классификация, деление групп на формальные и неформальные является достаточно условным. Неформальные группы могут возникать и функционировать в рамках формальных организаций, а группы, возникшие как неформальные, на определенном этапе могут приобретать признаки формальных групп.

По времени существования выделяются группы *временные*, в рамках которых объединение индивидов ограничено во времени (например, участники групповой дискуссии или соседи по купе в поезде), и *стабильные*, относительное постоянство существования которых определяется их предназначением и долговременными целями функционирования (семья, трудовые и учебные группы). В зависимости от степени произвольности решения индивидом вопроса о вхождении в ту или иную группу, участия в ее жизнедеятельности и уходе из нее группы делятся на открытые и закрытые.

В психологическом плане группы (и формальные, и неформальные) образуются в процессе реализации индивидами потребностей в общении, однако, в рамках неформальных групп общение и возникающие на его основе психологические взаимоотношения являются ведущей сферой активности, и в этом плане центральным феноменом психологии малых групп является психологическая общность.

Основными критериями феномена психологической общности группы выступают явления сходства, общности индивидов, входящих

в малую группу (общность мотивов, целей, ценностных ориентации и социальных установок). Осознание членами группы наличия сходства, общности входящих в нее индивидов и отличий (в том числе психологических) своей группы от других выступает основой идентификации индивидов со своей группой (осознания своей принадлежности к данной группе, своего единства с нею – чувство «мы»). Одним из проявлений позитивной групповой идентификации является внутригрупповая приверженность – тенденция к более позитивному эмоциональному отношению индивидов к своей группе и более позитивной оценке ее членов. Психологическая общность группы проявляется также в наличии социально-психологических характеристик, присущих группе в целом (а не характеризующих отдельных индивидов), таких, как совместимость, сработанность, сплоченность, социально-психологический климат и др.

Референтность малой группы – значимость групповых ценностей, норм, оценок для индивида. Основными функциями референтной группы являются: сравнительная и нормативная (предоставление индивиду возможности соотносить свои мнения и поведение с принятыми в группе и оценивать их с точки зрения соответствия групповым нормам и ценностям).

Основными параметрами малой группы, необходимыми для ее качественной характеристики в социально-психологическом исследовании, являются композиция и структура группы. *Композиция группы* – это совокупность индивидуальных особенностей членов группы, значимых для ее характеристики как целого. Выбор параметров, характеризующих композицию группы, во многом определяется конкретными задачами исследования. Наиболее часто выделяются и указываются соотношения членов группы по таким особенностям как пол, возраст, образование, национальная принадлежность, социальное положение.

Стадии развития группы

Группы обычно проходят несколько стадий развития. *Формирование* – это начальная стадия развития группы, в течение которой люди приходят к ощущению того, что группа ценит и принимает их, так что они могут идентифицировать себя с группой. Первое время существования любой группы отдельные ее члены наверняка будут испытывать некоторый дискомфорт, вызванный неопределенностью, с которой они встречаются в новой для себя социальной ситуации. Отношения на этой стадии могут характеризоваться особенной вежливостью и «пробным прощупыванием», когда члены группы пытаются познакомиться друг с другом, понять, как будет работать группа, и найти свое место в ней. Во время формирования любые реальные несогласия между людьми остаются незамеченными, поскольку члены

группы стараются показать себя гибкими. *«Шторм»* – это стадия развития группы, в течение которой группа проясняет свои цели и определяет, какое место каждый из членов будет занимать в групповой структуре власти. Стресс и напряжение, возникающие в группе, когда она начинает принимать решения, – естественный результат столкновения конфликтующих идей, мнений и характеров, которые начинают проявляться в процессе принятия решений. Если на стадии формирования члены группы озабочены тем, чтобы лучше приспособиться друг к другу, то на стадии «шторма» они хотят выразить свои идеи и мнения и найти место в иерархии. Один или несколько членов группы могут поставить под сомнение или оспорить позицию формального лидера группы в некоторых вопросах. В группах, где нет формально назначенных лидеров, возможно соперничество за неформальное лидерство. Во время этой фазы исключительная вежливость, имевшая место ранее, может смениться ехидными комментариями, саркастическими замечаниями или агрессивными пикировками между некоторыми членами группы. Во время «шторма» члены группы могут вставать на чью-либо сторону, формировать фракции и коалиции. «Шторм», если держать его под контролем, является важной стадией развития группы. Находясь в периоде «шторма», группа рассматривает альтернативные идеи, мнения и взгляды. Хотя «шторм» происходит во всех группах, некоторые справляются с ним лучше, чем другие. Когда группу «штормит» слишком сильно, ее выживание может оказаться под угрозой. *Выработка норм* – это стадия развития группы, на которой группа закрепляет свои правила поведения, в особенности те, которые касаются разрешения конфликтов. Если группа успешно преодолевает фазу «шторма», она переходит в следующую фазу, когда члены группы начинают осуществлять более сильное давление друг на друга с требованием согласия. В течение этой фазы нормы или стандарты группы становятся четкими. Члены группы, в основном, подчиняются нормам, хотя те, кто обладает более высоким статусом или большей властью, могут продолжать время от времени отклоняться от них. Члены группы, которые не подчиняются нормам, подвергаются санкциям. Люди, имеющие хорошие навыки общения, следят за формированием норм. Затем они приспособливают к ним свой стиль общения. Когда такие люди видят, что какая-то норма слишком жесткая, слишком мягкая или по каким-то другим причинам может мешать эффективной работе группы, они выносят свои наблюдения на обсуждение группы. Как и следует ожидать, обсуждение проходит лучше всего, когда человек, начинающий его, применяет навыки описания, используя конкретный и точный язык. *Выполнение задачи* – это та стадия развития группы, когда умения, знания и способности всех ее членов соединяются для того, чтобы преодолевать препятствия и

успешно достигать целей. На каждой стадии жизни группы работают для того, чтобы достичь своих целей. На стадии выполнения задачи общение сконцентрировано в основном на разрешении проблем и общении друг другу связанной с задачей информации, а не на построении отношений. Члены группы, которые тратят общее время на пустую болтовню, не только снижают эффективность группы, но и рискуют показаться остальным ленивыми или неподготовленными. Выполнение задачи – наиболее важная стадия развития группы. Это стадия, на которой члены группы свободно делятся информацией, выслушивают идеи других и работают над разрешением проблем. *Закрытие* – это стадия развития группы, на которой члены группы определяют смысл того, что они сделали, и решают, как им лучше закончить (или сохранить) личные взаимоотношения, сформировавшиеся в группе. Некоторые группы собираются на ограниченный период времени, другие работают постоянно. Но независимо от того, является группа краткосрочной или постоянной, все группы когда-то прекращают свое существование. Группа, работающая над краткосрочным проектом, должна будет закончить совместную деятельность, когда выполнит работу в период времени, определенный для ее существования. Постоянные группы также сталкиваются с окончанием работы. Когда команда достигает какой-то конкретной цели, заканчивает конкретный проект или теряет членов из-за перестановок или отставок, у постоянной группы возникают те же самые проблемы, что и у краткосрочной.

Фазы развития группы помогают понять, какую работу должны проделывать группы, чтобы способствовать своему правильному социально-эмоциональному развитию. Развитие группы в течение этих фаз имеет большое значение для того, насколько эффективно она будет работать. Но достижение целей группы – это также результат того, насколько хорошо группа реализует процесс решения проблем.

Решение проблем в группах. Особенности принятия решений

Исследования показывают, что группы используют много различных подходов к решению проблем. Некоторые группы продвигаются к решению линейно, проходя серию шагов для достижения согласия, другие движутся по спиральной схеме, внутри которой они уточняют, принимают, модифицируют, отвергают и комбинируют идеи по мере их развития. Но как бы ни шла группа к решению, по какой-нибудь приближенно упорядоченной схеме или творческими порывами, заходами и стартами, те группы, которые в итоге приходят к высококачественным решениям, обычно выполняют во время своих размышлений определенные задачи. Эти задачи включают формули-

ровку конкретной проблемы, анализ проблемы, выработку критериев, которым должно соответствовать эффективное решение, нахождение возможных альтернативных решений проблемы, сверку этих альтернативных решений с критериями и определение наилучшего решения или комбинации решений.

Постановка проблемы. Обязанность человека, учреждения или «материнской» группы, сформировавшей данную группу, – дать группе задание, например: «разработать новый способ отбора людей для назначения им прибавки к зарплате». Однако задание редко бывает сформулировано таким образом, что у группы не возникает необходимости прояснить его для себя. Даже если задание кажется ясным, эффективная группа захочет убедиться в том, что она фокусирует свое внимание на реальной проблеме, а не на ее симптомах. Посмотрим снова на задание: «Разработать новый способ отбора людей для назначения им прибавки к зарплате». Что здесь не так с определением проблемы? «Разработать новый способ отбора» – слишком общие слова, для того чтобы нести конкретный смысл. Более четко вопрос следовало бы поставить так: «Каков важнейший критерий при отборе людей для назначения им прибавки к зарплате?» Но даже если группа получает четко сформулированное задание, ей необходимо собрать информацию, прежде чем она сможет точно определить конкретную проблему. Для этого требуется, чтобы группа понимала происхождение, историю и текущее состояние проблемы. Это означает, что ей нужно собрать и осмыслить много разнообразной информации. Группа должна как можно раньше дать формальное письменное определение проблемы. Пока группа не придет к согласию относительно формальной постановки проблемы, вероятность того, что эта группа окажется способной работать совместно над ее решением, крайне мала.

Анализ проблемы. Анализ проблемы подразумевает сбор как можно большего количества информации о проблеме и определение критериев, которым должно удовлетворять приемлемое решение. При анализе проблемы могут быть полезными три типа информации. Большинство групп начинают с того, что участники делятся друг с другом информацией, приобретенной ими на собственном опыте. Это хорошая площадка для старта, но если группы ограничивают свой поиск информации знаниями, имеющимися у их членов, то часто принимают решения, основанные на неполной или ошибочной информации.

Оценка решений. Когда группа обзаведется списком возможных решений, ей необходимо сверить каждое решение с критериями, которые она разработала. Во время этой фазы группа должна определить, все ли критерии одинаково важны или какому-то критерию следует придать больший вес при оценке альтернативных решений. Но независимо от того, решает группа считать какой-то критерий более весо-

мым, чем другие, или нет, она должна использовать такой процесс, который позволит ей увериться в том, что каждая из альтернатив будет досконально проверена по всем критериям.

Принятие решения. На группу, которая собирается для решения проблемы, может быть возложена обязанность принять реальное решение, но даже если группа сама не принимает решение, она обязана представить рекомендации. Принятие решения – это процесс выбора одной из нескольких альтернатив.

Групповые роли

Роли, исполняемые членами группы, зависят от их личности, а также от требований и нужд группы. Существует четыре основных типа ролей: обеспечивающие решение поставленной задачи, поддерживающие, процедурные и эгоцентрические. *Роли, обеспечивающие решение поставленной задачи.* Роли, обеспечивающие решение поставленной задачи, требуют специфических паттернов поведения, которые напрямую помогают группе в достижении поставленных целей. Члены группы, которые исполняют роли, обеспечивающие решение поставленной задачи, вероятно, будут сообщать группе информацию или высказывать свою точку зрения, заниматься поиском и анализом информации или мнений. Информировующие или высказывающие свою точку зрения предлагают новый материал для обсуждения. От людей, которые исполняют эти роли, ожидают компетентности или большей информированности о содержании задачи, а также того, что они будут делиться своими знаниями с группой. Чем больше материала вы изучили, тем более ценным будет ваш вклад. От воспринимающего информацию или точку зрения ожидают выяснения мыслей и мнений других людей по стоящим перед группой проблемам. Типичные замечания исполняющих эти роли включают такие высказывания: «Прежде чем продолжить, давайте выясним, какую информацию мы имеем о влиянии повышения вступительных взносов на рост числа членов организации?» или «Как остальные члены группы относятся к этой мысли?» От «аналитиков» ожидают исследования аргументации членов группы в ходе дискуссии. При этом их роль сводится к постановке вопросов и помощи участникам в понимании скрытых предположений в их высказываниях. *Поддерживающие роли* требуют специфических паттернов поведения, которые помогают группе развиваться и поддерживать хорошие отношения между ее членами, групповую сплоченность и эффективный уровень разрешения конфликтов. Участники, которые выполняют поддерживающую роль, вероятно, будут ободрять других членов группы, снимать напряжение, вносить гармонию или объяснять. От «сторонника» ожидают ободрения в группе. Когда члены группы вносят свой вклад в общее дело, «сторонники» демон-

стрируют одобрение своим невербальным или вербальным поведением. Сторонник может улыбнуться, кивнуть или отрицательно помотать головой. От «снимающего напряжение» ожидают того, что он определит момент, когда члены группы находятся в состоянии стресса или утомлены, и его вмешательство поможет снять напряжение или стимулировать работу группы. Человек, способный играть эту роль, может шутить, рассказывать анекдоты и веселые истории, чтобы группа восстановила силы, прежде чем решать задачу. В некоторых ситуациях уместные остроумные реплики могут вызвать улыбку, снять напряжение или скуку и встряхнуть группу. Хотя снимающий напряжение на мгновение отвлекает людей от решения задачи, это помогает группе оставаться сплоченной. От «гармонизатора» ожидают вмешательства в групповую дискуссию, когда конфликт угрожает нанести вред ее сплоченности или отношениям между отдельными членами группы. Снимающие напряжение отвлекают членов группы, тогда как «гармонизаторы» выступают посредниками в конфликтах и устраняют трения, возникшие между отдельными членами группы. От «переводчиков» ожидают знакомства с различиями в социальной, культурной и тендерной ориентации членов группы и умения использовать эти знания, чтобы помочь членам группы понять друг друга. «Переводчики» особенно важны в группах, чьи участники принадлежат к различным культурам. *Процедурные роли* требуют специфических паттернов поведения, которые помогают группе при решении проблем. Члены группы, которые играют процедурные роли, в свою очередь подразделяются на диспетчеров, протоколистов и хранителей. От «диспетчеров» ожидают, чтобы они отслеживали действия группы и помогали ей придерживаться повестки дня. От «протоколистов» ожидают точной записи того, что решила группа, и на чем основано это решение. «Протоколисты» обычно раздают членам группы отредактированные копии своих заметок перед следующим собранием. Иногда эти заметки публикуются как протоколы, которые образуют архив группы. От «хранителей» ожидают управления течением беседы, чтобы каждый член группы имел равные возможности участвовать в ней. Если один или два члена группы начинают доминировать в разговоре, «хранитель» замечает это и приглашает к участию других членов группы. «Хранители» также замечают невербальные сигналы, указывающие на то, кто из группы хочет высказаться.

Лидерство. Функции лидерства

Хотя исполнение всех ролей, обеспечивающих решение задачи, а также поддерживающих и процедурных ролей помогает группам в достижении их целей, для достижения групповых целей необходимо также хорошее руководство. Учеными было предложено большое ко-

личество определений лидерства. Во всех этих определениях *лидерство* рассматривалось как процесс влияния на членов группы для выполнения групповых целей. Влияние – это коммуникативный процесс, который изменяет убеждения и действия других, но лидерство – это больше, чем влияние. Лидерство – это использование влияния для помощи группе в достижении ее целей. Оно включает в себя мотивацию других членов группы для продолжения работы над общими целями. Лидер участвует в реализации «жизненно важных функций» группы. Эти функции включают в себя влияние на групповые процедуры и выполнение задач, а также поддержку удовлетворительных отношений между членами группы. Лидерство может быть распределено между всеми членами группы, поскольку различные роли в группах специально предназначены для выполнения каждой из этих функций. Тем не менее, в большинстве групп некоторые из ролей, которые необходимы для эффективной работы группы, не принимаются на себя ее членами. Существует мнение, что роль лидера состоит в том, чтобы принять на себя какую-либо роль, необходимую группе, если она не принята на себя другими членами.

Лекция 4.

Коммуникативные барьеры и их роль в организации взаимодействия

Вопросы:

1. Барьеры понимания.
2. Барьеры отношения.
3. Барьеры социально-культурного различия.
4. Внутренние факторы преодоления барьеров.

Барьеры понимания

Актуальность проблемы «барьеров» общения обусловлена целым рядом факторов. Прежде всего, наличием и расширением сферы влияния таких видов профессиональной деятельности, существование которых связано с системой взаимоотношений «человек-человек». Очевидно, что в сфере бизнеса, педагогики, инженерного труда и т. п. невозможно аффективное осуществление деятельности при затрудненных взаимоотношениях. Разработка и решение проблемы «барьеров» имеет практическое значение для повышения эффективности общения и совместной деятельности. Распознавание «барьеров» на ранних этапах их проявления способствует оптимизации совместной деятельности. Решение проблемы «барьеров» общения предполагает многоаспектный характер исследования с учетом разнообразия «барьеров» и обширностью сферы их проявлений. Все эти требования достаточно успешно решаются в русле личностного подхода. Дело в том, что процесс общения – это, прежде всего взаимоотношение индивидов, каждый из которых обладает специфическим набором индивидуально-психологических и психофизиологических особенностей. В связи с этим в проблематике вопроса «барьеров» общения необходимо учитывать личностный аспект, как определяющий индивидуально-избирательные отношения данной личности к действительности.

1. Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит.

2. Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из

фильмов ужасов). Как же преодолевать этот барьер? Установлено, что чаще всего барьер обусловлен той или иной степенью невнимания. Поэтому только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер. Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы: привлечь внимание; удержать внимание. На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция. Привлечь внимание можно при использовании трех основных приемов. К ним относятся: прием «нейтральной фразы». В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, телевизионная передача, прочитанная книга, увлечения и др.); прием «завлечения». Говорящий произносит нечто, что трудно воспринимается, например, говорит очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. Эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий как бы «завлекает» слушающего в свои «сети». Другими словами, говорящий провоцирует слушателя самого применить способы концентрации внимания, а потом их использует; прием «зрительного контакта». Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, выбирает несколько человек в аудитории и кивает им и т.д. Не менее важна и проблема поддержания внимания. Она решается рядом приемов. Наиболее важные из них следующие. прием «изоляции» (когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. прием «навязывания ритма» (постоянное изменение характеристик голоса и речи, т.е. говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, то нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания). Этим приемом ликвидируется монотонность звучания; прием «акцентировки» (употребление различных служебных фраз, призванных привлечь внимание, типа «Прошу обратить внимание», «Важно отметить, что...», «Необходимо подчеркнуть, что...» и др.).

3. Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема – звук), семантический (семантика – смысловое значение слов), стилистический (стилистика – стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

Фонетический барьер непонимания возникает в следующих случаях: когда говорят на иностранном языке; используют большое число иностранных слов или специальную терминологию; когда говорят быстро, невнятно и с акцентом. Преодолеть фонетический барьер вполне возможно, и для этого важны: внятная, разборчивая и достаточно громкая речь, без скороговорки; учет аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять, люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе – медленнее, на юге – быстрее; маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.); наличие обратной связи с собеседником, с аудиторией. *Семантический барьер* непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Это возможно по следующим причинам: любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений; «смысловые» поля у разных людей разные; зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры (например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения).

Возникновение барьера можно объяснить так: мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное – «все понимают по-своему». Для преодоления семантического барьера необходимо: говорить максимально просто; заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий, терминов, если надо разъяснить их в начале разговора. *Стилистический барьер* непонимания возникает, когда человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер. Другими словами, если стиль изложения слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать. С определенными оговорками можно признать, что стиль – это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении стилистического барьера – правильно структурировать передаваемую информацию. Существуют два основных правила структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи. Правило рамки основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще «фактором ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина. Рамку в

общении создают начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно вначале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора – подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей. Причем в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении – конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились. Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь, «перечислено». Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, позволяет улучшить запоминание, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника. Возможны следующие варианты перечисления: простое перечисление – «во-первых, во-вторых, в-третьих...»; ранжирование – «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»; логическая цепь – «если это – то, тогда можно предположить, что..., а следовательно...». Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

Барьер логического непонимания возникает, если человек говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики; тогда мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем его слова отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна – правильная, т.е. наша. Однако ни для кого не секрет, что существуют разные логики: женская, детская, возрастная и т.д. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания. *Преодоление логического барьера* возможно при соблюдении следующих условий: учет логики и жизненной позиции собеседника. Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности; правильная аргументация.

Существуют различные виды аргументации: возрастающая (когда сила аргументов к концу общения возрастает). К ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собе-

седника и при его высоком образовательном уровне; *убывающая* (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает). К ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне; односторонняя (когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные). К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень; двусторонняя (когда используются различные – как положительные, так и отрицательные – аргументы). К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации, т.е. когда аргументы противоречат его сложившимся представлениям, установкам, когда у собеседника высокий образовательный уровень. Таким образом, барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво. Система барьеров есть своего рода автоматизированная охрана – при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку. В противном случае мозг и психика человека просто не выдержали бы обвала информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль.

Барьеры отношения

«Барьер» общения – психическое состояние, проявляющееся в неадекватной пассивности субъекта, что препятствует выполнению им тех или иных действий. Барьер состоит в усилении отрицательных переживаний и установок – стыда, чувства вины, страха, тревоги, низкой самооценки, ассоциированных с задачей (например, «страх сцены»). Личностный аспект является определяющим и в представленной классификации «барьеров» основанной на положениях психологии отношений Мясищева В.Н. Различаются:

- 1) «барьеры» отражения – это барьеры, которые возникают в результате искаженного восприятия:
 - себя (неадекватная самооценка);
 - партнера (приписывание не присущих ему свойств, способностей);
 - ситуации (неадекватная оценка значимости ситуации);
- 2) «барьер» отношения – это барьеры, возникающие в результате неадекватного отношения:
 - к себе (неудовлетворенность своим ролевым статусом);
 - к партнеру (чувство антипатии, неприязни к партнеру);
 - к ситуации (негативное отношение к ситуации);
- 3) «барьеры» обращения как специфической формы отношения. Эти «барьеры» возникают:

- при формах обращения, которые ведут к кооперации, сотрудничеству и т.д. (комплименты, похвала, какие-либо поощрительные жесты и т.п.);
- при формах обращения ведущих к непродуктивному общению (повышенный тон голоса, невербальные средства, используемые в конфликтных ситуациях, оскорбительные выражения и т. п.).

Барьеры социально-культурного различия

В деловом общении приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы. Психологические исследования показали, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором – механизмов межличностного общения. К психологическим механизмам восприятия в межгрупповом общении относят процесс социальной «стереотипизации», то есть барьер социально-культурного различия. Суть процесса заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под социально-культурным стереотипом обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Очень важно для правильного понимания роли стереотипа в восприятии то обстоятельство, что любой социально-культурный стереотип – это порождение и принадлежность группы людей, и отдельные люди пользуются им лишь в том случае, если они относят себя к этой группе. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социально-культурные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы – представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души. Формирование образа другого человека осуществляется тоже путем «стереотипизации». Вопрос о том, насколько точным является первое впечатление, совсем не прост. С одной стороны, почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить многие его социально-культурные, психологические характеристики: психологические черты, возраст, социальный слой, культуру общения, примерную профессию. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок. Это объясняется тем, что перед человеком никогда не стоит задача просто «воспринять» другого. Образ партнера, который создается при знакомстве, –

это регулятор последующего поведения, он необходим для того, чтобы правильно и эффективно в данной ситуации построить общение, а значит без каких-либо психологических барьеров.

Внутренние факторы преодоления барьеров

Изучение проблемы «барьеров» общения в контексте личностного подхода позволяет говорить о схеме выхода из ситуации «барьера», где главным является принцип взаимоотношений ведущих к сотрудничеству и взаимопониманию с учетом индивидуально-психологических особенностей партнеров по общению. *Схема выхода из ситуации «барьера»:*

- 1) оценка создавшейся ситуации «барьера» (определение ее направленности и возможных последствий);
- 2) выявление ориентировочных причин возникновения;
- 3) исследование предполагаемого выхода из ситуации в зависимости от ее причин (нейтрализация, либо сведение к воздействию негативных факторов);
- 4) определение аффективных действий для выхода из создавшейся ситуации. Действия, направленные на минимизацию «барьеров» позволяют наладить процесс общения и приводят к аффективному взаимодействию в условиях совместной деятельности.

Важную роль играет в преодолении психологических барьеров мотивационное состояние. Мотивационное состояние человека является психическим отражением условий, необходимых для жизнедеятельности человека как организма, индивида и личности. Это отражение необходимых условий осуществляется в виде установок, интересов, желаний, стремлений и влечений. Наибольший интерес в данной теме представляют установки, которые ставит перед собой человек.

Установка – это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которого оно совершается. Существует теория Э. Берна, которая рассказывает о стереотипах (часть из которых становится психологическими барьерами) заложенных в человеке еще с самого раннего детства. Суть этих стереотипов автор передает через анатомию сценария и классификацию состояний «Я». *Сценарий* – программа поступательного развития, выработанная в раннем возрасте под влиянием родителей и определяющая поведение индивида в важных аспектах его жизни. Программа – план или расписание, которому следуют, схема действий. Сценарии: поступательный – постоянно движущийся вперед; влияние родителей – влияния осуществляются особым, доступным наблюдению

образом в особые моменты времени; определяющий – человек свободен в ситуациях, к которым существующие указания не относятся. Важнейшие аспекты – брак, воспитание детей, развод. У каждого человека есть некий набор поведенческих схем, который соотносится с определенным состоянием его сознания. Есть также другое психическое состояние, часто несовместимое с первым, бывает связано с другим набором схем. Эти различия и изменения говорят о существовании различных состояний Я. Я – система чувств, набор согласованных поведенческих схем. У каждого человека есть ограниченный набор состояний Я:

Состояния Я, сходные с образом родителей (родитель) – человек может эффективно играть роль своих детей, благодаря этому состоянию многие реакции стали автоматическими, что позволяет сэкономить время;

Состояния Я, автономно направленные на объективную оценку реальности (взрослый) – контролирует действия ребенка и родителя, является посредником между ними;

Состояния Я, все еще действующие с момента их фиксации в раннем детстве и представляющие собой архаические пережитки (ребенок) – источник интуиции, творчества, спонтанных побуждений, радости. Таким образом, установки являются важными внутренними факторами для возникновения, либо преодоления барьеров. Существует два обстоятельства:

- 1) Стереотипы всегда были и будут. Они могут быть либо «в положительной направленности», либо «в отрицательной направленности».
- 2) Все зависит от уровня сознания человека. В зависимости от того, на каком уровне сознания будет находиться человек, будут складываться в течение жизни те или иные стереотипы.

В настоящее время абсолютно каждый человек имеет те или иные психологические барьеры. И если даже человек справляется с одними барьерами, то приходит черед другим. Нужно постоянно над собой работать, ни в коем случае не отчаиваться, а главное, следовать только позитивным установкам. Главный вывод в том, что уменьшение барьеров, ведет к эффективности общения, то есть снижаются барьеры понимания и соответственно увеличивается эффективность совместной деятельности (здесь можно понимать также и барьеры между членами семьи, между друзьями). Эту тему очень важно понимать в рабочих коллективах, так как при хотя бы частичном решении этой проблемы можно существенно повысить уровень развития любой организации.

Лекция 5.

Воздействия партнеров друг на друга в процессе коммуникации

Вопросы:

1. Понятие внушения. Виды внушения.
2. Эффективность внушения.
3. Внушаемость. Факторы, влияющие на внушаемость.

Понятие внушения. Виды внушения

Внушение (суггестия) – целенаправленный процесс прямого или косвенного воздействия на сферу психическую человека, ориентированный на специфическое программирование человека и на осуществление им внушаемого содержания. Связано со снижением сознательности и критичности при восприятии и реализации внушаемого содержания, а также с отсутствием целенаправленного активного понимания, развернутого логического анализа и оценки в соотношении с прошлым опытом и данным состоянием субъекта. Содержанию сознания, усвоенному внушением, в дальнейшем присущ навязчивый характер; оно с трудом поддается осмыслению и коррекции, являя собой совокупность «установок внушенных». Внушение – компонента обычного человеческого общения, но может выступать и как специально организованный вид коммуникации, предполагающий некритическое восприятие сообщаемой информации и противоположный убеждению. Реализуется в форме гетеросуггестии и автосуггестии. Внушение, производимое группой, – один из факторов конформности. Достигается средствами вербальными – словами, интонацией, и невербальными мимикой, жестами, действиями (другого человека, внешней обстановки). Механизм внушения широко применяется религией для воздействия на верующих. По методам реализации внушения подразделяются на внушения прямые (императивные), внушения косвенные, а также на внушения преднамеренные и непреднамеренные. Содержание внушения косвенного включается в сообщаемую информацию в скрытом, замаскированном виде и характеризуется неосознанностью, незаметностью, произвольностью его усвоения. Внушение косвенное может быть как преднамеренным, так и непреднамеренным. Различают:

- 1) внушение в бодрствующем состоянии;
- 2) внушение в гипнозе;
- 3) внушение в естественном сне;
- 4) внушение постгипнотическое – реализуемое после выхода из гипноза.

Эффективность внушения

1. свойствами суггестора – социальный статус; обаяние; волевое, интеллектуальное, характерологическое превосходство;
2. особенностями суггера – степень внушаемости;
3. отношениями, складывающимися между ними, – доверие, авторитетность, зависимость;
4. способом конструирования сообщения – уровень аргументированности, характер сочетания логических и эмоциональных компонент, подкрепление другими воздействиями.

На внушении отчасти основано воздействие некоторых средств массовой коммуникации, рекламы, моды, обычаев, формирование веры. Внушение широко применяется в медицине для коррекции психического и соматического состояния больного (психотерапия). В педагогике делаются попытки использовать внушение в обучении – так называемая суггестопедия. В психологии экспериментальной внушение иногда служит приемом для направленного изменения эмоционального состояния, мотивации, установок личности.

Внушаемость. Факторы, влияющие на внушаемость

Внушаемость – мера или степень восприимчивости к внушению, – повышенная податливость по отношению к побуждениям, спровоцированным другими людьми, определяемая и ограничиваемая рядом факторов, в основном субъективной готовностью подвергнуться и подчиниться внушающему воздействию. Некритичное принятие чужой точки зрения и готовность подчиниться (повиноваться), когда человек изменяет свое поведение в соответствии с прямым указанием законного авторитета. Склонность заражаться чужими настроениями и перенимать чужие привычки. Характеристика индивида, зависящая от ситуативных и личностных факторов. Нормальное свойство человеческой психики, но при чрезмерности может дезорганизовать поведение и расценивается как отрицательное качество. Противоположное свойство – критичность. К числу свойств личности, благоприятствующих повышенной внушаемости, относятся: неуверенность в себе, низкая самооценка, чувство собственной неполноценности, покорность, робость, стеснительности; доверчивость, тревожность, экстравертированность; повышенная эмоциональность, впечатлительность, относительно низкий уровень развития интеллектуального, слабость мышления логического, медленный темп деятельности психической. При частом воспроизведении состояний внушения происходит формирование соответственного характера (черты робости, доверчивости, впечатлительности, тревожности, неуверенности в себе). Выделяются такие ситуативные факторы, влияющие на повышение индивидуальной внушаемости:

1) психофизическое состояние субъекта – при покое и релаксации внушаемость возрастает, как и при сильном эмоциональном возбуждении, утомлении, заболевании, стрессе; максимальная внушаемость наблюдается в гипнозе;

2) низкий уровень осведомленности, компетентности в обсуждаемом вопросе или выполняемом виде деятельности; малая степень его значимости для личности;

3) дефицит времени для принятия решения. Внушаемость под влиянием «давления группового» зависит от уровня развития группового. Экспериментально показано, что субъекты, характеризующиеся по тестам внушаемости как внушаемые, в коллективе – в результате опосредования отношений межличностных целями и ценностями деятельности совместной – оказываются способными осуществить коллективное самоопределение – противостоять внушаемости. Современная психология рассматривает внушаемость как неоднородное явление. Она по-разному обнаруживает себя в различных сферах личности, применительно некоего содержания и вида деятельности. Каждый человек в определенных ситуациях в какой-то мере может оказаться внушаемым.

Убеждение. Виды убеждения

Убеждение – процесс, посредством которого взгляды и поведение человека без принуждения подвергаются словесному воздействию др. людей. На взгляды и поведение человека могут влиять и иные факторы (напр., словесные угрозы, физическое принуждение, психологические состояния индивида). Убеждение часто включает в себя манипулирование другими людьми, и по этой причине многие относятся к нему отрицательно. Доводом в пользу убеждения является необходимость в определенной степени осуществлять социальный контроль и взаимное приспособление, без которых человеческое общество дезорганизуется; убеждение при этом обладает моральной приемлемостью по сравнению с др. альтернативами. В принципе же убеждения людей различны, как и их характеры. Основателем этики убеждения, в противоположность этике успеха, является Кант. Гёте считал, что людей объединяют убеждения, разобщают мнения. Современная этика судит о человеке по его убеждениям, а не по внешнему успеху его деятельности. В современную эпоху убеждение в форме рекламы является основой целой отрасли производства. Процесс убеждения может быть упрощенно разбит на вербальную коммуникацию (причину, или стимул) и связанное с ней изменение в отношении (эффект, или отклик). Анализ показал серию последовательных этапов, через которые проходит индивид, подвергающийся убеждению: человек обращает внимание на представленное сообщение и понимает его зна-

чение (включая исходную посылку и, возможно, подтверждающие ее доводы). Чтобы дальнейшее убеждение имело место, нужно, чтобы объект убеждения принял или согласился с исходным положением и, за исключением случаев преходящего интереса, сохранял вновь обретенное мнение достаточно долго, для того чтобы иметь случай действовать нужным образом.

Убеждение осуществляется с помощью слова, примера и дела. Во всех случаях превалирует слово. Умение убеждать людей словом – веление времени. Правила убеждения.

- будьте приветливыми, вежливыми;
- улыбайтесь людям;
- стремитесь поддерживать хорошее настроение и у себя, и у окружающих.

Вся процедура убеждения укладывается в четыре вида воздействия:

информирование, разъяснение, доказательство и опровержение. Остановимся подробнее на информировании и разъяснении.

Информирование. Для того, чтобы человека побудить к деятельности, требуется целый спектр побудительных воздействий. Среди них информирование, т.е. сообщение, во имя чего человек должен действовать, занимает важное место. Это связано с тем, что человек, прежде чем действовать, хочет убедиться, что нужно сделать и сумеет ли он это делать. Никто не начнет действовать, если считать, что действовать либо не стоит, либо невозможно. Информирование в процессе убеждения реализуется различными методами. Среди них особое место занимает рассказ.

Рассказ представляет собой живое и образное изложение сути дела. Обычно он строится двумя путями: индуктивным (когда идут от отдельных фактов к общению) и дедуктивным (когда идут от общих положений к отдельным фактам). Считается, что если слушатель по типу темперамента холерик, то он предпочитает дедуктивный путь, а если флегматик – то индуктивный. Такая корреляция не абсолютна, однако довольно точна: холерику присущ быстрый темп психической деятельности, отсюда он отдает предпочтение обобщениям; флегматик же, имея замедленный темп, склонен воспринимать сначала отдельные факты, а потом уже обобщения. При индуктивном изложении в начале рассказа можно поставить вопрос, ответом на который и станет весь последующий рассказ. Практика показывает, что когда изложение предваряется вопросом, то основное сообщение воспринимается активно. При дедуктивном же изложении вопрос ставится после сообщения главной мысли. Если вопрос поставить перед сообщением главной мысли, то последующая затем аргументация оказывается излишней. Когда не представляется возможным определить темпера-

мент слушающего, то его относят к среднему типу и стараются видеть в нем мыслящего человека. Роль рассказчика здесь близка к роли популярного писателя.

Разъяснение. В деятельности менеджера этот вид убеждающего воздействия занимает не менее важное место, чем информирование. Выделяются наиболее типичные виды разъяснения:

- инструктивное;
- повествующее;
- рассуждающее.

Инструктивное разъяснение уместно и необходимо в том случае, когда от слушателя требуется запомнить что-либо, например, при усвоении порядка действий. По своей сущности это схематическое раскладывание «по полочкам» деятельности подчиненных, побуждаемых к усвоению инструкции. При таком разъяснении мышление слушающего не загружается, но задействуется память. Следует заметить, что такой прием не очень нравится творческим натурам или лицам с художественными наклонностями. У тех же, кто привык к строгим, можно сказать, алгоритмическим правилам и указаниям, инструктирование не порождает противодействий. Для творческих натур большую притягательность имеют приемы рассуждающего разъяснения. Это связано с тем, что такие люди обычно имеют по всем вопросам свои точки зрения, кроме того, многие из них привыкли к полемике. *Повествующее*, а тем более инструктивное разъяснение для таких людей не подходит. Они всегда жаждут активного участия в общении. Поэтому, прежде, чем говорить им «Потому», «Отсюда», «Затем», надо вызвать со стороны слушающих вопросы «Почему?», «Откуда?», «Зачем?» и т. д.

Рассуждающее разъяснение строится таким образом, что ведущий ставит перед собеседником вопросы «за» и «против», заставляя его мыслить самого. При рассуждающем разъяснении можно поставить вопрос, самому ответить на него, а можно побудить к ответу слушающего. Именно побудить, т.е. всем ходом рассуждения возбудить у собеседника желание дать ответ. Как только ведущий начнет понуждать к ответу, рассуждающее разъяснение теряет смысл. При рассуждающем разъяснении слушающий вместе с ведущим ищет пути разрешения ситуации (конечно, при направляющем внимании ведущего). Слушающий (собеседник) при этом ощущает свою значимость. Когда же из него вытягивают ответы, то он, лишаясь такого ощущения, уходит в психологическую защиту

Лекция 6.

Массовые явления и их роль в организации коммуникации.

Вопросы:

1. Психология слухов.
2. Буллинг в малых группах.
3. Особенности проявления моббинга в малых группах.

Психология слухов

Слухи относятся к числу наиболее распространённых массовых явлений в больших диффузных группах, хотя они имеют и более широкое распространение, обязательно возникая в толпах и других больших социальных группах, включая общество в целом. При этом социально-психологические закономерности их возникновения и распространения являются общими.

Во-первых, слухи возникают в связи с важными для людей событиями или значимыми для них социальными объектами (например, о предстоящей денежной реформе или какой-то угрозе для нормальной жизнедеятельности людей). Информация о незначительном или значимом только для узкого круга людей обычно широко не распространяется.

Во-вторых, они возникают в условиях неопределённости, когда информация совсем отсутствует, или явно недостаточна, или является противоречивой и тем самым порождает неопределённость.

В-третьих, благоприятным фактором порождения слухов становится желание людей стать свидетелями чего-то необычного в жизни, узнав информацию о необычном явлении, человек стремится передать её другим людям – это очень благоприятная почва для зарождения слухов. Слухи – это форма искажённой информации о значимом объекте, циркулирующей в больших диффузных группах в условиях неопределённости и социально-психологической нестабильности. Слухи помогают человеку адаптироваться к изменяющейся социальной среде, выполняя некоторые важные функции: – слухи, с одной стороны, удовлетворяют естественную социальную потребность человека в познании окружающего мира, с другой – стимулирует эту потребность; – слухи в значительной степени снимают или, по меньшей мере, снижают неопределённость, в которой человек не может пребывать длительное время, т.е. слухи делают социальную среду для человека субъективно более ясной, понятной; – слухи не только помогают человеку сориентироваться в ситуации, но и регулируют его поведение, которое в соответствии с ней может изменяться; – социальный опыт человека показывает, что нередко слухи возникают вокруг событий,

которые отсрочено, могут состояться, хотя и не в том варианте, который составлял их содержание; в этом реализуется функция предвосхищения социальных событий, что помогает человеку что-то предусмотреть, внести коррективы либо в свои представления, в отношении к социальным явлениям, либо в реальное поведение. Общая стратегия профилактики слухов состоит в том, чтобы противодействовать условиям, способствующим их возникновению и распространению. Поэтому, учитывая вышеописанные благоприятные для слухов условия, необходимо следующее: добиваться высокой степени информированности больших диффузных групп о наиболее важных для них событиях; информация при этом должна быть доступной для понимания и непротиворечивой, что позволит снимать неопределённость, в экстремальных же условиях необходимо организовывать регулярную работу специальных источников информации; целенаправленно снижать значимость тех социальных объектов, событий или явлений, вокруг которых прогнозируется возникновение слухов; в ситуациях, когда слухи уже возникли, важно выяснить их действительные причины и только после этого проводить разъяснительную работу, сделать эти причины достоянием людей, которые легче поймут и объяснят для себя складывающуюся социальную ситуацию и будут к ней относиться менее эмоционально; в благоприятных для слухов условиях появляются их активные распространители (число и уровень их активности увеличивается с возрастанием степени экстремальности условия жизни людей), которые могут представлять серьёзную угрозу, поэтому необходимо выявлять распространителей слухов и нейтрализовать их влияние на группу. Таким образом, практическая задача управления слухами становится наиболее важной в любых условиях, опасных для нормального проживания людей, а именно: предвоенная и военная обстановка, различные стихийные бедствия, техногенные катастрофы, крупные аварии, места скопления людей и т.п. В таких условиях важны определённость воспринимаемой обстановки и упорядоченность действий людей.

Буллинг в малых группах

Буллинг (от англ. bully – хулиган) – психологическое давление негативного характера на человека со стороны другого – часто агрессивно настроенного индивида. Это термин применяется для обозначения взаимодействия между людьми в профессиональной сфере – на предприятии, в офисе (то есть на рабочем месте). Первым, кто употребил этот термин для обозначения этого феномена, был Эндрю Адамс. Буллинг может выражаться в нарочито высокомерном отношении к сотруднику, когда все его действия критикуются и даже высмеиваются, при буллинге «нападающий» часто пытается всеми спо-

собами доказать «непрофессионализм», профнепригодность своей «жертвы». При агрессивном буллинге отношение «нападающего» может выражаться в открытых оскорблениях, унижениях, попытках подорвать репутацию «жертвы». «Нападающим» часто выступает коллега или начальник - таким образом, он может самоутвердиться, продвигаться по службе и т.д. При буллинге необходимо либо обратиться за помощью к начальнику Вашего отдела.

Особенности проявления моббинга в малых группах

Моббинг – это коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить его/ее уйти с места работы. Средством достижения цели является распространение слухов, запугивание, социальная изоляция и в особенности унижения. В результате этого непрекращающегося крайне выраженного враждебного отношения психическое и физическое состояние человека, ставшего жертвой такого преследования, может сильно ухудшиться. Слово «моббинг» означает такое поведение коллег, руководства или подчиненных по отношению к кому-либо из работников, когда они периодически, на протяжении недель, месяцев и даже лет, осуществляют целенаправленное преследование, нападки, ущемляющие его/ее чувство собственного достоинства, подрывающие репутацию и профессиональную компетентность. Человек прямо или косвенно подвергается эмоциональному насилию, его постоянно унижают и часто предъявляют несправедливые обвинения. Результатом всегда является психологическая травма и увольнение. Психолог и ученый-медик, доктор Ханц Лейман впервые провел исследование такого явления на рабочих местах в Швеции в начале 1980-х. Он назвал такое поведение моббингом и охарактеризовал его как «психологический террор», который включает «систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одного или нескольких людей, направленное против другого человека, в основном одного». Лейман определил 45 вариаций поведения, типичных для моббинга: утаивание необходимой информации, социальная изоляция, клевета, непрекращающаяся критика, распространение необоснованных слухов, высмеивание, крики и т.д. Поскольку организация оставляет без внимания такое поведение своих сотрудников, потакает или даже провоцирует эти действия, можно сказать, что жертва, судя по всему, беспомощна против силы и численности, на самом деле затравлена. Здоровье и психическое состояние человека, подвергшегося таким нападкам, сильно страдают, появляются заболевания на нервной почве и чувство социальной неполноценности. Хотя моббинг и буллинг – схожие понятия, моббинг обозначает преследование кого-либо из сотрудников

со стороны руководителя организации, непосредственного начальника, коллеги или подчиненного, которые вовлекают других в систематическую и часто повторяющуюся травлю. Буллинг обозначает преследование «один на один». Когда речь идет о моббинге, руководство часто негласно вовлечено в этот процесс. Вот почему в таком случае жертве очень редко удастся получить помощь. Подвергнуться моббингу может каждый. Это не агрессия, направленная против кого-либо, кто принадлежит к определенному кругу, находящемуся под защитой, как дискриминация по возрасту, полу, расе, вероисповеданию или национальности.

Лекция 7.

Консультирование как метод практической социальной психологии

Вопросы:

1. Психологическое консультирование. Этапы психологического консультирования.
2. Организационное консультирование. Этапы организационного консультирования.
3. Понятие коучинга. История возникновения коучинга.

Психологическое консультирование. Этапы психологического консультирования.

Консультирование является одним из ведущих методов в деятельности психолога-практика. При всем внешнем разнообразии форм, подходов, жанров, техник и контекстов в консультировании есть нечто, служащее объединяющим началом всех видов и подвидов этого направления. Во-первых, как это уже отмечалось в первой главе, психолог-практик, находясь в позиции Консультанта, оказывает содействие своим клиентам в решении их проблем и осуществляет это содействие *в режиме реального времени*, то есть не до и не после выполнения Клиентом его задач, а в процессе их выполнения. Во-вторых, психолог именно оказывает *содействие*, а не берет на себя полностью или частично бремя разрешения проблем. Иначе говоря, его роль не тождественна той, которая описывается понятием «субподрядчик». Распределение активности и соответственно ответственности за результат лежит не в плане сегментирования деятельности и того способа разделения труда, которое описывается как конвейерный способ производства или совместно-последовательный способ осуществления деятельности. Но и простая ссылка на то, что это есть вид совместно взаимодействующей активности, не сильно помогает продвинуться в понимании существа взаимоотношений между консультантом и клиентом. Для прояснения ситуации воспользуемся введенным Л. С. Выготским понятием *зона ближайшего развития*. В современной интерпретации понятие *коллективная зона ближайшего развития* рассматривается как объяснение того факта, что люди, объединяя должным образом свои ресурсы и усилия, могут достичь большего, чем если бы они действовали по одиночке. Клиент и консультант как раз и образуют такую зону, как поле взаимопроникновения и расширения их межличностных перспектив. Но и понятия коллективной зоны ближайшего развития тут явно недостаточно. Отношения консультанта и клиента не симметричны. Особенностью их способа взаи-

модействия является то, что в его ходе решаются не общие проблемы, а лишь проблемы клиента (принцип центрированности на клиенте), и решаются таким образом, что инициатива, активность и ответственность за результат должны в конечном итоге принадлежать клиенту.

Психологическое консультирование можно рассматривать как процесс, состоящий из следующих этапов: установление доверительных отношений с клиентом, достижение договоренности (контракта) по поводу целей консультирования, прояснение проблемы, анализ различных путей решения проблемы, выбор наиболее приемлемого варианта работы над проблемой, разработка плана решения проблемы, реализация плана, пошаговая оценка прогресса и, если нужно, коррекция и пересмотр планов. Е.Ю. Алешина выделяет несколько иной состав и последовательность этапов процесса. С ее точки зрения консультативная беседа разделяется на четыре этапа:

- 1) знакомство с клиентом и начало беседы;
- 2) расспрос клиента, формулирование и проверка консультативных гипотез;
- 3) коррекционное воздействие;
- 4) завершение беседы.

Клиент с самого начала занимал активную позицию и его исходные представления служили отправной точкой в работе по выстраиванию систем интерпретаций и разработке средств преодоления трудностей. Именно этот аспект подчеркивается, когда речь идет об использовании «психотехнических мифов». Для современной практической социальной психологии характерно массированное использование образов, метафор, притч, аллегорий, «рассказывания историй» и мифов. Этот способ активно применяется и в тренинге, и в организационном консультировании. Но только в рамках психологического консультирования есть возможность индивидуализировать эти средства применительно к особенностям конкретного клиента.

Для психологического консультирования основными видами работы являются: выявление и постановка личных целей, планирование действий, принятие решений, решение проблем, самодиагностика, построение самооценки, тестирование. Профессиональная компетентность консультанта предполагает такие способности и умения, как готовность пойти на конструктивную конфронтацию, навыки проведения тестирования и умение интерпретировать результаты тестов, умение давать обратную связь, задавать вопросы, обладание навыками эмпатического и рефлексивного слушания, умение устанавливать межличностные отношения.

Психолог-практик, занимающийся психологическим консультированием в организации и работающий в качестве внутреннего консультанта, обладает дополнительными возможностями в деле оказа-

ния помощи своему клиенту. Его знакомство с ситуацией в организации позволяет ему быстрее и глубже разобраться с проблемами клиента, если они как-то связаны с производственной деятельностью последнего. Кроме того, у внутреннего консультанта есть возможность оказывать влияние на среду, в которой живет и действует его клиент. Так, при работе с конфликтами, если они происходят в организационной среде, внутренний консультант может выйти на непосредственный контакт с лицами, представляющими другую сторону конфликта, и обеспечить более полное взаимодействие между конфликтующими сторонами. Особого рассмотрения требует случай, если консультант попадает в ситуацию, когда ему поступают предложения поработать и с личными проблемами заказчика, и с проблемами организационными. Такое случается, и нередко, если консультант работает с первыми лицами в организации. Казалось бы, такая ситуация должна рассматриваться как чрезвычайно благоприятная, так как успешное разрешение личных проблем заказчика должно в большинстве случаев благоприятно сказаться на работе с проблемами его организации. И наоборот, повышение организационной эффективности может способствовать прогрессу в работе с личными проблемами клиента, так как весьма часто личная и производственная сферы у первых лиц оказываются тесно связанными. Однако не все так беспроблемно, как кажется на первый взгляд. И виной тому два обстоятельства. Во-первых, знания, умения и установки, требуемые для успешной деятельности в указанных видах консультативной работы, существенно различаются. Как правило, психолог профессионализируется преимущественно в одном из них. Во-вторых, даже если психолог-практик одинаково хорошо владеет обеими областями, это не снимает проблемы. Помимо профессиональных умений успех дела обеспечивается и выстраиванием оптимальных и уместных отношений с довольно широким клиентским кругом, в который в рассматриваемом случае входит и заказчик. Психологическое консультирование предполагает установление гораздо более доверительных и менее дистантных отношений с клиентом, чем это уместно в случае организационного консультирования. Выстраивание особых отношений с одним из клиентов может повредить успеху в деле организационного консультирования. Поэтому многие практики рекомендуют не совмещать в одно и то же время проведение двух разных по типу консультативных проектов, если в них задействованы одни и те же лица.

Организационное консультирование.

Этапы организационного консультирования

Организационное консультирование рассматривается как содействие, которое консультанты оказывают руководству в проведении

структурных изменений или изменений в организационной культуре для улучшения эффективности функционирования организации. Клиентами в данном случае являются менеджеры всех уровней управления. Организационное консультирование осуществляется силами внешних и внутренних консультантов. Оно используется в тех случаях, когда высшее руководство организации чувствует настоятельную необходимость в повышении организационной эффективности.

В отличие от психологического консультирования организационное консультирование с самого начала своего зарождения формировалось под явным воздействием идей и методологии социальной психологии.

Знаменательной вехой в истории развития организационного консультирования стало формирование в начале 60-х годов концепции организационного развития. Основное положение этой концепции заключается в том, что процесс целенаправленного изменения организации осуществляется с опорой на собственные силы, то есть при максимальном использовании делового, интеллектуального и творческого потенциала всех сотрудников организации, включая менеджмент и персонал. В то же время для успеха дела признается необходимым обязательное участие специального агента изменения, в качестве которого выступают внешние или внутренние консультанты. В рамках данного подхода сформировалась и получила развитие технология процессуального консультирования (консультирования по процессу). С ростом популярности концепции организационного развития связано и превращение деятельности в области консультирования организаций в широко распространенную и признанную профессию. Социальные психологи получили возможность в значительных масштабах использовать свои знания и умения для решения серьезных экономических и социальных проблем. С тех пор практическая социальная психология обрела широкое поле деятельности в области административного и хозяйственного управления, а также в области политики.

В настоящее время в организационном консультировании представлен довольно широкий спектр подходов, разнообразных концепций, моделей, методик, технологий и техник.

Во всем внешнем многообразии довольно отчетливо выделяются два направления: трансформационное и эволюционное. Они сформировались к середине прошлого столетия и с тех пор благополучно уживаются, сосуществуют и даже плодотворно взаимодействуют друг с другом. В момент своего оформления эти направления обозначались как структурное и процессуальное. Первое фокусировалось на анализе производственных задач и операций и стремилось рационализировать их за счет горизонтальной и частично вертикальной интеграции (объединение и обогащение). Несколько позже данное направление рас-

ширило области своего приложения. Его теоретическая основа – «научное управление», базовая модель – открытая социотехническая система. Именно с этим направлением ассоциируется название экспертного консультирования. Второе направление изначально было сосредоточено на работе с организационными коммуникациями и системами согласования коллективных действий. Его идейная база – концепция организационного развития.

В истории организационного консультирования неоднократно делались попытки интегрировать два основных подхода. Одним из немногих объединяющих начал для структурного и процессуального подходов является на сегодняшний день концептуальная схема процесса консультирования. Имеется в виду его представление о ходе изменений, состоящем из трех последовательных фаз, или этапов: размораживание – изменение – замораживание. Поэтому в установлении очередности, или последовательности, процедурных моментов между представителями основных подходов различий практически не наблюдается. Большинство сходится в том, что вслед за заключением контракта необходимо проводить диагностику, затем, основываясь на результатах диагностики, разработать совместно с заказчиком проект изменений и, наконец, приступить к осуществлению проекта.

В современном организационном консультировании используются такие методы и формы работы, как исследование действием, анализ ресурсов, разрешение конфликтов, управление качеством, аттестация персонала, организация обратной связи, делегирование полномочий, структурирование менеджмента, стратегическое планирование, командообразование, управление карьерой, формирование кадрового резерва, выстраивание систем вознаграждения, оптимизация коммуникаций, обучение, основанное на опыте, и обучение действием. Среди основных компонентов компетентности оргконсультанта фигурируют такие, как понимание принципов ведения бизнеса, умение анализировать бизнес-процессы, навыки работы с обратной связью, умение применять стратегии и концепции организационного развития, навыки заключения контрактов, умение выстраивать отношения с клиентами, заказчиками и соисполнителями, умение планирования и бюджетирования ресурсов, вкус к проведению исследований и разработок, способность к системному мышлению и навыки системного анализа.

Понятие коучинга. История возникновения коучинга

Слово коучинг ныне на слуху. В британских университетах этим словом обозначали лиц, выполнявших функции опекунов или наставников студентов. Поэтому неудивительно, что ментор, куратор, надзиратель, инструктор, инспектор в той или иной мере находятся в

семантической связи с коучингом. Иное дело – тексты по управленческому или организационному консультированию и тренингу. Здесь сложилась традиция использовать при переводах такие лексемы, как наставник и наставничество.

История возникновения коучинга как вида профессиональной помощи связывается с именем Т. Дж. Леонарда, который в начале 80-х годов начал практиковать коучинг и дал описание совокупности принципов и методов, лежащих в основе данного подхода.

В широком смысле слова под *коучингом* понимают систему принципов и приемов, которые способствуют развитию потенциала личности и группы совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала.

В узком смысле слова под *коучингом* понимается подготовка индивидов и групп, нацеленная на достижение конкретных результатов в конкретные сроки, то есть подготовка к конкретному событию. Например, подготовка к ответственному выступлению перед значимой аудиторией, подготовка к проведению выставки, подготовка к запуску проекта. То есть коучинг мыслится как работа, направленная на выполнение четко поставленных задач, хотя сама четкая постановка задач уже является задачей коучинга. Иногда коучинг рассматривается просто как обучение на рабочем месте. С другой стороны, прослеживается тенденция использовать это слово как некоторое предельно широкое понятие, фактически вбирающее в себя все существующие формы работы психолога-практика, исключая, может быть, лишь диагностику.

В содержания коучинга нетрудно узнать достаточно традиционную процедуру обучения (тренинга) на рабочем месте методом пошаговых инструкций. Некоторый нюанс можно увидеть разве только в упоминании необходимости вписывания конкретной задачи в более широкий контекст и возможном оказании поддержки.

Методический аппарат, используемый в коучинге, весьма широк: здесь имеются наработки транзактного анализа, рационально-эмотивной терапии, нейролингвистического программирования, психодрамы (особенно в таком ее виде, как монодрама), разнообразные психодиагностические инструменты, включая проективные методики, и многое другое. Основными техниками работы с клиентом считаются такие, как активное слушание и искусство задавать вопросы. Разнообразие решаемых задач и естественная тяга сравнительно молодого, но быстро развивающегося направления в словотворчестве породили изобилие различных «видов» и «подвидов» коучинга.

Лекция 8.

Консультирование организаций

Вопросы:

1. Понятие организации. Критерии оценки эффективности организаций.
2. Клиент организационного консультирования.
3. Обратная связь.
4. Индивидуальное консультирование.
5. Оценка эффективности консультирования по организационному развитию.

Понятие организации. Критерии оценки эффективности организаций

Современный мир как социальная система состоит из организаций. Они, так же как и отдельные личности, оказываются объектами или субъектами консультирования в зависимости от подхода или вида применяемой практики воздействия. Сложность работы с организациями прежде всего связана с зыбкостью самого этого объекта. Здесь существует огромное количество определений, сильно различающихся между собой. Одни авторы делают акцент на официальности, легальности и формализованности этого объекта, и тогда организация – это формализованная, легальная, официальная группа людей. Другие обращают внимание на функции организации, тогда она предстает как процесс их реализации. Наконец, практически все авторы обращают внимание на такие особенности организации, как разделение труда и функций, а также наличие официальной иерархии внутри нее.

Организация – это спланированная координация действий группы людей для достижения некоторых заявленных целей с помощью разделения труда и функций, а также иерархии власти и ответственности. Среди целей организации должна присутствовать хотя бы одна, направленная вовне или связанная с ее отношениями со средой, иначе организация просто не выживет в среде. Кроме того, наряду с групповыми целями, которые должны быть явными, четко сформулированными, организация является инструментом реализации личных целей составляющих ее людей, и если она не выполняет эту свою функцию, то рискует быть разрушенной под воздействием внутренних процессов. Организация – управляемая группа, то есть в ней есть люди, в первую очередь ответственные за реализацию заявленных целей.

Цель любого консультирования – помочь организации стать более эффективной. Критерии могут быть у консультанта собственными, вытекающими из его профессиональной подготовки, его знаний,

опыта, культуры. Для кого-то главное в организации – это ее способность выдать большее количество продукта на единицу затраченных ресурсов, в первую очередь денег. Для другого – это повышение качества продукта, для третьего – это стабильность, устойчивость организации и т.д. Все эти критерии могут быть обоснованными и очень верными, но они внешние по отношению к организации. Такой подход напоминает медицинский: врач всегда должен бороться за жизнь и здоровье пациента, он точно знает, что это главное. Но пациент далеко не всегда думает так же. Если у врача бывает иногда право на принудительную госпитализацию, на то, чтобы своим волевым решением применить необходимые методы лечения и назначить лекарства, то консультант лишен такого права. У каждой организации есть свои представления о критериях ее эффективности, о приоритетах, о целях, которые необходимо достичь, иногда даже ценой гибели, распада, банкротства. И тогда может быть полезен консультант, который в курсе именно этих внутренних ценностей организации, признает ее право на них, готов исходить из них и руководствоваться ими в своей работе. В практике можно встретить чистые типы консультирования, когда внимание консультанта сосредоточено только на объективных внешних критериях или субъективных, внутренних, но иногда встречаются и попытки их совмещения. Тогда право выбора приоритетов остается за клиентом, но консультант предупреждает его о том, какую цену, возможно, придется заплатить за его выбор, какому риску он подвергает себя и организацию.

Встречается и другой вариант: консультант делает вид, что руководствуется внутренними критериями организации, сам же пытается проводить, реализовывать то, что он считает главным, то есть использует ход врача, который обманом ли, силой ли пытается все же лечить больного, принимая на себя ответственность за его жизнь.

Клиент организационного консультирования.

Вопрос об определении клиента при организационном консультировании – один из наиболее спорных и трудных. Проблема в том, что в организации работает множество людей, и каждый из них имеет свои интересы. Любое изменение нарушает чьи-то интересы, предполагает перераспределение власти, ответственности, ресурсов. Поэтому практически всегда по итогам консультирования кто-то оказывается неудовлетворенным, а иногда и обиженным, и даже уволенным.

С другой стороны, организация является инструментом реализации личных целей учредителей, владельцев, но и наемный персонал, если у него есть выбор, идет работать в нее с какими-то своими целями. Эти личные цели не бывают у всех одинаковыми. Любое изменение организации может создавать благоприятные условия для

реализации чьих-то целей и затруднять, отдалять достижение других. Увеличение доходов персонала далеко не всегда приводит к увеличению прибыли владельцев. А увеличение прибыли владельцев в свою очередь не всегда сопровождается нормальным развитием организации. Можно стремиться к компромиссу, но он не всегда возможен.

Вот почему организационное консультирование всегда предполагает очень четкое определение того, чьи интересы в первую очередь представляет консультант. По этому поводу идет много споров, представлены самые разные позиции – от утверждений, что только первое лицо компании может быть клиентом консультанта, до представлений о том, что в число его клиентов попадают и государство, и общество, и партнеры организации, и потребители ее продукции. Выбор того или иного ответа, конечно же, зависит от представлений консультанта о своей ответственности, от его этической позиции.

Возможны также случаи, когда некий сотрудник на свои деньги нанимает консультанта. При этом ему оказывается индивидуальная консультативная помощь – либо вне рамок организационного консультирования (когда консультант не имеет никаких обязательств перед организацией, в которой работает этот сотрудник), либо с согласия основного клиента организационного консультирования.

В организациях люди имеют разные сферы компетенций. Например, крайне редко генеральные директора консультируются по вопросам бухгалтерии, клиентом на такую услугу будет скорее главный бухгалтер, но если эта консультация проводится в рамках организационного консультирования, обязательным является согласование, получение разрешения на такое консультирование у начальства. Такие «тонкости» необходимы не просто из этических соображений. Даже изменение в ведении бухгалтерии может подчас потребовать существенных изменений в организации, проведение которых не входит в компетенцию главного бухгалтера.

Выбор одного клиента, представляющего организацию, совсем не означает игнорирование интересов других. Ведь игнорирование интересов владельцев, например, может привести к смене генерального директора, продаже или ликвидации организации, недостаточный учет интересов персонала – к сбоям в технологии и увеличению расходов и т.д. Таким образом, определив клиента, консультант вовсе не обязуется игнорировать интересы других – просто всегда отдает приоритет его интересам, предупреждая о возможных последствиях нарушения баланса интересов, отказов от компромиссов.

Обратная связь

Обратная связь – это предоставление клиенту результатов диагностики в устном или письменном виде. Этот документ, как прави-

ло, содержит самые яркие, характерные моменты, сгустки тех мыслей и эмоций, которые были почерпнуты консультантами во время интервью с сотрудниками. Другими словами, это своеобразный коллективный портрет организации глазами сотрудников. В тех случаях, когда индивидуальные высказывания сотрудников не дополняют друг друга, не стыкуются, а противоречат друг другу, представляется вся палитра мнений.

Структура обратной связи обоснована запросом клиента. То есть в фокусе интервью всегда оказывается та проблема, та область организационной деятельности, которая тревожит клиента. В то же время структура обратной связи не ограничивается темой запроса – она не обходит стороной и другие основные области жизнедеятельности организации, которые так или иначе обязательно выплывают во время бесед с людьми, потому как являются объектом их тревоги и внимания.

Текст не содержит оценочных суждений консультантов, их позиция обоснована лишь системным подходом, то есть сбором данных по всем системообразующим линиям. Целями такой формы работы являются: представление руководителю взгляда на организацию всех сотрудников; сопоставление этого видения с его (их) «картинками»; выявление противоречий в формулировках основных актуальных направлений работы руководителя и проблем, которые нужно решать самостоятельно или с помощью консультанта.

Этапы диагностики и обратной связи в организации, таким образом, выполняют роль измерения температуры у больного до и после лечения. Кроме того, они позволяют интегрировать ресурсы сотрудников, учесть их предложения при необходимом поиске нестандартного решения, дать возможность им почувствовать себя причастными к принятию важного решения, оценить готовность сотрудников к изменениям.

В ряде случаев этап обратной связи оказывается не только необходимым, но и достаточным. Руководитель, получив обратную связь, принимает решение и совершает единственно верный шаг самостоятельно, без помощи консультанта. В целом традиционная структура консультирования по организационному развитию предполагает цикличность: диагностика – обратная связь – разработка программы изменений – реализация программы – диагностика – обратная связь.

В зависимости от решения первого лица организации обратная связь предоставляется только ему одному, всей группе участвовавших в диагностике, всему коллективу сотрудников.

Индивидуальное консультирование

По итогам обратной связи руководителю необходимо выработать ясное представление о том, какой бы он хотел видеть свою орга-

низацию, а также стратегию и программу изменений. При этом ему необходимо четко сформулировать свои собственные цели и предпочтения, учесть интересы сотрудников, влияние окружающей среды, требования, заданные продуктом и технологией. Сложность на этом этапе связана еще и с тем, что руководитель сам является носителем организационной культуры, следовательно, может быть склонен к воспроизведению стереотипных, сложившихся в опыте решений, которые не соответствуют возникшим требованиям, новым реалиям, породившим его тревогу и побудившим его обратиться к консультантам.

Поэтому достаточно часто после обратной связи клиент формулирует свой запрос на индивидуальное консультирование: «Помогите разработать программу изменений»; «Помогите мне понять, что во мне мешает моей организации» и т.д. Если возникает запрос такого типа, то заключается новый контракт, при котором роли и функции консультанта могут быть достаточно разнообразными. Следовательно, возрастает и его ответственность. В этом случае для заключения контракта требуется подробное техническое задание. Консультант может выступать в роли учителя или эксперта по ее разработке, к которому можно обратиться с вопросами и просьбами («А какие способы разработки организационных структур существуют?», «А какие способы проведения маркетинга известны?», «А как делается бизнес-план?» и т.п.). Консультанта могут использовать как квалифицированного слушателя или оппонента. И все же основная функция консультанта в индивидуальной работе – фасилитация, содействие.

Существенно, чтобы роль, функции, а следовательно, и конкретная ответственность консультанта были оговорены в контракте и консультант строго выполнял взятые на себя обязательства, не выходя за их рамки. Так как ответственность за принятую и разработанную программу изменений несет клиент – руководитель, именно он определяет техническое задание. Другое дело, что на этапе заключения договора консультант может и должен четко представлять себе собственную роль и взятые на себя функции, не пытаться делать то, что не входит в область его компетентности и чего он просто не умеет профессионально делать. В противном случае он снимает с руководителя ответственность за организацию и начинается игра, манипуляция, общение «с завязанными глазами». Поэтому в техническом задании оговариваются не только цели, ответственности сторон, сроки и оплата, но и правила взаимодействия.

Индивидуальное консультирование является не только одной из наиболее эффективных форм работы, но и одной из самых сложных, требующих наивысшей квалификации от консультанта.

В силу своего особого положения, статуса в организации руководитель часто не имеет возможности для проверки своих идей внут-

ри нее, не может думать вслух, публично сомневаться и ошибаться. В этой ситуации индивидуальное консультирование – чуть ли не единственная возможность для руководителя с кем-то поделиться своими тревогами и мыслями, обосновать их, защитить от критики, услышать какой-то ответ, задуматься и решить, что можно предпринять. Консультант доводит до сведения руководителя тревоги и интересы подчиненных, осуществляет, таким образом, связь первого лица с остальными членами организации. Здесь очень легко попасть в капкан манипуляций, так как подчиненные могут попробовать использовать консультанта в качестве средства решения своих личных проблем, попытаться с его помощью воздействовать на руководителя. Очень важно для консультанта в таких случаях не выходить за границы контракта. Для него полезно напоминать себе и четко объяснить окружающим, кто является его клиентом, и не позволять втягивать себя в конфликт интересов.

Оценка эффективности консультирования по организационному развитию

Разработано множество критериев оценки эффективности консультирования. Часть из них носит субъективный характер, часть – объективный. Заказчик и клиенты должны быть удовлетворены работой консультантов. В случае бизнес-консультирования объективным показателем эффективности является, в конечном счете, повышение прибыльности организации и ее капитализации.

Для консультирования по организационному развитию критерии эффективности определяет сам заказчик. Если он затеял все изменения для того, чтобы увеличить прибыльность организации, то именно прибыль будет основным критерием оценки эффективности консультирования. Если же основной целью заказчика было расширение круга клиентов, или изменение имиджа фирмы, или желание сделать ее более податливой при управлении, или создание корпоративной культуры, то каждая из этих целей в свою очередь предполагает свои критерии оценки.

Сложность при оценке эффективности консультирования обычно связана с тем, что заказчики не всегда осознают системный характер созданных ими организаций, не принимают в расчет, что желанные для них изменения могут приводить к самым неожиданным последствиям в других сферах организационной жизни. Так, изменение стратегии приводит не только к изменению прибыльности, но и к совершенствованию маркетинга, требований к персоналу, влечет за собой перемены в отношениях между людьми, предполагает новшества в организационной культуре и часто приводит к необходимости технологических нововведений.

Изменение отношений между людьми в организации или создание новой корпоративной культуры скажется и на производительности, и на прибыльности, может потребовать изменения стратегии, привести к уходу из фирмы ряда сотрудников.

Во всех этих случаях обязанность консультанта – предупредить заказчика о всех возможных последствиях, не браться за заказы, предполагающие улучшение одного из элементов системы без изменения самой системы.

В любом случае при консультировании по организационному развитию критерии оценки эффективности являются обязательной темой при обсуждении с заказчиком, они включаются в контракт, доводятся до операционального уровня, на котором оценка может быть проведена объективно на основе простых и понятных обеим сторонам показателей.

Лекция 9.

Методы и технологии командообразования

Вопросы:

1. Понятие команды.
2. Комплектование команды. Командные роли.
3. Понятие гомогенности-гетерогенности группы.

Понятие команды

На рубеже веков командный менеджмент становится одной из важнейших стратегий управления, основанной на идее, что команда – это нечто большее, чем простая сумма усилий отдельных сотрудников. Когда люди работают вместе, они могут произвести работу, которая количественно превосходит либо качественно отличается от суммы работ отдельно трудящихся индивидуумов. В настоящий момент интенсивно пропагандируется идея отказа от старых способов управления организацией и перехода к новым. Развитие новых информационных технологий и тенденция к уменьшению численности сотрудников в организациях ведут к тому, что оставшиеся сотрудники должны брать на себя большую ответственность и иметь разнообразные навыки работы, в том числе быть способными принимать самостоятельные решения. В этой ситуации командная работа видится как один из реальных способов достижения успеха в современном, стремительно меняющемся мире. Командой называют группу людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

В целом развитие команды представляется как естественный процесс, обычно происходящий без присутствия консультанта или тренера и нередко длящийся годами. Однако этот процесс можно существенно ускорить, применяя современные технологии работы с группой, которые позволяют развить навыки командного взаимодействия, способность принимать совместные решения и эффективно их реализовывать. Более того, в ходе командообразования можно проводить согласование индивидуальных целей членов команды не только с общекомандными задачами, но и со стратегической линией организации в целом.

Комплектование команды. Командные роли

Под комплектованием команды понимается целенаправленное осуществление работ по созданию потенциальной команды с учетом

индивидуальных способностей, личностных особенностей и профессиональных навыков членов команды, необходимых для успешного решения задач. Непосредственное отношение к комплектованию команды могут иметь три группы факторов (требования задачи, индивидуальные особенности и групповая композиция). На основе этих трех групп факторов формулируются основные положения комплектования команды. Использование специальных методов и технологий отбора потенциальных членов команды заметно повышает вероятность успешной ее работы. Отбор можно назвать критической характеристикой всего процесса командообразования, так как в случае наличия «дисфункциональных» членов команды практически невозможно изменить поведение этих людей или вывести их из нее, не нарушая связности целой команды. Стандартные процедуры отбора основаны на анализе работы (описании поведения, технических знаний, навыков и мотивации, которые отличают успешного члена команды от неуспешного). Анализ работы устанавливает набор рабочих требований (критериев отбора) к перспективным членам команды, по которым собственно и происходит отбор. Наиболее распространенные критерии отбора связаны с успешностью работы того или иного члена команды: способность к обучению; анализ; работа с фактами; инициатива; соответствие работе; мыслительные процессы; вербальные способности; физическое здоровье; планирование и организованность; влияние на других; кооперация; стрессоустойчивость; стандарты работы; тренинг. Однако в каждом конкретном случае критерии определяются в результате проведения анализа работы. Инструментами в отборе могут быть анкеты, тесты способностей, рекомендации, неструктурированные и структурированные интервью, моделирование производственных ситуаций, упражнения на решение проблем, групповая дискуссия, тренинг, проверка здоровья, испытательный срок. Для отбора в команду часто используется метод ситуационно-поведенческого тестирования. Потенциальным членам команды предлагается поучаствовать в моделировании нескольких типичных для командной работы ситуаций. Это позволяет оценить темп и скорость работы, способность к обучению, командной работе, решению проблем. В результате проведения групповых дискуссий можно сделать выводы о коммуникативных навыках, трезвости суждений, командной работе, лидерстве. Нередко возникает необходимость оценить технические умения членов команды. Для этого обычно используются разнообразные специализированные тесты и наблюдения на рабочем месте.

Члены группы наряду с основными имеют дополнительные функции, на основании которых был произведен непосредственный отбор в группу. Основные функции членов команды относятся к той

части решения задачи, которая зависит от уровня профессиональных знаний, навыков и опыта. Как правило, профессиональный уровень определяется группой экспертов, которые устанавливают, какими профессиональным знаниями и навыками должен обладать тот или иной потенциальный член команды, а также какой он должен иметь опыт. Дополнительные функции относятся к той части решения задачи, которая зависит от способности людей работать в команде. Они обеспечивают взаимодополняемость и совместимость членов команды, выполняют роль катализатора командной работы. В практическом плане наиболее важными для успешного командообразования считаются определение способов распределения командных ролей и оценка личностных особенностей членов команды для выстраивания эффективных композиций.

По поводу *командных ролей* существует множество вопросов – какие вообще бывают командные роли, каким образом можно определить соответствие членов команды ролям, каким образом должна быть сбалансирована команда относительно этих ролей и т.д.

Понятие гомогенности-гетерогенности группы

Наиболее важной переменной считается гомогенность–гетерогенность группы. Понятие гомогенности–гетерогенности относится как к объективным, так и к субъективным (каким образом один член группы воспринимает другого члена группы) различиям членов группы. Эти различия могут быть общими (возраст, пол, уровень образования и т.д.) или специфическими, зависящими от требований задачи. Данные многочисленных экспериментов показывают, что гетерогенные группы лучше справляются с принятием решений и решением проблем. Гетерогенные группы являются неиссякаемым источником новых идей и творчества. Считается, что преимущество гетерогенных групп состоит в том, что люди с уникальными и отличными от других ресурсами привносят индивидуальное видение в решение задачи. Однако нельзя с уверенностью утверждать, что в большинстве случаев гетерогенные группы оказываются более эффективными. Гетерогенность может быть причиной трудностей и барьеров в коммуникации между членами группы. В этом смысле гомогенные группы менее конфликтны и более сплоченные, чем гетерогенные. В некоторых исследованиях было выявлено, что сплоченность группы увеличивается за счет способности членов группы воспринимать свое сходство (гомогенность). По-видимому, индивиды, сходные между собой по ценностным ориентациям, интересам и социальным установкам, образуют психологически более устойчивые группы. В то же время есть данные, что после продолжительного периода времени гетерогенные группы становятся такими же сплоченными, как и гомоген-

ные, и в некоторых случаях даже более эффективными. В целом можно считать установленным, что эффективность команды зависит от трех составляющих: согласованности ценностей и доверия, различия индивидуальных целей, связанных посредством командных целей, и значительного различия в стилях, умениях и отборе подходов к решению проблем. Соответственно при комплектовании команд необходимо стремиться к минимальным различиям в системах ценностей членов команды; различия в индивидуальных целях каждого члена команды могут быть более значительными, и максимальные различия желательны в отношении когнитивных стилей и способов эмоционального реагирования.

РАЗДЕЛ II. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Занятие 1. Психология коммуникаций в системе психологических наук

Вопросы для обсуждения:

- Понятие коммуникации.
- Условия коммуникации.
- Функции коммуникации.

Учебно-исследовательские задания:

- Выявить особенности культурных границ коммуникации.
- Оценить этический аспект коммуникации.

Задания для самостоятельной работы:

- Предложить пути развития коммуникативной компетенции.

Занятие 2. Феноменологические характеристики коммуникации.

Вопросы для обсуждения:

- Структура коммуникаций.
- Виды коммуникаций.
- Типы коммуникаций.
- Вербальные и невербальные средства общения.

Учебно-исследовательские задания:

- Выявить разницу между денотативным и коннотативным значением слов.
- Оценить приемы датировки и индексации обобщений для повышения точности высказываний.

Задания для самостоятельной работы:

- Проанализировать вербальные и невербальные средства коммуникации.
- Предложить приемы усовершенствования языковых навыков.

Занятие 3. Проблема межличностных отношений в рамках малых групп.

Вопросы для обсуждения:

- Понятие малой группы.
- Виды малых групп.
- Стадии развития группы.

Учебно-исследовательские задания:

- Выявить особенности принятия решений в группах.
- Охарактеризовать функции лидерства.

Задания для самостоятельной работы:

- Проанализировать особенности решения проблем в группах.
- Описать психологические особенности лидеров в группах.

- **Занятие 4. Коммуникативные барьеры и их роль в организации взаимодействия.**

Вопросы для обсуждения:

- Понятие «барьера» в общении.
- Причины возникновения барьера в общении.
- Барьеры социально-культурного различия.

Учебно-исследовательские задания:

- Выявить особенности аргументации в общении.
- Охарактеризовать правила структурирования информации в общении.

Задания для самостоятельной работы:

- Выявить особенности распознавания барьеров на ранних этапах их проявления.
- Проанализировать внутренние факторы преодоления барьеров.

- **Занятие 5. Воздействие партнеров друг на друга в процессе коммуникации.**

Вопросы для обсуждения:

- Понятие внушения. Эффективность внушения.
- Виды внушения.
- Внушаемость. Факторы, влияющие на внушаемость.

Учебно-исследовательские задания:

- Выявить особенности манипулирования людьми в процессе убеждения.
- Охарактеризовать ситуационные факторы, влияющие на повышение индивидуальной внушаемости.

Задания для самостоятельной работы:

- Выявить особенности видов воздействия.
- Проанализировать правила убеждения.

- **Занятие 6. Массовые явления и их роль в организации коммуникации.**

Вопросы для обсуждения:

- Психология слухов.
- Понятие буллинга.
- Моббинг в малых группах.

Учебно-исследовательские задания:

- Выявить основные особенности слухов как наиболее распространенного массового явления.
- Охарактеризовать роль слухов для организации коммуникации.

Задания для самостоятельной работы:

- Выявить отличия буллинга от моббинга в малых группах.
- Проанализировать особенности управления слухами.

Занятие 7. Консультирование как метод практической социальной психологии.

Вопросы для обсуждения:

- Особенности психологического консультирования.
- Этапы психологического консультирования.
- Особенности организационного консультирования.
- Этапы организационного консультирования.

Учебно-исследовательские задания:

- Выявить психологические особенности коучинга.
- Охарактеризовать структуру консультативной беседы.

Задания для самостоятельной работы:

- Проанализировать исторические особенности возникновения коучинга.
- Проанализировать методический аппарат, используемый в коучинге.

Занятие 8. Консультирование организаций. Методы и технологии командообразования.

Вопросы для обсуждения:

- Понятие организации.
- Критерии оценки эффективности организаций.
- Индивидуальное консультирование.
- Обратная связь.
- Понятие команды.

Учебно-исследовательские задания:

- Выявить роль индивидуального консультирования для повышения эффективности функционирования организации.
- Охарактеризовать психологические требования, предъявляемые к психологу-консультанту.

Задания для самостоятельной работы:

- Выявить особенности гетерогенных групп.
- Проанализировать основные методы работы психолога-консультанта в организации.

РАЗДЕЛ III.

ТЕМАТИКА ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Занятие 1. Личность как социально-психологический феномен

- Методика «Оценка потребности в одобрении».
- Изучение мотивации к успеху.
- Изучение мотивации к избеганию неудач (Т. Элерс).
- Изучение мотивации успеха и боязни неудачи.
- Изучение мотивации достижения.
- Методика «Направленность личности»

Занятие 2. Актуальные проблемы психологии коммуникаций (I)

- Методика диагностики межличностных отношений (тест Т. Лири).
- Методика определения уровней сработанности и совместимости.
- Методика определения организаторских и коммуникативных качеств.

Занятие 3. Актуальные проблемы психологии коммуникаций (II)

- Тест «Язык мимики и жестов» (В.Д. Коновалов).
- Тест «Подаетесь ли Вы чужому мнению?» (Я.В. Киршева, Н.В. Рябчикова).
- Оценка уровня общительности (тест В.Ф. Ряховского).
- Тестовая карта коммуникативной деятельности.
- Методика определения сплоченности коллектива.
- Экспертная оценка профессионально значимых свойств.
- Методика диагностики уровня эмоционального «выгорания» (В.В. Бойко).
- Синдром «выгорания» в профессиях системы «человек – человек».

**РАЗДЕЛ IV.
ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ, КУРСОВЫХ РАБОТ
И РЕФЕРАТОВ**

Тематика контрольных работ

№1

1. Понятие коммуникации.
2. Условия и функции коммуникации.
3. Этический аспект коммуникации.

№ 2

1. Виды коммуникации.
2. Типы коммуникации.
3. Приемы усовершенствования языковых навыков.

№3

1. Понятие малой группы.
2. Стадии развития группы.
3. Особенности принятия решений в группах.

№4

1. Понятие «барьера» в общении.
2. Причины возникновения барьеров в общении.
3. Внутренние факторы преодоления барьеров.

№5

1. Понятие организационного консультирования.
2. Этапы организационного консультирования.
3. Коучинг.

Тематика курсовых работ

1. Этика как совокупность моральных принципов.
2. Аутокоммуникация как общение с самим собой.
3. Коммуникация между руководителем и рабочей группой.
4. Монолог как речь одного субъекта.
5. Невербальные средства коммуникации.
6. Психологические характеристики малых групп.
7. Решение проблем в группах.
8. Барьеры социально-культурного различия.
9. Внутренние факторы преодоления барьеров.
10. Буллинг и моббинг в малых группах.

Тематика рефератов

1. Психологическая структура общения.
2. Средства общения и их использование для передачи информации.
3. Понятие диалога и требования к его ведению.
4. Этические стандарты общения.
5. Психология деловых взаимоотношений.
6. Коммуникативные барьеры в общении.
7. Вербальное и невербальное общение.
8. Проблема эмпатии в психологии.
9. Роли и лидерство в группе.
10. Вежливость в общении.

РАЗДЕЛ V. СКР

1. Беседа как способ межличностной коммуникации.
2. Роль коммуникации в жизнедеятельности людей.
3. Социальная перцепция и взаимопонимания.
4. Роль электронной коммуникации в современном обществе.
5. Влияние стресса и фрустрации на содержание и процесс общения.
6. Самораскрытие и самопредъявление личности в общении.
7. Проблема застенчивости в психологии.
8. Уверенность как фактор оптимизации общения.
9. Типичные ошибки общения и их коррекция.
10. Имитация эмоций как способ сокрытия переживаемых чувств.
11. Самопредъявление как управление впечатлением.
12. История развития мобильных телефонов.
13. Парафраз как изложение сути сообщения.
14. Влияние эмоционального состояния на восприятие окружающих.

РАЗДЕЛ VI. ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Понятие коммуникации.
2. Процесс коммуникации.
3. Условия коммуникации.
4. Функции коммуникации.
5. Участники коммуникации.
6. Понятие контекста.
7. Кодирование и декодирование.
8. Передача сообщения.
9. Принципы коммуникации.
10. Культурные границы коммуникации.
11. Этика как совокупность моральных принципов.
12. Этический аспект коммуникации.
13. Понятие коммуникативной компетенции.
14. Структура коммуникации.
15. Аутокоммуникация как общение с самим собой.
16. Виды коммуникации.
17. Горизонтальные коммуникации.
18. Коммуникации между руководителем и рабочей группой.
19. Неформальные коммуникации.
20. Типы коммуникаций.
21. Типы манипуляторов.
22. Вербальные средства коммуникации.
23. Диалог и полилог.
24. Монолог как речь одного субъекта.
25. Понятие аффективной речи.
26. Невербальные средства коммуникации.
27. Роль невербальных сигналов в общении.
28. Проксемика и кинесика.
29. Обмен невербальной информацией.
30. психологические характеристики малых групп.
31. Виды малых групп.
32. Стадии развития группы.
33. Неформальные группы.
34. Основные критерии феномена психологической общности группы.
35. Референтность малой группы.
36. Композиция группы.
37. Решение проблем в группах.
38. Особенности принятия решений.
39. Групповые роли.
40. Лидерство. Функции лидерства.

41. Понятие «барьера» в общении.
42. Причины возникновения барьера в общении.
43. Барьеры социально-культурного различия.
44. Внутренние факторы преодоления барьеров.
45. Понятие внушения.
46. Виды внушения.
47. Внушаемость. Факторы, влияющие на внушаемость.
48. Манипулирование людьми в процессе убеждения.
49. Психологические особенности слухов.
50. Понятие буллинга.
51. Моббинг в малых группах.
52. Особенности психологического консультирования.
53. Этапы психологического консультирования.
54. Организационное консультирование.
55. Этапы организационного консультирования.
56. Понятие организации.
57. Критерии оценки эффективности организации.
58. Обратная связь.
59. Индивидуальное консультирование.
60. Понятие команды.

РАЗДЕЛ VII.
ПРОВЕРОЧНЫЕ ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ПСИХОЛОГИЯ КОММУНИКАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ»

1. Как называется процесс создания и передачи значимых сообщений в неформальной беседе, групповом взаимодействии или публичном выступлении?

- а) коммуникация
- б) кодирование
- в) сообщение
- г) обратная связь

2. Контекст – это физическое, социальное, историческое, психологическое и культурное окружение, в котором проходит процесс коммуникации. Социальный контекст – это ...

- а) цель коммуникации и уже существующие взаимоотношения между участниками
- б) связи, сформировавшиеся между участниками в предыдущих коммуникационных эпизодах и влияющие на понимание в текущей ситуации
- в) настроения и чувства, которые каждый из собеседников привносит в общение
- г) убеждения, ценности, отношения, социальная иерархия, религия, роли групп и понятие времени

3. Как известно, процесс коммуникации осуществляется посредством посылки и получения сообщений, включающих в себя определенные элементы. Какие?

- а) значение
- б) символы
- в) кодирование и декодирование
- г) форма или организация

4. Как называется маршрут сообщения, средство его передачи?

- а) кодирование
- б) канал
- в) обратная связь
- г) контекст

5. «Все люди – социальные по своей природе существа, и мы такие остро нуждаемся в других людях, как в пище. Воде и крыше над головой Два человека могут часами мило болтать о мелочах, при-

чем ни один из них и не вспомнит потом, о чем же шла речь».

О какой функции коммуникации идет речь?

- а) поддержание нашего представления о себе
- б) построение взаимоотношений
- в) выполнение социальных обязательств
- г) удовлетворение потребности в общении

6. «Часть информации мы получаем через наблюдения, чтение, телевизор, а изрядную долю – через прямое общение с другими людьми». О какой функции общения идет речь?

- а) обмен информацией
- б) воздействие на других людей
- в) выполнение социальных обязательств
- г) удовлетворение потребности в общении

7. Коммуникация:

- а) имеет цель
 - б) непрерывна, относительна
 - в) имеет культурные границы
 - г) имеет этический аспект
- все ответы

8. О каком этическом стандарте идет речь: «Это нормы, которые вынуждают нас воздерживаться от лжи, мошенничества, воровства, жульничества»?

- а) правдивость и четкость
- б) целостность
- в) справедливость
- г) уважение

9. Ответственность – это ...

- а) поддержание равновесия интересов без соотнесения их с чувствами или высказывания предпочтений той или иной стороне в конфликте
- б) умение отвечать за свои действия. Включает все то, что необходимо выполнить по обязанностям или потому, что это было обещано, или такова роль члена группы или сообщества
- в) проявление внимания или предупредительности к человеку и соблюдение его прав
- г) единство убеждений и действий

10. Коммуникативная компетенция – это ...

- а) соответствие коммуникативного поведения данной ситуации и его эффективность

- б) естественное, врожденное, стабильное поведение
- в) проявление внимания к человеку и соблюдение его прав
- г) реакция на сообщение

11. Кто считает, что межличностная коммуникативная компетенция – это восприятие его человеком себя и восприятие его другим человеком.

- а) М. Холл
- б) Б. Спилберг
- в) А. Реан
- г) Г. Лефрансуа

12. Как называется набор характеристик, отличающих одни предметы от других, который используется для группирования предметов, имеющих одинаковые характеристики?

- а) интерес
- б) совокупность
- в) паттерн
- г) стимул

13. Что помогает оценивать собственную компетентность и ценности?

- а) самооценка
- б) память
- в) мышление
- г) справедливость

14. Каким термином называется разрыв между неправильным восприятием себя и реальности?

- а) неконгруэнтность
- б) некомпетентность
- в) декодирование
- г) негативизм

15. «В конечном счете, самооценка возрастает в результате тяжелой работы и практики, практики, практики – это неотвратимый экзистенциальный факт». Кто в результате исследования доказал, что самооценка может возрастать?

- а) К. Мрук
- б) Д. Вуд
- в) Д. Таннен
- г) П. Дэйл

16. Стереотип – это...

- а) упрощенная и стандартизированная концепция характеристик или ожидаемого поведения членов определенной группы
- б) несправедливое обращение с людьми или причинение им вреда не основании их принадлежности к той или иной группе
- в) заранее сложившиеся суждения, вера, точка зрения на то, что человек представляет собой
- г) эмоциональное состояние во время взаимодействия

17. Что помогает более реалистично воспринимать людей, определять правильность восприятия?

- а) убежденность в точности вашего восприятия
- б) поиск информации для подтверждения восприятия
- в) изменение впечатления о людях
- г) проверка восприятия с целью убеждения в правильности своих выводов

18. Какие ученые рассмотрели непонимание между людьми из-за незнания общающихся о том, что их субъективные реакции на слова основаны на их жизненном опыте?

- а) С. Огден
- б) И.Ричардз
- в) С.Хелгесен
- г) К.Хокинс

19. Денотация – это ...

- а) чувства или оценки, ассоциирующиеся со словами
- б) прямое, явное значение, которое языковое сообщество формально приписывает слову
- в) чувство собственной идентичности
- г) совокупность слов и систем их использования

20. Как называется вывод на основе отдельных фактов, который позволяет людям использовать полученные на собственном опыте знания и применять их в других случаях?

- а) обобщение
- б) датирование
- в) денотация
- г) коннотация

21. Выбирать язык и символы, приспособленные к нуждам, интересам, знаниям и отношениям слушателей, чтобы избежать употребления языка, который отвращает от нас людей, значит ...

- а) говорить уместно

- б) говорить четко
- в) говорить официально
- г) говорить громко

22. Как называется один из путей утверждения независимости, который нарушает взрослые табу?

- а) жаргон
- б) брань
- в) сленг
- г) официальный язык

23. Кинесика – это...

- а) вид невербального поведения, движения, к которому относится зрительный контакт, выражение лица, жесты и изменение позы в процессе общения
- б) взгляд, который характеризуется тем, как и сколько времени мы смотрим на другого человека или людей во время общения
- в) организация лицевых мышц, которая передает эмоциональное состояние человека или реакцию на сообщение.
- г) наборы движений, предназначенные для передачи сообщений.

24. Параязык – это ...

- а) уверенная манера держаться
- б) нарушение речи
- в) невербальное «звучание» сообщений, то есть манера выражения слов в речи.
- г) скорость, с которой человек разговаривает

25. Как называются помехи в речи типа «э-э-э», «м-м-м» и почти универсальные «понимаете», «типа»?

- а) вокальные помехи
- б) музыкальные помехи
- в) языковые помехи
- г) голосовые помехи

26. Какая дистанция подходит для личных разговоров между близкими друзьями?

- а) интимное расстояние – до 45 см
- б) личное расстояние – от 45 см до 1,20 м
- в) социальная дистанция – от 1,2 до 3,5 м
- г) публичная дистанция – от 3,5 м и больше

27. Какие элементы в окружающей среде влияют на коммуникацию и «передают» сообщение?

- а) температура
- б) освещение
- в) цвет
- г) звуки

28. Кто является ведущим исследователем в области отношений, высказавшим мнение о том, что «если вы составите список того, чем вы занимаетесь с друзьями, то главным пунктом в нем будут, конечно, «разговоры»?

- а) К.Бергун
- б) Л.Зебровиц
- в) Т.Холл
- г) С.Дак

29. Что входит в структуру делового обсуждения проблем?

- а) Приветствие. Представление темы и обоснование необходимости обсуждения
- б) Обмен информацией и ее обработка
- в) Подведение итогов и определение следующих шагов
- г) Официальное завершение обсуждения

30. Как называются неписанные законы, которые определяют, какое поведение обязательно, предпочтительно или запрещено в определенном контексте?

- а) разрешения
- б) постулаты
- в) правила
- г) постановления

31. Какое правило беседы Поль Грайс описывает следующим образом: «Оно требует от нас сообщать информацию, которая связана с обсуждаемой темой. Поверхностные комментарии или откровенная подмена предмета обсуждения, когда другие партнеры еще заинтересованы в обсуждении темы, разрушают сотрудничество»?

- а) правило уместности
- б) правило количества
- в) правило хороших манер
- г) правило качества

32. Распределение времени разговора между собеседниками, отсутствие длинных монологов, распознавание и учет сигналов, говорящих о необходимости дать слово другому участнику разговора – все это необходимо для ...

- а) поддержания баланса между произнесением речей и слушанием
- б) для обеспечения собеседника открытой информацией
- в) сообщения качественной информации
- г) разговоры в интернет-чатах

33. Эмпатия – это...

- а) точная расшифровка сообщения путем присвоения ему правильного значения
- б) переживание чувств, мыслей или установок другого человека
- в) перцептивный процесс выбора и концентрации на конкретных стимулах из всего множества стимулов, достигающих наших органов чувств
- г) дополнительная информация, которую собеседник может использовать для продолжения разговора

34. Перечислите варианты проявления эмпатии.

- а) эмпатическое реагирование
- б) принятие точки зрения
- в) симпатическое реагирование
- г) сосредоточение

35. Какие принципы помогают определить допустимую степень самораскрытия в различных межличностных контактах?

- а) откровенно сообщайте такую информацию, которую хотели бы получить от других
- б) становитесь откровенным постепенно, продолжайте самораскрытие, только если это находит отклик
- в) сообщайте интимную информацию только тогда, когда считаете, что это допустимый риск
- г) приберегите интимную информацию для постоянных отношений

36. Какие рекомендации необходимо учитывать, чтобы похвала была эффективнее?

- а) отмечайте конкретное поведение или достижение, которое вы бы хотели подкрепить
- б) описывайте конкретное поведение или достижение
- в) описывайте, какую пользу приносят действия человека
- г) стройте фразу таким образом, чтобы уровень похвалы соответствовал важности поведения или достижения

37. При выполнении каких требований конструктивная критика будет более эффективной?

- а) спрашивайте разрешения, прежде чем критиковать
- б) описывайте поведение, точно и подробно излагая, что сказал или сделал человек, не оценивая его поведение как хорошее или плохое, правильное или неправильное
- в) по возможности делайте позитивное выступление перед негативными замечаниями
- г) будьте конкретны, насколько это возможно, когда это уместно, предлагайте человеку другие варианты поведения

38. Сколько секторов содержит окно Джогари?

- а) 2
- б) 3
- в) 4
- г) 5

39. Как называется сектор (окно Джогари), в котором содержится все, что вы знаете о себе и чего ваш партнер не знает о вас?

- а) «секретный сектор»
- б) «слепое пятно»
- в) «открытый сектор»
- г) «неизвестность»

40. Какие составляющие включает в себя подход к разрешению конфликтов, основанный на сотрудничестве?

- а) определение проблемы
- б) анализ проблемы (в чем заключаются причины и каковы внешние признаки)
- в) определение критериев для оценки решений (каких целей мы хотим достичь)
- г) предложение возможного решения, выбор наилучшего решения

41. Метод единодушного решения – это ...

- а) метод, при котором группа должна продолжать обсуждение до тех пор, пока все ее члены не будут считать одно и то же решение наилучшим
- б) метод, при котором группа голосует по каждой из альтернатив, и выбирается та, которая получает большинство голосов
- в) метод, когда группа исключает те альтернативы, которые не соответствуют критериям, просит одного из членов, имеющего больше всех опыта и знаний, выбрать окончательное решение
- г) метод, при котором каждый член группы составляет рейтинг альтернатив, отвечающих всем критериям

42. Эгоцентрические роли – это ...

- а) роли, которые требуют специфических паттернов поведения, помогают группе при решении проблем
- б) роли, которые отражают специфические паттерны поведения людей, концентрируют внимание на персональных потребностях и задачах в ущерб групповым
- в) роли, которые требуют специфических паттернов поведения, помогают группе развиваться и поддерживать хорошие отношения между ее членами, групповую сплоченность и эффективный уровень разрешения конфликтов.
- г) роли, обеспечивающие решение поставленной задачи, требуют специфических паттернов поведения, которые напрямую помогают группе в достижении поставленных целей

43. Как называется процесс, в ходе которого оратор передает сообщение, предназначенное для укрепления определенного убеждения аудитории, его изменения или побуждения аудитории к действию?

- а) убеждающая речь
- б) усвоение речи
- в) слушание
- г) репетиция

44. Энтузиазм – это...

- а) воодушевление или страстное отношение к теме
- б) звучание голоса, при котором высота, громкость, и темп остаются постоянными, так что слова идеи или фразы не отличаются заметным образом друг от друга
- в) уверенность в своих манерах
- г) сопоставление, которое выражает фигуральную идентичность сопоставляемых объектов

45. Перечислите основные направления кадровой политики.

- а) прогнозирование новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий, разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и предстоящих задач организации
- б) совершенствование систем обучения, служебное продвижение работников с учетом их способностей, индивидуально-психологических особенностей и достигнутого уровня профессионализма
- в) разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом
- г) создание системы профессионального отбора и подбора персонала

46. Как называется степень взаимодействия членов группы при достижении общей цели?

- а) справедливость
- б) сплоченность
- в) стабилизация
- г) сотрудничество

47. Как называется степень взаимодействия членов группы при достижении общей цели?

- а) справедливость
- б) сплоченность
- в) стабилизация
- г) сотрудничество

48. Перечислите основные функциональные обязанности менеджера по персоналу.

- а) разработка стратегии управления персоналом, обеспечение кадрами рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого профессионального уровня и направленности подготовки
- б) анализ кадрового потенциала, прогнозирование потребности в рабочих кадрах и специалистах, установление широких связей со службами занятости
- в) планирование организации и контроля профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров специалистов и руководителей управленческих звеньев, изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования
- г) изучение причин текучести кадров и разработка мер по их снижению, организация профессиональной и социально-психологической адаптации молодых специалистов, использование компьютерной техники для обработки периодической отчетности и анализа выполнения планов по кадровой работе

49. Реактивная кадровая политика – это...

- а) кадровая политика, характерная для предприятий, которые располагают средствами диагностики возникавших ситуаций (в том числе конфликтных) и адекватной экстренной помощи. Руководство осуществляет контроль над симптомами негативного состояния в работе с персоналом, выявляет причины развития кризисных ситуаций, принимает меры к ликвидации негативных явлений. Определенные трудности могут возникнуть при такой кадровой политике при разработке среднесрочного планирования

б) кадровая политика, которая возможна лишь при обоснованных прогнозах развития организаций. В программах развития организаций содержатся прогнозы потребности в кадрах. Разработка целевых кадровых программ – основная проблема таких организаций.

в) кадровая политика, которая осуществляется в организациях, которые не только делают прогнозы, но и обладают средствами воздействия на ситуации, а кадровые службы способны разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг и корректировать исполнение программ.

г) кадровая политика, которая характерна для кадровой работы, которая сводится лишь к ликвидации негативных последствий. Руководство в ситуации такой кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации – зачастую без попыток понять их причины и возможные последствия. Здесь нет выраженной программы действий в отношении персонала, его профессионального роста и совершенствования, что, в конечном счете, чревато необратимыми процессами в становлении кадрового потенциала, а вопрос о выживании организации ставится под сомнение

50. Ротация – это...

а) метод обучения, при котором сотрудник перемещается на другую должность, происходит регулярная сменяемость кадров в соответствии с принципом «найти нужному работнику нужное место».

б) разъяснение и демонстрация приемов и способов работы непосредственно на рабочем месте.

в) форма воспитания и профессиональной подготовки молодых специалистов имеет индивидуальную и коллективную формы.

г) совершенствование профессионального мастерства, овладение культурой производства, современными технологиями в определенных областях.

КЛЮЧИ К ТЕСТАМ

1 а	11 б	21 а	31 а	41 а
2 а	12 в	22 б	32 а	42 б
3 абвг	13 а	23 а	33 б	43 а
4 б	14 а	24 в	34 абв	44 а
5 г	15 а	25 а	35 абвг	45 абвг
6 а	16 а	26 а	36 абвг	46 б
7 абвг	17 абвг	27 абв	37 абвг	47 б
8 а	18 аб	28 г	38 в	48 абвг
9 б	19 б	29 абвг	39 а	49 а
10а	20 а	30 в	40 абвг	50 а

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений / Г.М. Андреева. – М.: Наука, 1994. – 324 с.
2. Бодалев, А.А. Психология общения / А.А. Бодалев. – М., 1996.
3. Вердербер, Р. Психология общения. Полный курс / Р. Вердербер, К. Вердербер. – СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. – 412, [4] с. – (Психология – лучшее).
4. Изард, К.Э. Психология эмоций / К.Э. Изард. – Пер. с англ. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 464 с.
5. Квинн, В. Прикладная психология / В. Квинн. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 560 с.
6. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом / Под. ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2005. – 624 с.: ил.
7. Леонтьев, А.А. Психология общения / А.А. Леонтьев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Смысл, 1997. – 365 с.
8. Лурия, А.Р. Диагностика следов аффекта / Психология эмоций. Тексты / А.Р. Лурия. – Под ред. В.К. Вилюнаса, Ю.Б. Гиппенрейтер. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984, с. 228–234.
9. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс Пер. с англ. - СПб.: Питер, 1997. – 688 с.
10. Пиз, А. Язык жестов / А. Пиз. – Пер. с англ. – Воронеж: НПО «МОДЭК», 1992. – 218 с.
11. Экман, П. Психология лжи / П. Экман. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 272 с.
12. Юнг, К.Г. Аналитическая психология. Глоссарий / К.Г. Юнг. – Пер. с англ. – СПб., 1994. – 136 с.

ГЛОССАРИЙ

1. **Агрессивное поведение** – нападки на оппонента без учета ситуации и чувств, потребностей или прав объекта нападок.
2. **«Агрессор»** – человек, который добивается повышения собственного статуса, критикуя почти все или порицая других, когда дела идут не лучшим образом, и принижая личные качества и статус других.
3. **Адаптация к аудитории** – активный процесс вербального и визуального приспособления материала для представления конкретной аудитории.
4. **Активная стратегия** – получение информации о человеке со слов других людей.
5. **Актуальность** – субъективная ценность, которую люди приписывают информации, если она отвечает их потребностям и интересам.
6. **«Аналитик»** – человек, от которого ожидают исследования аргументации членов группы в ходе дискуссии.
7. **Антонимы** – слова, имеющие противоположный смысл.
8. **Апеллирование к авторитетам** – использование в качестве доказательства «экспертного» мнения человека, который не является авторитетом в данном вопросе.
9. **Артикуляция** – придание звукам речи формы, превращающей их в распознаваемые вербальные символы, сочетание которых образует слово.
10. **Ассертивность** – умение постоять за себя в межличностных отношениях, защищая свои права и уважая права других.
11. **Ассоциация** – способность какой-либо мысли вызывать воспоминание о другой мысли, связанной с первой.
12. **Атрибуции** – причины, которыми мы объясняем поведение других людей.
13. **Аффилиативные препятствия** – препятствия, возникающие, когда некоторые или все члены группы больше озабочены поддержанием гармоничных отношений с другими, чем принятием качественного решения.
14. **Беседа** – направляемое участниками, неформальное, неподготовленное взаимодействие, являющееся последовательным взаимообменом мыслями и чувствами между двумя и более людьми.
15. **Близкая информация** – информация, которая затрагивает личное пространство человека.
16. **Близкие люди** – люди, которым мы доверяем свои самые сокровенные чувства.
17. **Вежливость** – обращение с людьми, учитывающее их потребности быть оцененными и защищенными.

18. **Взаимопонимание** – понимание того, что оратор и аудитория располагают одними и теми же сведениями, а также испытывают похожие чувства и имеют общий опыт.
19. **Визуализация** – мысленное представление того, как вы что-то успешно делаете.
20. **Внешние шумы** – предметы, звуки и другие воздействия окружающей обстановки, отвлекающие внимание людей от того, что говорится или делается.
21. **Внутренние шумы** – мысли и чувства, мешающие коммуникационному процессу.
22. **Вокальные помехи** – лишние звуки или слова, которые нарушают плавность речи.
23. **Вопросы о политике** – вопросы, относящиеся к курсу действий, который должен быть взят, или к правилам, которые должны быть приняты для решения проблемы.
24. **Вопросы о фактах** – вопросы, которые относятся к выяснению того, что есть правда, и в какой степени нечто является истинным.
25. **Вопросы об оценках** – вопросы, которые касаются субъективных суждений о том, что правильно, морально, хорошо или справедливо.
26. **Воспринимающий информацию или точку зрения** – человек, который выясняет мысли и мнения других людей по стоящим перед группой проблемам.
27. **Восприятие** – процесс выборочного отражения информации и приписывания ей значения.
28. **Временной, или хронологический, порядок** – перечисление основных положений в соответствии с последовательностью идей или событий, с концентрацией внимания на том, что идет первым, вторым, третьим и т.д.
29. **Выполнение задачи** – стадия развития группы, когда умения, знания и способности всех ее членов соединяются для того, чтобы преодолевать препятствия и успешно достигать целей.
30. **Выработка норм** – стадия развития группы, на которой группа закрепляет свои правила поведения, в особенности те, что касаются разрешения конфликтов.
31. **«Гармонизатор»** – человек, от которого ожидают вмешательства в групповую дискуссию, когда конфликт угрожает нанести вред ее сплоченности или отношениям между отдельными членами группы.
32. **Гетерогенная группа** – группа, состоящая из людей разного пола и возраста, имеющих разный уровень подготовки, а также разные установки и интересы.

33. **Говорить уместно** – выбирать язык и символы, приспособленные к нуждам, интересам, знаниям и отношениям слушателей.
34. **Голосовые характеристики** – высота, громкость, темп и звуковые качества речи.
35. **Гомогенная группа** – группа, в которой все члены имеют между собой очень много общего.
36. **Датировка информации** – уточнение времени, когда информация была истинной.
37. **Действия, угрожающие репутации**, – поведение, не учитывающее потребностей, связанных с положительной или отрицательной репутацией.
38. **Декодирование** – процесс обратной трансформации сообщений в идеи и чувства.
39. **Деловое обсуждение проблем** – дискуссия участников и решение конкретных проблем или планирование возможных действий.
40. **Денотация** – прямое точное значение, которое языковое сообщение формально приписывает слову.
41. **Диаграмма** – графическое изображение, которое дает сравнительную информацию.
42. **Дискриминация** – несправедливое обращение с людьми или причинение им вреда на основании их принадлежности к той или иной группе.
43. **«Диспетчер»** – человек, который отслеживает действия группы и помогает ей придерживаться повестки дня.
44. **Доверие** – 1) показатель того, насколько аудитория воспринимает оратора как человека знающего, обаятельного и честного; 2) способность человека идти на риск, связанный с тем, что его благополучие начинает зависеть от другого человека.
45. **Доводы** – заявления, объясняющие, почему предложение оправдано.
46. **Достаточно сложные цели** – цели, которых трудно достичь и которые требуют упорной работы и общих усилий всей команды.
47. **Друзья** – люди, с которыми мы добровольно установили тесный личный контакт.
48. **Жаргон** – техническая терминология или характерные идиомы, употребляемые в специальной деятельности или узкими группами.
49. **Жесты** – движения рук, кистей и пальцев.
50. **Живая информация** – информация, которая затрагивает наши чувства.
51. **Жизненно важная информация** – информация, связанная с вопросами, от которых зависит судьба человека.
52. **Зависимость от технических средств** – поведенческая зависимость, связанная с взаимодействием человека и машины.

53. **Заккрытие** – стадия развития группы, на которой члены группы определяют смысл того, что они сделали, и решают, как им лучше закончить (или сохранить) личные взаимоотношения, сформировавшиеся в группе.
54. **Записи к речи** – конспект речи, а также используемые цитаты статистический материал.
55. **Знакомые** – люди, которых мы знаем по имени, с кем можем поговорить, когда представится возможность, но с ними у нас чаще всего устанавливаются поверхностные отношения.
56. **Значение** – осознание нами мыслей и чувств.
57. **Зрительный контакт** – направление своего взгляда на разные группы людей во всех частях аудитории на протяжении всего выступления.
58. **Импровизированная речь** – тщательно подготовленная и отрепетированная речь, конкретная форма которой определяется в момент выступления.
59. **Индексация** – интеллектуальная и вербальная практика признания того, что отдельные случаи могут отличаться от общих тенденций, хотя они позволяют нам делать обобщения.
60. **Интеллектуально стимулирующая информация** – новая для аудитории информация, отвечающая глубоко заложенной в людях потребности в знаниях.
61. **Интерактивная стратегия** – получение информации о другом человеке в процессе разговора с ним.
62. **Интернет-чаты** – обмен интерактивными сообщениями в режиме «онлайн» двух или более людей.
63. **Интерпретировать** – приписывать значения отобранной и систематизированной информации.
64. **Информирующий или высказывающий свою точку зрения** – человек, предлагающий группе новый материал для обсуждения.
65. **Исторический контекст** – связи, сформировавшиеся между участниками в предыдущих коммуникационных эпизодах и влияющие на понимание в текущей ситуации.
66. **Канал** – маршрут сообщения и средства его передачи.
67. **Кинесика** – наука, изучающая движения и жесты, используемые в коммуникации.
68. **Когнитивное реструктурирование** – выявление алогичных убеждений и формулирование более адекватных.
69. **Когнитивные препятствия** – препятствия, возникающие, когда группа ощущает давление как результат трудности задачи, нехватки информации или ограниченного времени.
70. **Кодирование** – процесс трансформации идей и чувств в слова, звуки и действия.

71. **Коммуникационная компетенция** – соответствие коммуникативного поведения данной ситуации и его эффективность.
72. **Коммуникация** – процесс создания и передачи значимых сообщений в неформальной беседе, групповом взаимодействии или в публичном выступлении.
73. **Компромисс** – ситуация, когда обе стороны идут на жертвы ради поиска общих интересов.
74. **Конкретная цель** – 1) точно сформулированная задача, в которой явно описано поведение и которая позволяет измерить его результаты; 2) утверждение, определяющее, чего докладчик хочет добиться от аудитории.
75. **Конкретные слова** – апелляция к нашим чувствам; мы можем увидеть, услышать, обонять то, что они означают.
76. **Коннотация** – чувства или оценки, которые у нас ассоциируются со словом.
77. **Конструктивная критика** – описание конкретного негативного поведения или действий человека и воздействия такого поведения на других людей.
78. **Контекст** – 1) физическое, социальное, историческое, психологическое и культурное окружение, в котором проходит процесс коммуникации; 2) положение слова в предложении и расположенные вокруг него слова.
79. **Креативность** – способность человека генерировать новые или оригинальные идеи и точки зрения.
80. **Кредит доверия** – уровень доверия, которое аудитория испытывает или будет испытывать к оратору.
81. **Критический анализ** – процесс определения правдивости, достоверности или вероятности представленной информации.
82. **Круговая диаграмма** – диаграмма, которая показывает соотношение между частями единого целого.
83. **Культурный контекст** – убеждения, ценности, отношения, социальная иерархия, религия, роли групп и понятие о времени.
84. **Культуры с высоким уровнем контекста** – информация передается опосредствованно, а окружающие должны делать заключения о значении сообщения, исходя из физического и социального контекста.
85. **Культуры с низким уровнем контекста** – информация содержится в основном непосредственно в переданных сообщениях.
86. **Лидерство** – процесс влияния на членов группы для достижения групповых целей.
87. **Линейная диаграмма** – диаграмма, показывающая изменение одной или более переменных с течением времени.
88. **Личные местоимения** – местоимения, относящиеся непосредст-

венно к тому, кто говорит, к тем, кому говорят, или к тем, о ком говорят.

89. **Логический порядок** – размещение основных положений речи в такой последовательности, которая позволяет убедить аудиторию поверить во что-то либо или поступить определенным образом.
90. **Ложная причина** – случай, когда приписываемая причина не связана с результатом или не ведет к нему.
91. **Межличностный конфликт** – результат ситуации, когда потребности или представления одного человека не соответствуют потребностям или представлениям другого.
92. **Метафора** – сопоставление, которое выражает фигуральную идентичность объектов.
93. **Мнемонический прием** – любая искусственная методика, используемая для облегчения запоминания.
94. **Мнение** – словесное выражение убеждений или установок.
95. **Модифицированная демонстрация** – подготовка некоторых стадий демонстрации дома и выполнение перед аудиторией лишь отдельных операций, входящих в состав полной демонстрации.
96. **Мозговой штурм** – 1) не критичный, не содержащий оценки процесс выработки альтернативы; 2) техника генерирования как можно большего количества идей путем свободных ассоциаций, состоящая в том, что люди проявляют свою изобретательность, на время отказываются от оценочных суждений и комбинируют или адаптируют идеи других.
97. **Монотонность** – звучание голоса, при котором высота, громкость и темп остаются постоянными, так что слова, идеи или фразы не отличаются заметным образом друг от друга.
98. **Моральная дилемма** – выбор между двумя не удовлетворяющими нас вариантами.
99. **Мотивация** – силы, действующие на организм извне и изнутри, которые иницируют и направляют поведение.
100. **Навыки** – целенаправленные действия или последовательность действий, которые мы можем выполнить и повторить в соответствующей ситуации.
101. **Наглядное пособие** – средство развития выступления, позволяющее аудитории воспринимать информацию не только на слух, но и зрительно.
102. **Нагнетание конфликта** – размышления или тягостные раздумья над реальной проблемой или тем, что представляется проблемой, доводящие человека до состояния, когда конфликт считается более серьезным, чем он есть на самом деле, и человек начинает обвинять партнера.

103. **Невербальная коммуникация** – движения и особенности голоса человека при передаче им вербального сообщения.
104. **Неконгруэнтность** – разрыв между неправильным восприятием себя и реальностью.
105. **Непринужденные беседы** – обсуждение тем, которые возникают спонтанно.
106. **Нервозность** – страх или тревога, связанные с публичным выступлением.
107. **Неформальные лидеры** – члены группы, чей авторитет опирается на их влияние в группе.
108. **Нормы** – ожидания относительно того, как члены группы будут себя вести, находясь в составе группы.
109. **Обобщение** – вывод на основе отдельных фактов.
110. **Окно Джогари** – инструмент для исследования взаимозависимости самораскрытия и обратной связи.
111. **Описание** – рассказ о том, что представляет собой данный объект.
112. **Описательный тип разговора** – беспристрастная формулировка того, что человек видит и слышит.
113. **Определение** – объяснение значений слов.
114. **Основные положения** – развернутые предложения, представляющие идеи, содержащиеся в тезисе.
115. **Основные правила** – предписанные нормы поведения, способствующие достижению целей группы и организации общения ее членов.
116. **Ответственность** – умение отвечать за свои действия.
117. **Открытая информация** – дополнительная информация, которую собеседник может использовать для продолжения разговора.
118. **Открытый тип разговора** – откровенный обмен мыслями и чувствами без использования манипуляций.
119. **«Отсутствующий»** – человек, который решает свои собственные проблемы за счет группы, уклоняясь от дискуссии или работы группы.
120. **Оценка аудитории** – изучение конкретной аудитории для подготовки речи.
121. **Парафраз** – изложение сути сообщения.
122. **Парафраз содержания** – ответ, ориентированный на логическое значение устного сообщения.
123. **Парафраз чувств** – ответ, ориентированный на эмоции, связанные с содержанием сообщения.
124. **Параязык** – невербальное «звучание» сообщений; манера передачи информации.
125. **Пассивная стратегия** – получение информации о человеке на основе наблюдения.

- 126. Пассивное поведение** – нежелание высказывать свое мнение, показывать свои чувства или принимать на себя ответственность за свои действия.
- 127. Паттерн** – набор характеристик, отличающих одни предметы от других, который используется для группирования предметов, имеющих одинаковые характеристики.
- 128. «Переводчик»** – человек, от которого ожидают знакомства с различиями в социальной, культурной и тендерной ориентации членов группы и умения использовать эти знания, чтобы помочь членам группы понять друг друга.
- 129. Переходы** – слова, фразы или предложения, показывающие связи между другими словами, фразами или предложениями.
- 130. Персонализация чувств и мнений** – использование высказываний от первого лица для идентификации себя как источника конкретных мыслей или чувств.
- 131. Персонификация** – приспособление информации к специфическим представлениям аудитории.
- 132. Повествование** – рассказ или история (часто юмористическая), построенная вокруг некой центральной мысли.
- 133. Поддерживающая роль** – специфический паттерн поведения, который помогает группе развиваться и поддерживать хорошие отношения между ее членами, групповую сплоченность и эффективный уровень разрешения конфликтов.
- 134. Поза** – положение или осанка тела.
- 135. Полная демонстрация** – выполнение всего описываемого вами процесса перед аудиторией.
- 136. Понимание** – точная расшифровка сообщения путем присвоения ему правильного значения.
- 137. Последовательные цели** – цели, совместимые друг с другом.
- 138. Поспешное обобщение** – представление обобщения, которое либо вообще не подкреплено фактами, либо подкреплено только одним слабым примером.
- 139. Построение команды** – деятельность, направленная на то, чтобы повысить эффективность совместной работы группы.
- 140. Потребности, связанные с положительной репутацией**, – желание быть оцененным и одобренным, понравиться и завоевать уважение.
- 141. Потребность в контроле ситуации** – желание влиять на события и окружающих людей.
- 142. Потребность в любви** – желание выражать и получать любовь.
- 143. Потребность в присоединении** – желание находиться в обществе других людей.

144. **Похвала** – описание конкретного положительного поведения или достижений другого человека.
145. **Похожая структура основных положений** – схожая синтаксическая структура формулировки основных положений, при которой они часто начинаются с одинаковых вводных слов.
146. **Правдивость и честность** – нормы, которые побуждают нас воздерживаться от лжи, мошенничества, воровства и жульничества.
147. **Правила** – неписаные законы, которые определяют, какое поведение обязательно, предпочтительно или запрещено в определенном контексте.
148. **Правило вежливости** – требование быть вежливым с любым участником беседы.
149. **Правило нравственности** – требование говорить соответственно этическим нормам.
150. **Правило уместности** – требование сообщать информацию, которая связана с обсуждаемой темой.
151. **Правило хороших манер** – требование быть точными и организованными, когда мы излагаем наши мысли.
152. **Приемлемые цели** – цели, которые члены команды считают осмысленными и в достижении которых они лично заинтересованы.
153. **Принуждение** – способ разрешения конфликта с помощью силы, словесных нападков или манипуляций; при этом человек требует, чтобы его потребности были удовлетворены, а идеи одобрены.
154. **Принцип сотрудничества** – состоит в том, что беседы будут протекать удачно, когда вклад участников разговора будет соответствовать его цели.
155. **Принятие точки зрения** – представление себя на месте другого.
156. **Принятие решения** – процесс выбора одной из нескольких альтернатив.
157. **Приспособление** – способ разрешения конфликта, когда люди пытаются удовлетворить потребности другого и при этом жертвуют своими потребностями.
158. **Проверка восприятия** – утверждение, отражающее ваше собственное понимание смысла невербальных сигналов, переданных другими людьми.
159. **Продолжительность деятельности** – количество времени, которое нам кажется приемлемым для некоторых событий или типов деятельности.
160. **Произношение** – форма и акцентирование различных слогов слова.
161. **Проявление чувств** – выражение чувств посредством мимики, жестов и эмоциональных вербальных реакций.

- 162. Психологический контекст** – настроения и чувства, которые каждый из собеседников привносит в общение.
- 163. Пунктуальность** – степень, в какой человек придерживается назначенных сроков.
- 164. Рабочая группа** – объединение из трех или более людей, которые должны взаимодействовать между собой и влиять друг на друга, чтобы выполнить общую задачу.
- 165. Рабочая среда** – физические условия, в которых работает группа.
- 166. Разговор на равных** – разговор без каких-либо слов или невербальных сигналов, подчеркивающих превосходство.
- 167. Разговорный стиль** – манера выступления, которую слушатели воспринимают как разговор.
- 168. Разговор-рапорт** – разговор, в котором человек делится переживаниями и устанавливает личные отношения.
- 169. Разговор-сообщение** – разговор, в котором человек делится информацией, демонстрирует знания, ведет переговоры и сохраняет независимость.
- 170. Разъяснительная речь** – речь, помогающая понять определенную идею, для более глубокого раскрытия которой требуется обращение к внешним источникам.
- 171. Рассуждение по аналогии** – рассуждение, при котором выводы являются результатом сравнения с ситуацией с похожим сочетанием обстоятельств.
- 172. Рассуждение путем обобщения на основе примера** – утверждение о том, что нечто, верное в некоторых случаях, будет верным всегда.
- 173. Рассуждение путем указания на признак** – рассуждение, в котором заключение основано на присутствии доступных наблюдению данных, которые обычно или всегда сопровождают другие, не наблюдаемые непосредственно переменные.
- 174. Реакции интерпретации** – высказывания, которые предлагают разумное альтернативное толкование события или обстоятельств с целью помочь собеседнику понять ситуацию с другой точки зрения.
- 175. Реакции поддержки** – утешающие высказывания, цель которых – выразить одобрение, поддержать, воодушевить, успокоить, утешить.
- 176. Репетиция** – тренировка произнесения своей речи вслух.
- 177. Риторический вопрос** – вопрос, который не требует ответа вслух, а подразумевает мысленный ответ.
- 178. Роли, обеспечивающие решение поставленной задачи**, – специфические паттерны поведения, которые напрямую помогают группе в достижении поставленных целей.

- 179. Роль** – 1) специфический паттерн поведения, который демонстрирует член группы, основываясь на ожиданиях других ее членов; 2) паттерн приобретенных форм поведения людей, используемый для достижения ожидаемых целей в определенной ситуации.
- 180. Самооценка** – общая оценка человеком своей компетентности и ценности.
- 181. Самораскрытие** – обмен биографическими данными, личными представлениями и чувствами, неизвестными другому человеку.
- 182. Своевременность информации** – предоставление информации, которая может быть использована немедленно.
- 183. Сдерживание чувств** – поведение, при котором человек отрицает наличие у него чувств, удерживает их в себе и не проявляет никаких вербальных или невербальных признаков их существования.
- 184. Семантические шумы** – значение, непреднамеренно переданное посредством некоторых символов и препятствующее точности декодирования.
- 185. Серьезная информация** – информация, связанная с физическими, экономическими или психологическими последствиями для слушателя.
- 186. Сетевая конференция** – место виртуальной встречи людей с общими интересами.
- 187. Символы** – слова, звуки и действия, выражающие конкретное содержание значения.
- 188. Симметричные взаимоотношения** – взаимоотношения, в ходе которых люди «не договариваются» по вопросу о том, кто будет контролировать ситуацию.
- 189. Симпатическое реагирование** – чувство заботы, соучастия, сострадания, направленное на другого человека из-за сложившейся у него ситуации.
- 190. Синонимы** – слова, имеющие одно и то же или близкое значение.
- 191. Ситуация группового принятия решений** – совместное решение определенных задач.
- 192. Ситуация межличностного общения** – неформальный разговор двух или более людей.
- 193. Ситуация общения через электронные средства** – форма коммуникации, при которой участники не находятся в физическом контакте и используют электронные технологии.
- 194. Ситуация публичного выступления** – выступление оратора перед аудиторией в общественном месте.
- 195. Сконструированные сообщения** – сообщения, кодируемые непосредственно в данный момент, чтобы отреагировать на незнакомую ситуацию.
- 196. Сленг** – неофициальный, нестандартный словарь.

197. **Слушание** – процесс направленного восприятия слуховых и зрительных стимулов и приписывания им значения.
198. **Снимающий напряжение** – человек, который определяет момент, когда члены группы находятся в состоянии стресса или утомлены, и помогает снять напряжение или стимулировать работу группы.
199. **Содержание деятельности** – работа или другая деятельность, которую, как считается, нужно сделать в определенный период времени.
200. **Содержательные основные положения** – информационные положения речи.
201. **Сообщение** – сочетание значения, символов, кодирования-декодирования и формы или способа организации.
202. **Сосредоточение** – перцептивный процесс выбора и концентрации на конкретных стимулах из всего множества стимулов, достигающих наших органов чувств.
203. **Сотрудничество** – разрешение проблем, при котором учитываются потребности и интересы каждой из сторон и находится взаимно удовлетворяющее решение.
204. **Социальный контекст** – назначение события, а также уже существующие взаимоотношения между участниками.
205. **Специфические слова** – слова, которые проясняют смысл, сужая понимание и переводя его из общей категории в частную или в группу внутри этой категории.
206. **Сплоченность** – степень взаимодействия членов группы при достижении общей цели.
207. **Спонтанное выражение** – неосознанное кодирование сообщений.
208. **Спонтанность** – настолько чуткое отношение к собственным идеям, что речь кажется такой же естественной, как оживленный разговор, несмотря на то что она была тщательно подготовлена.
209. **Справедливость** – поддержание равновесия интересов без соотнесения их с чувствами и без выказывания предпочтения той или иной стороне в конфликте.
210. **Сравнение** – прямое сопоставление разнородных объектов.
211. **Стабилизация** – способ поддержания взаимоотношений на определенном уровне в течение некоторого времени.
212. **Стереотипы** – упрощенные и стандартизованные концепции характеристик или ожидаемого поведения членов определенной группы.
213. **Столбчатая диаграмма** – диаграмма, представляющая сравнительную информацию в виде столбиков или полос, которые показывают соотношение между двумя или более переменными в одно и то же время или в различные моменты времени по одной или нескольким характеристикам.
214. **Схема** – графическое изображение, представляющее информацию в легкой для понимания форме.

215. **Сценарные сообщения** – разговорные выражения, полученные нами из прошлого опыта и соответствующие данной ситуации.
216. **Тезис** – высказывание, содержащее конкретные составляющие речи в поддержку намеченной цели.
217. **Текстовая схема** – обобщение, краткое содержание или основные идеи.
218. **Телесные действия** – выражение лица, жесты, поза и движение.
219. **Тематический порядок** – организация основных положений речи по категориям или разделение их по содержанию.
220. **Теория межличностных потребностей** – теория, согласно которой возникновение, развитие и поддержание отношений зависит от того, насколько хорошо каждый человек удовлетворяет межличностные потребности другого.
221. **Теория обмена** – теория, согласно которой взаимоотношения можно понять с точки зрения обмена вознаграждениями и издержками, возникающими во время взаимодействия людей.
222. **Точные слова** – слова, которые наиболее правильно выражают смысл, помогая избегать разночтений.
223. **Убеждающая речь** – процесс, в ходе которого оратор передает сообщение, предназначенное для укрепления определенного убеждения аудитории, его изменения или побуждения аудитории к действию.
224. **Уважение** – 1) внимательное и серьезное отношение к тому, что говорят другие, и к чувствам, стоящим за этим; 2) проявление внимания или предупредительности к человеку и соблюдение его прав.
225. **Уравновешенность** – уверенность в своих манерах.
226. **Усвоение речи** – понимание идей, а также способность формулировать их по-разному во время каждой репетиции.
227. **Установки** – предрасположенность испытывать положительные или отрицательные чувства к людям, обстановке или вещам, которая обычно выражается как мнение.
228. **Уход** – способ справиться с конфликтом, когда люди физически или психологически устраниваются от конфликта.
229. **Участники** – люди, участвующие в процессе коммуникации в роли отправителей и получателей сообщений.
230. **Физический контекст** – местоположение, условия окружающей среды (температура, освещение, уровень шума), физическое расстояние между участниками и время суток.
231. **Формальный лидер** – назначенный лидер, который наделен законной властью для воздействия на других членов группы.
232. **Формирование** – начальная стадия развития группы, в течение которой люди приходят к ощущению того, что группа ценит и принимает их так, что они могут идентифицировать себя с группой.

233. **«Хранитель»** – человек, который управляет течением беседы, чтобы каждый член группы имел равные возможности участвовать в ней.
234. **Целостность** – единство убеждений и действий.
235. **Цель группы** – желаемое положение дел, мотивирующее группу работать ради его достижения.
236. **«Шторм»** – стадия развития группы, в течение которой группа проясняет свои цели и определяет, какое место каждый из членов будет занимать в групповой структуре власти.
237. **Шум** – любой внешний, внутренний или семантический стимул, вторгающийся в процесс обмена информацией.
238. **«Шутник»** – человек, который пытается привлечь внимание к себе, дурачась, передразнивая других членов группы или вообще превращая в шутку все происходящее.
239. **Эгоцентрическая роль** – специфический паттерн поведения, который концентрирует внимание на персональных потребностях и задачах в ущерб групповым.
240. **Эгоцентрические препятствия** – препятствия, возникающие, когда члены группы испытывают высокую потребность в контроле или движимы личными нуждами.
241. **Экспрессивность речи** – голосовые контрасты в высоте звука, громкости, темпе и стиле, которые влияют на то, какой смысл привлекают слушатели из произносимых оратором фраз.
242. **Электронная почта** – коммуникация между двумя или несколькими пользователями сети с помощью электронных посланий.
243. **Эмоции** – возбуждаемые действиями или словами субъективные переживания, которые сопровождаются физиологическим возбуждением и доступны для наблюдения проявлениями.
244. **Эмпатическое реагирование** – переживание эмоциональной реакции, сходной с действительными или ожидаемыми проявлениями эмоций другого человека.
245. **Эмпатия** – переживание чувств, мыслей или установок другого человека.
246. **Этика** – совокупность моральных принципов, поддерживаемых обществом, группой или индивидом.
247. **Этимология** – происхождение или история конкретного слова.
248. **Эффект ореола** – приписывание человеку набора связанных между собой качеств, когда вы на самом деле наблюдаете только одно качество из этого набора.
249. **Язык** – совокупность слов и систем их использования, общих для людей одного и того же языкового сообщества.
250. **Язык жестов** – наборы движений, предназначенные для передачи сообщений.

Репозиторий ВГУ