

**Владимирский государственный университет**

**Н. В. ШАМАНИН В. Е. ЛАПШИН**

**ПСИХОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО  
ОБЩЕНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
КОММУНИКАЦИЙ**

**Учебное пособие**

**Владимир 2026**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Н. В. ШАМАНИН В. Е. ЛАПШИН

# ПСИХОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОММУНИКАЦИЙ

Учебное пособие

*Электронное издание*



Владимир 2026

ISBN 978-5-9984-2230-0

© ВлГУ, 2026

УДК 159.9  
ББК 88

Рецензенты:

Кандидат психологических наук, доцент  
зав. кафедрой менеджмента Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
(Владимирский филиал)  
*Ж. А. Жилина*

Кандидат психологических наук, доцент  
зав. кафедрой общей и педагогической психологии  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
*Е. В. Пронина*

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

**Шаманин, Н. В.** Психология эффективного общения: теория и практика коммуникаций [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Шаманин, В. Е. Лапшин ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2026. – 172 с. – ISBN 978-5-9984-2230-0. – Электрон. дан. (1,87 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Содержит сведения о формировании коммуникативной компетенции – одной из приоритетных задач подготовки специалистов в любой профессиональной области. В условиях цифровизации и роста межкультурных взаимодействий потребность в теоретических знаниях и практических навыках эффективной коммуникации становится особенно актуальной. Восполняет существующий дефицит учебной литературы, комплексно объединяющей теоретические основы с прикладными инструментами.

Предназначено для студентов вузов направлений подготовки 39.03.01 – Социология, 42.03.01 – Реклама и связи с общественностью, 42.03.02 – Журналистика, 45.03.02 – Лингвистика всех форм обучения. Может быть полезно студентам направления подготовки 37.03.01 – Психология, аспирантам, специалистам в области общения и коммуникаций.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Библиогр.: 23 назв.

ISBN 978-5-9984-2230-0

© ВлГУ, 2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>Раздел I. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ</b> ...	6
Глава 1. ОБЩЕНИЕ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН .....	6
1.1. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная стороны .....	6
1.2. Виды общения.....	8
1.3. Функции общения .....	10
Глава 2. ВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ: СИЛА СЛОВА .....	15
2.1. Язык и речь как инструменты общения .....	15
2.2. Барьеры вербального общения (фонетический, семантический, логический, стилистический, эмоциональный).....	17
2.3. Принципы ясной и убедительной речи (точность, краткость, уместность) .....	19
Глава 3. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ: ЯЗЫК ТЕЛА И ИНТОНАЦИИ.....	25
3.1. Основные каналы невербального общения .....	25
3.2. Конгруэнтность вербальных и невербальных сообщений .....	27
3.3. Интерпретация невербальных сигналов: возможности и ограничения.....	28
<b>Раздел II. ПРАКТИКА ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ</b> .	37
Глава 4. АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ КАК ОСНОВА ВЗАИМОПОНИМАНИЯ .....	37
4.1. Слушание. Виды слушания. Техники активного слушания.....	37
4.2. Препятствия для эффективного слушания .....	41
4.3. Роль и значение эмпатии в общении.....	43
Глава 5. ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ И ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ .....	49
5.1. Типы вопросов: открытые, закрытые, альтернативные, уточняющие .....	49
5.2. Техника «Сэндвич» для конструктивной критики.....	51

5.3. Принципы эффективной обратной связи (конкретность, своевременность, доброжелательность) .....	52
<b>Глава 6. КОНФЛИКТОЛОГИЯ: ОТ ПРОТИВОСТОЯНИЯ К СОТРУДНИЧЕСТВУ .....</b>	<b>58</b>
6.1. Природа и структура конфликта .....	58
6.2. Стратегии поведения в конфликте (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление).....	62
6.3. Техники управления конфликтом и медиации: «Я-высказывания», поиск общих интересов .....	63
<b>Раздел III. СПЕЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ И КОНТЕКСТЫ ОБЩЕНИЯ .....</b>	<b>69</b>
<b>Глава 7. ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ И ПРЕЗЕНТАЦИЯ.....</b>	<b>69</b>
7.1. Структура успешной презентации.....	69
7.2. Приемы управления вниманием аудитории и борьбы с волнением.....	71
7.3. Работа с трудными вопросами и возражениями.....	73
<b>Глава 8. ГРУППОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ .....</b>	<b>78</b>
8.1. Роли и нормы в групповой коммуникации.....	78
8.2. Проведение эффективных совещаний: фасилитация и модерация.....	82
8.3. Этика и протокол в деловой переписке и личном общении.....	85
<b>Глава 9. ОСОБЕННОСТИ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ И ЦИФРОВОЙ КОММУНИКАЦИИ.....</b>	<b>93</b>
9.1. Культурные измерения и их влияние на стиль общения (Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс).....	93
9.2. Коммуникативные ловушки в межкультурном взаимодействии .....	96
9.3. Специфика общения в цифровой среде: электронная почта, мессенджеры, социальные сети .....	99
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>106</b>
<b>РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ..</b>	<b>107</b>
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>109</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>112</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Современное общество характеризуется информационной насыщенностью и интенсивностью межличностных взаимодействий, что делает коммуникативную компетентность одним из ключевых факторов профессиональной и личностной успешности. Психология общения как научная и практическая дисциплина изучает закономерности установления и поддержания контакта между людьми, механизмы взаимопонимания и психологические условия эффективной коммуникации.

Эффективное общение не только средство передачи информации, но и способ организации совместной деятельности, формирования доверия, разрешения конфликтов и оказания психологического влияния. Владение навыками конструктивного взаимодействия позволяет человеку адаптироваться в социуме, повышает уровень эмоционального интеллекта и способствует личностному и профессиональному росту.

В профессиональной деятельности психолога, педагога, менеджера, лингвиста, PR-специалиста, и многих других специалистов способность слушать, понимать и быть понятым выступает фундаментом результативного взаимодействия. Неспособность к эффективному диалогу ведет к искажению информации, недопониманию, конфликтам и снижению продуктивности межличностных и деловых контактов.

Учебное пособие направлено на систематизацию знаний о природе, функциях и механизмах общения; развитие у студентов навыков эффективной коммуникации в различных жизненных и профессиональных контекстах. Оно объединяет теоретические и практические компоненты: в каждой главе представлены теоретический материал, практические задания, контрольные вопросы и тесты для проверки знаний.

Таким образом, пособие сочетает научную основу и практическую направленность, способствуя развитию у студентов культуры общения, коммуникативной рефлексии и готовности к профессиональному взаимодействию в современном социуме.

# Раздел I. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ

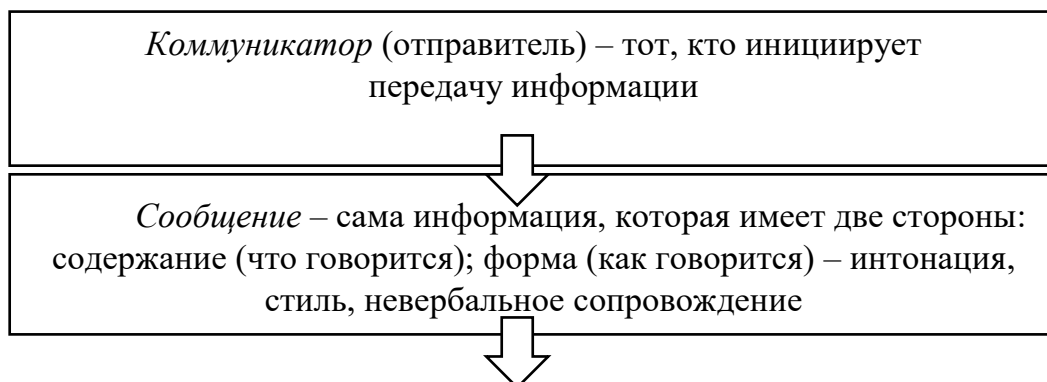
## Глава 1. ОБЩЕНИЕ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФЕНОМЕН

### 1.1. Структура общения: коммуникативная, интерактивная, перцептивная стороны

**Общение** с точки зрения психологии – это не просто обмен словами. Это сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми. Общение направлено не только на обмен информацией, обычно оно включено в практическое взаимодействие людей (совместный труд, учение, коллективная игра и т. п.) и обеспечивает планирование, осуществление и контроль их деятельности. Советский и российский психолог Г. М. Андреева рассматривала общение как единство трех сторон: коммуникативной (обмен информацией), интерактивной (организация взаимодействия) и перцептивной (восприятие и понимание партнера). По мнению Г. М. Андреевой, «Общение – это не просто обмен словами, а сложный процесс, в котором одновременно передается информация, организуется взаимодействие и формируется образ партнера».

**Коммуникативная сторона общения** представляет собой процесс передачи и приема информации между партнерами с использованием вербальных и невербальных средств. Она включает следующие элементы: отправитель, сообщение, канал, получатель и возможные помехи (шум), что соответствует модели американских математиков К. Шеннона и У. Уивера. По Г. М. Андреевой, именно коммуникативная сторона обеспечивает обмен данными, формируя основу для дальнейшего взаимодействия.

Любой акт коммуникации происходит по следующей схеме.





Таким образом, коммуникативная сторона выступает фундаментом общения, без которого интерактивная и перцептивная стороны невозможны.

**Интерактивная сторона общения** представляет собой организацию совместных действий и обмена влиянием между партнерами, регулирующую их роли, статусы и поведение в процессе взаимодействия. По Г. М. Андреевой, интерактивная сторона проявляется в последовательности инициации, реакции, коррекции и завершения совместной деятельности. Американские психологи К. Томас и Р. Килманн выделили пять стратегий поведения, определяющих характер взаимодействия: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление. Э. Берн выделил интерактивные транзакции через позиции «родитель – ребенок – взрослый», подчеркивая психологические роли. Нарушение баланса (например, авторитарное давление) приводит к конфликтам или разрыву взаимодействия. Таким образом, интерактивная сторона обеспечивает динамику общения, превращая обмен информацией в совместную деятельность.

**Перцептивная сторона** представляет собой процесс взаимного восприятия, понимания и интерпретации партнеров, формирующий образ Другого в сознании каждого участника общения. Согласно Г. М. Андреевой перцептивная сторона включает механизмы идентификации (отождествление себя с другим), эмпатии (эмоциональное сопереживание), рефлексии (понимание того, как меня воспринимают, т. е. как я выгляжу в глазах партнера по общению) и стереотипизации (упрощенные схемы восприятия). Австрийский психолог Ф. Хайдер ввел теорию атрибуции, различая личностные и ситуационные объяснения поведения. Советский психолог А. А. Бодалёв экспериментально показал, как первое впечатление (эффект ореола по Э. Торндайку) искажает дальнейшее восприятие.

## 1.2. Виды общения

Понятия структуры и функций общения самым непосредственным образом связаны с различными классификациями видов и типов общения. Как показывает анализ этих классификаций, их проводят по самым разным основаниям: по месту, времени, сферам деятельности, степени опосредованности, направленности, глубине проникновения, типам субъектов, профессиональным характеристикам и т. д. Выделяют и такие критерии классификаций видов общения, как их характер, цели, формы выражения, направленность.

**Вербальное общение** (от лат. *verbum* – «слово») – передача информации с помощью слов (устная или письменная речь). Это основной, специфически человеческий инструмент коммуникации, позволяющий передавать сложные мысли, абстрактные понятия и культурный опыт. По мнению лингвиста Р. Якобсона, вербальное общение обеспечивает точность, логичность и структурированность сообщения, опираясь на язык как на систему знаков.

Основные единицы вербальной коммуникации – слова, фразы, тексты, высказывания. Через язык человек выражает свои мысли, намерения, эмоции, а также регулирует поведение других людей.

**Невербальное общение** – передача информации без слов, с помощью движений, мимики, жестов, поз, интонации, взгляда, дистанции и других выразительных средств. Оно играет огромную роль в понимании эмоций и истинных намерений человека: по оценкам исследователей, до 70 % смысла передается именно невербальными сигналами.

**Паравербальное (паралингвистическое) общение** – «обрамление» речи акустическими средствами: интонацией, темпом, громкостью, паузами, тембром. Американский психолог А. Меграбян отметил, что 38 % влияния отводится на восприятие.

**Непосредственное общение (прямое)** – естественное общение, когда индивиды находятся рядом и взаимодействуют посредством речи, мимики и жестов. Непосредственное общение происходит без посредников, лицом к лицу, с использованием многих каналов обратной связи (жестов, мимики) и дает быструю и полную реакцию. Данный вид общения наиболее полноценный, потому что индивиды получают максимальную информацию друг о друге и гипотетически могут использовать все органы чувств.

**Опосредованное (косвенное) общение** происходит в ситуациях, когда индивиды отдалены друг от друга временем или расстоянием, и осуществляется с помощью технических средств (телефон, электронная почта) или посредников (письменные сообщения). Этот вид общения может быть неполным или замедленным. Опосредованное общение – неполный психологический контакт, когда обратная связь затруднена или невозможна.

**Диалогическое общение** – двусторонний, равноправный разговор между двумя или несколькими участниками; равноправное субъект-субъектное взаимодействие, имеющее целью взаимное познание, стремление к реализации целей каждого партнера.

**Монологическое общение** реализуется при неравноправных позициях партнеров и представляет собой субъект-объектные отношения. Это односторонняя передача информации, в которой один участник выступает в роли отправителя (адресанта), а другой – в роли пассивного получателя (адресата). Монологическое общение может быть императивным и манипулятивным.

*Императивное общение* – авторитарная, директивная форма взаимодействия с партнером с целью достижения контроля над его поведением, установками, мыслями и принуждения к определенным действиям или решениям. Причем цель эта не завуалирована.

*Манипулятивное общение* – форма межличностного общения, при которой осуществляется психологическое воздействие на другого человека для достижения собственных целей за его счет.

**Формальное общение** – вид общения, который регулируется социальными ролями, нормами, этикетом и служебными обязанно-

стями. Оно направлено на достижение конкретной цели и подчинено официальным правилам взаимодействия.

**Неформальное общение** строится на личных симпатиях, интересах, эмоциональной близости. Оно способствует укреплению межличностных связей, созданию доверительной атмосферы и эмоциональной поддержки. При неформальном общении, как правило, используется разговорный язык, который может включать в себя сленг, эмоции и неформальные выражения.

**Межличностное общение** – процесс взаимодействия двух или более людей, основанный на непосредственном контакте и раскрытии индивидуальных качеств.

**Массовое общение** – коммуникация с большой анонимной аудиторией, опосредованная техническими средствами, такими как СМИ.

Каждый вид общения имеет собственные функции и контексты применения. В реальной жизни они редко существуют изолированно: вербальные и невербальные компоненты взаимодополняют друг друга, а формальные и неформальные формы переплетаются в зависимости от ситуации. Эффективный коммуникатор тот, кто умеет гибко сочетать различные виды общения, учитывая цели взаимодействия, особенности партнера и контекст ситуации.

### 1.3. Функции общения

**Функции общения** – цели и задачи, которые люди решают в процессе коммуникации. Один акт общения может одновременно выполнять несколько функций. Наиболее полная классификация функций общения была предложена российским психологом Б. Ф. Ломовым.

1. **Информационно-коммуникативная функция** (функция обмена информацией) – базовая функция, заключающаяся в передаче и получении сведений, знаний, мнений и сообщений. Однако в психологии это не просто «передача данных», а активный процесс выработки общего смысла.

Информация всегда фильтруется, интерпретируется и может искажаться под влиянием личного опыта, отношений и эмоций.

2. **Регуляционно-коммуникативная функция** (функция организации взаимодействия) направлена на коррекцию поведения и координацию совместной деятельности. С помощью общения люди регулируют свои действия, договариваются о правилах, распределяют роли и оказывают влияние друг на друга.

3. **Аффективно-коммуникативная функция** (перцептивная) – самая глубинная функция, отвечающая за формирование эмоциональной оболочки общения, эмпатию и понимание партнера. Она регулирует эмоциональное состояние собеседников и способствует установлению психологического контакта.

Помимо трех основных часто выделяют и другие значимые функции.

4. *Прагматическая функция* реализуется при любом виде общения и отражает его потребностно-мотивационные причины. Это движущая сила, которая заставляет человека вступать в контакт (потребность в безопасности, уважении, принадлежности к группе и т. д.).

5. *Функция социализации* (развития). В процессе общения человек усваивает нормы, ценности и правила поведения в обществе, необходимые для успешной социальной адаптации. Общение – главный инструмент становления личности.

6. *Функция самовыражения*. Общение позволяет человеку продемонстрировать свою индивидуальность, заявить о себе, своих талантах, способностях и переживаниях. Через реакцию других мы во многом познаем и формируем собственное «Я».

7. *Интегративная функция*. Общение объединяет людей в группы (от диады до общества), создает чувство общности («Мы») и способствует формированию командного духа.

8. *Функция поддержания межличностных связей* (контакто-устанавливающая). С помощью общения мы устанавливаем, поддерживаем и прекращаем контакты. Простой вопрос: «Привет, как дела?» часто не несет информационной нагрузки, но выполняет важную роль подтверждения связи между людьми.

Функции общения тесно переплетены. Например, рассказывая другу о проблеме (информационная функция), вы одновременно ищите поддержки (аффективная функция) и, возможно, совета, как поступить (регулятивная функция). Анализ этих функций позволяет глубже понять мотивы и смыслы, стоящие за любым человеческим взаимодействием.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте содержание трехсторонней структуры общения согласно концепции Г. М. Андреевой, дайте характеристику каждой составляющей.

2. Назовите и проанализируйте ключевые элементы коммуникативного процесса в рамках модели К. Шеннона и У. Уивера.

3. Охарактеризуйте основные стратегии взаимодействия в интерактивной стороне общения согласно типологии К. Томаса и Р. Килманна.

4. Каковы механизмы социальной перцепции и их роль в формировании образа партнера по общению?

5. В чем заключаются критерии дифференциации вербального и невербального общения как самостоятельных видов коммуникации?

6. Проанализируйте сущностные различия между диалогической и монологической формами коммуникации.

7. Назовите и проиллюстрируйте конкретными примерами три базовые функции общения по классификации Б. Ф. Ломова.

8. В чем состоит специфика прагматической функции и функции поддержания межличностных связей в структуре общения?

9. Проанализируйте коммуникативную ситуацию (на примере) через призму взаимосвязи различных сторон и видов общения.

### **Практические задания**

**Практическое задание № 1.** Просмотрите видеофрагмент диалога из известного фильма/сериала (например, ссора, деловые переговоры, знакомство). Проанализируйте эпизод продолжительностью 2 – 3 минуты; ответьте на вопрос, как три стороны общения (коммуникативная, интерактивная и перцептивная) проявляются в диалоге (приведите конкретные примеры).

*Цель:* научиться идентифицировать и разграничивать три стороны общения в реальном коммуникативном акте.

**Практическое задание № 2.** Опишите две ситуации общения в одной и той же паре людей (например, «начальник – подчиненный», «родитель – ребенок»):

*ситуация А:* формальное общение (на работе / при решении учебного вопроса);

*ситуация Б:* неформальное общение (на кофе-брейке / дома).

В описании каждой ситуации обязательно отметьте и приведите примеры используемых видов общения (вербальное, невербальное, паравербальное), преобладающую форму (диалог / монолог), характер взаимодействия (императивное, манипулятивное, партнерское).

*Цель:* понять гибкость и зависимость видов общения от социального контекста и отношений между коммуникантами.

**Практическое задание № 3.** Проведите самонаблюдение. В течение одного дня зафиксируйте в таблице 3 – 4 значимых акта общения (разговор с другом, коллегой, членом семьи, пост в соцсетях). Какая функция общения преобладала? С чем это, по вашему мнению, связано? Всегда ли цель общения совпадает с его реальной функцией?

*Цель:* понимать многофункциональность общения и научиться осознавать собственные коммуникативные цели и их реализацию.

### **Проверочный тест**

1. Какой ученый предложил рассматривать общение как единство трех сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной?

- а) Б. Ф. Ломов;
- б) Г. М. Андреева;
- в) Г. М. Мухина;
- г) А. А. Бодалёв.

2. Что из перечисленного НЕ относится к элементам коммуникативной стороны общения по модели Шеннона – Уивера?

- а) кодирование и декодирование;
- б) обратная связь;
- в) каузальная атрибуция;
- г) коммуникативные помехи.

3. Какая стратегия поведения в конфликте по Томасу – Килману предполагает взаимные уступки?

- а) соперничество;
- б) избегание;
- в) компромисс;
- г) приспособление.

4. Какой механизм социальной перцепции проявляется в упрощенных схемах восприятия партнера?

- а) идентификация;
- б) эмпатия;
- в) стереотипизация;
- г) рефлексия.

5. Чем характеризуется вербальное общение?

- а) использованием только невербальных сигналов;
- б) передачей информации через слова и речь;
- в) преобладанием паравербальных элементов;
- г) отсутствием структуры и правил.

6. Какая форма общения предполагает субъект-объектные отношения?

- а) диалогическое общение;
- б) межличностное общение;
- в) манипулятивное общение;
- г) неформальное общение.

7. Какая функция общения связана с удовлетворением личных потребностей?

- а) интегративная;
- б) прагматическая;
- в) аффективно-коммуникативная;
- г) информационно-коммуникативная.

8. Что относится к паравербальным средствам общения?

- а) жесты и мимика;
- б) интонация и темп речи;
- в) поза и дистанция;
- г) текстовые сообщения.

9. Какая функция общения проявляется в создании чувства общности («Мы»)?

- а) функция социализации;
- б) функция самовыражения;
- в) интегративная функция;
- г) регуляционно-коммуникативная функция.

10. Что характеризует императивное общение?

- а) скрытое психологическое воздействие;
- б) равноправный обмен информацией;
- в) прямое принуждение и директивные указания;
- г) эмоциональная поддержка партнера.

*Ключ для проверки:*

1 – б; 2 – в; 3 – в; 4 – в; 5 – б; 6 – в; 7 – б; 8 – б; 9 – в; 10 – в.

*Критерии оценки:*

9 – 10 правильных ответов – «отлично»;

7 – 8 правильных ответов – «хорошо»;

5 – 6 правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 5 правильных ответов – «неудовлетворительно».

## **Глава 2. ВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ: СИЛА СЛОВА**

### **2.1. Язык и речь как инструменты общения**

Вербальная коммуникация основана на двух фундаментальных понятиях: языке и речи, которые, будучи тесно взаимосвязаны, представляют собой разные психологические феномены.

**Язык** – совокупность средств общения людей в процессе обмена мыслями и правил употребления этих средств. Язык – исторически сложившаяся, объективно существующая система знаков, правил их сочетания и грамматики, служащая средством мышления и универсальным инструментом хранения и передачи общественно-исторического опыта. Он обладает устойчивостью, социальной природой и нормативностью, т. е. его структура и правила едины для всех носителей.

Язык как сущность находит свое проявление в речи. **Речь** – конкретное проявление языка в процессе общения. Именно речь – конкретное связующее звено при общении. Социальная функция принадлежит речи, а не языку в целом. Речевое общение зависит от обстановки, времени и текста. Речь представляет собой использование имеющихся языковых средств и правил в самом языковом общении людей, поэтому речь может быть определена как функционирование языка.

В свою очередь, речь представляет собой индивидуальный, субъективный процесс активного и целенаправленного использования языковых ресурсов для передачи информации. Это конкретная деятельность говорящего или пишущего, протекающая во времени и облеченная в звуковую или письменную форму.

Ключевое различие между языком и речью было сформулировано швейцарским лингвистом Фердинандом де Соссюром: язык как система (*langue*) противопоставляется речи (*parole*) как индивидуальному акту его использования. Он писал: «Язык – это клад, практикою речи отлагаемый во всех, кто принадлежит к одному общественному коллективу, это – грамматическая система, потенциально существующая в каждом мозгу или, лучше сказать, в мозгах этой совокупности индивидов, ибо язык не существует полностью ни в одном из них, он существует в полной мере лишь в массе». Если язык – абстрактный код, то речь – его материальное воплощение, всегда вариативное и ситуативно обусловленное.

Выдающегося советского психолога Л. С. Выготского интересовала именно речь как процесс. Он рассматривал ее как основное орудие высших психических функций и инструмент регуляции поведения, подчеркивая единство мышления и речи в виде «речевого мышления».

Для эффективной вербальной коммуникации критически важны основные функции языка, детально описанные лингвистом Р. Якобсоном. *Референтивная функция* направлена на контекст и передачу объективной информации, в то время как *эмотивная* выражает отношение говорящего к высказываемому. *Конативная функция* проявляется в прямом воздействии на адресата через призывы и побуждения, а *фатическая* служит исключительно для установления и поддержания коммуникативного контакта. *Поэтическая функция* акцентирует внимание на эстетической форме сообщения, а *метаязыковая* – на самом коде, используя для обсуждения языка.

В психологии общения принято выделять основные виды речи. **Внутренняя речь**, будучи свернутой, беззвучной и предикативной, обслуживает процессы мышления и саморегуляции индивида. **Внешняя речь** подразделяется на устную (диалогическую и монологическую) и письменную. *Устная диалогическая речь* предполагает постоянную смену ролей говорящего и слушающего и опирается на невербальный контекст, тогда как *устная монологическая* требует развернутости, последовательности и большей подготовленности. *Письменная речь*, будучи наиболее контекстуально независимой, отличается высокой степенью произвольности и нормативности.

Таким образом, **вербальная коммуникация** представляет собой сложный процесс кодирования мысли в языковые структуры на

стороне говорящего и последующего декодирования этих структур в смысл на стороне слушающего. Успешность этого процесса напрямую зависит от того, насколько совпадают «языковые картины мира» и индивидуальные речевые навыки коммуникантов, что подчеркивает практическую важность владения как системой языка, так и искусством речи.

## **2.2. Барьеры вербального общения (фонетический, семантический, логический, стилистический, эмоциональный)**

**Барьеры вербального общения** – психологические и лингвистические препятствия, возникающие в процессе речевой коммуникации и приводящие к неадекватному восприятию, искажению или полной блокировке передаваемой информации.

Традиционно выделяют следующие основные барьеры общения.

**1. Фонетический барьер** связан с недостатками речи, к которым относятся: слишком тихая речь; слишком быстрая речь; слишком монотонная речь, усыпляющая внимание; глотание слов и значительные паузы. Данный барьер связан с недостатками звукового оформления речи, которые мешают ее физическому восприятию. Слушатель прилагает чрезмерные усилия для расшифровки звукового потока, что приводит к быстрому утомлению, потере интереса и непониманию смысла сообщения. Даже на физиологическом уровне может вызывать раздражение и дискомфорт.

**2. Семантический барьер** связан с различиями в системах значений понятий и терминов (тезаурусах) участников общения. Данный барьер обусловлен различиями в интерпретации значений слов и смысловых нюансов высказываний. К возникновению данного барьера приводят многозначность слов (полисемия); использование узкопрофессионального жаргона, сленга, устаревших или, наоборот, не успевших устояться неологизмов; наличие идиом и культурно-специфичных понятий, не имеющих точных эквивалентов. Коммуниканты используют одни и те же слова, но вкладывают в них разный смысл. Это создает иллюзию понимания, тогда как на деле происходят подмена понятий и искажение замысла сообщения.

**3. Логический барьер** возникает в тех случаях, когда логика рассуждения, предлагаемая коммуникатором, кажется неверной его партнеру по общению, противоречит присущей ему манере доказа-

тельств или слишком сложна для него. К возникновению данного барьера приводят использование сложных логических конструкций (силлогизмов), не соответствующих уровню подготовки собеседника; нарушение законов формальной логики (подмена тезиса, поспешное обобщение); различие в логике (например, культурные различия, где причинно-следственные связи выстраиваются иначе); отсутствие четкой структуры в изложении. Некоторые авторы выделяют «мужскую» и «женскую» логики, хотя это достаточно спорный вопрос. В результате речь воспринимается как алогичная, запутанная и неубедительная. Слушатель не может выстроить ясную смысловую цепочку, что приводит к отторжению информации и несогласию с выводом.

**4. Стилистический барьер** возникает при несоответствии стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля речи и актуального психологического состояния партнера по общению. Данный барьер связан с несоответствием стиля речи коммуникативной ситуации или внутренней структуре сообщения. К возникновению данного барьера также приводит неуместное использование официально-делового стиля в бытовом общении или, наоборот, разговорного – в официальном; нарушение композиции высказывания (например, когда ключевая мысль тонет в избыточных деталях); несоответствие формы подачи содержанию. Сообщение, даже будучи логичным и понятным по смыслу, не воспринимается всерьез или вызывает отторжение из-за неуместной формы, так как слушатель сосредоточивается на стиле, а не на сути.

**5. Эмоциональный (аффективный) барьер** возникает при интенсивном негативном эмоциональном состоянии (например, страхе, гневе, стыде, вине, тревоге), которое мешает конструктивному диалогу, приводит к защитному поведению и искажает восприятие информации. Эмоциональный барьер может возникнуть из-за неуверенности, плохого настроения или внутренних проблем, что приводит к непониманию и конфликтам. Вызван негативным психофизиологическим состоянием коммуникантов или их личным отношением друг к другу: личной неприязнью, предубежденностью, недоверием к говорящему; состоянием стресса, гнева, подавленности или, наоборот, эйфории у одного из участников общения; «эмоциональной глухотой» (неспособностью к эмпатии). В результате эмоции полностью блокируют рациональное восприятие информации. Любое сообщение, ис-

ходящее от «неприятного» человека, априори воспринимается в штыки, а в состоянии аффекта человек не способен адекватно анализировать даже нейтральную информацию.

Необходимо отметить, что все барьеры тесно взаимосвязаны. Например, эмоциональный барьер может усиливать логический, а семантический – порождать стилистический. Эффективная коммуникация требует от отправителя постоянной метакогнитивной работы: прогнозирования возможных барьеров и адаптации своей речи к особенностям получателя и контексту ситуации.

### **2.3. Принципы ясной и убедительной речи (точность, краткость, уместность)**

Эффективная вербальная коммуникация основывается на соблюдении фундаментальных принципов, обеспечивающих оптимальное восприятие и убедительность сообщения. Классическая риторика и современная лингвистика выделяют три взаимосвязанных принципа.

**1. Принцип точности** предполагает строгое соответствие слов выражаемой мысли и адекватное отражение в речи реальной действительности. Точность речи – умение четко и ясно выражать свои мысли. Чтобы речь была точной, необходимо прежде всего хорошо знать, что хочешь сказать. Если говорящий плохо знает предмет разговора, то он может ошибаться, путать факты, исказить события, нарушать логику повествования.

Аристотель в «Риторике» подчеркивал, что доказывание требует использования точных терминов и определений. Л. С. Выготский в учении о единстве мышления и речи показывал, что неточное слово искажает саму мысль. А. А. Потебня исследовал соотношение внутренней формы слова и его смыслового наполнения.

Точность речи требует внимательного отношения к омонимам, омофонам, паронимам.

*Омонимы* – слова, одинаковые по звучанию и написанию, но разные по значению. *Пример:* «ключ» (дверной) и «ключ» (источник воды).

*Омофоны* – слова, одинаково звучащие, но различающиеся на письме. *Примеры:* «плод» – «плот», «порог» – «порок».

*Паронимы* – слова, сходные по звучанию и написанию, но различающиеся значением. *Пример:* «эффектный» (внешне впечатляющий) – «эффективный» (дающий результат).

Использование этих слов без учета контекста приводит к двусмысленности и искажению смысла. Точность речи требует их строгого разграничения.

Таким образом, принцип точности предполагает отбор слов с учетом их семантических оттенков, исключение двусмысленных формулировок, использование терминов в строгом соответствии с их значением, а также соответствие слова обозначаемому предмету или явлению.

**2. Принцип краткости** требует передачи максимального объема информации минимальными языковыми средствами без неоправданного внутритекстового дублирования. Главное стилистическое требование – без необходимости не повторять уже сказанное и не объяснять и без того всем понятное.

Британский философ П. Грайс в теории коммуникативных максимум сформулировал постулат количества: «Твое высказывание должно содержать не меньше информации, чем требуется (для выполнения текущих целей диалога)». Французский лингвист Ж. Дюбуа в рамках риторики изучал приемы компрессии речи. Советский лингвист Б. В. Якушин исследовал лингвистические механизмы лаконизма.

Использование принципа краткости речи предполагает исключение избыточных элементов и повторов, использование эллиптических конструкций, применение средств языковой компрессии, а также оптимальную плотность информации.

**3. Уместность речи** – соответствие языка и стиля целям и аудитории ситуации общения. Это такое качество речи, которое отражает умение говорящего подбирать слова и конструкции, подходящие для конкретного случая. Принцип уместности предполагает соответствие речи коммуникативной ситуации, социальному контексту и характеристикам адресата.

М. М. Бахтин в теории речевых жанров показал зависимость речевого поведения от ситуации общения. Дж. Остин и Дж. Серль в теории речевых актов исследовали условия успешности высказывания. Р. Якобсон в модели речевой коммуникации выделил фактор контекста.

В содержание принципа уместности входят учет социальных ролей участников общения, соответствие речевым нормам данной ситуации, адаптация к уровню подготовки и ожиданиям аудитории, а также соблюдение этикетных требований.

Три принципа образуют систему, где нарушение одного ведет к снижению эффективности других. Точность без краткости создает избыточность, краткость без уместности может восприниматься как грубость, а уместность без точности лишает речь содержательности.

Соблюдение этих принципов позволяет преодолевать коммуникативные барьеры, повышает убедительность высказывания и способствует достижению коммуникативных целей. Современные исследования в области прагмалингвистики и теории коммуникации продолжают развивать и уточнять эти фундаментальные положения.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте содержание основных функций языка согласно концепции Р. Якобсона.

2. В чем заключается принципиальное различие между языком и речью по Ф. де Соссюру?

3. Охарактеризуйте основные виды речи и их специфические особенности.

4. Каковы психологические механизмы возникновения семантических барьеров вербальной коммуникации?

5. Проанализируйте характер взаимосвязи между логическими и эмоциональными барьерами общения.

6. В чем проявляется принцип уместности речи и каковы условия его реализации?

7. Каковы лингвистические и психологические основания принципа точности вербальной коммуникации?

8. Охарактеризуйте специфику фонетических барьеров и их влияние на процесс коммуникации.

9. В чем заключается практическое значение теории речевых актов Дж. Остина и Дж. Серля для преодоления коммуникативных барьеров?

### **Практические задания**

**Практическое задание № 1.** Анализ речевых барьеров в коммуникативной ситуации.

Проанализируйте предложенный диалог (текст приводится ниже) и выполните следующие задачи:

- выявите и классифицируйте присутствующие вербальные барьеры общения;
- объясните механизм возникновения каждого выявленного барьера;
- предложите варианты реконструкции диалога для преодоления выявленных барьеров.

*Текст для анализа:*

Инженер: Нам нужно апгрейдить конфигурацию системы, ибо перформанс не соответствует KPI.

Менеджер: Ты опять со своими техническими штучками! Говори нормально, что сделать-то надо?

Инженер: Ну как же... э-э-э... понимаете... система тормозит, и нужно... кхм... улучшить железо.

Менеджер: Опять деньги на ветер! И вообще, ты всегда все усложняешь.

**Практическое задание № 2.** Применение принципов эффективной речи.

Подготовьте два варианта текста делового предложения (объем 150 – 200 слов) для следующих ситуаций:

- письменное обращение к генеральному директору крупной компании;

- устное выступление на собрании сотрудников отдела.

В процессе работы:

- соблюдайте принципы точности, краткости и уместности для каждой ситуации;

- обоснуйте выбор языковых средств и стилистических особенностей;

- проанализируйте различия между письменной и устной формами представления одной и той же информации.

**Практическое задание № 3.** Диагностика и преодоление коммуникативных барьеров.

Проведите практическое исследование в группе из 3 – 4 человек:

- разработайте сценарий ролевой игры, демонстрирующей различные типы вербальных барьеров (семантический, логический, стилистический, эмоциональный);

- разыграйте ситуацию, фиксируя проявления барьеров в процессе коммуникации.

Проанализируйте результаты по следующему плану:

- идентификация конкретных барьеров и причин их возникновения;
- оценка влияния барьеров на эффективность коммуникации;
- разработка рекомендаций по оптимизации речевого поведения участников.

*Критерии оценки:* глубина анализа; точность идентификации барьеров; практическая значимость рекомендаций; соответствие теоретическим положениям главы.

### Проверочный тест

1. В чем заключается принципиальное различие между языком и речью согласно концепции Ф. де Соссюра?

- а) язык – индивидуальный процесс, речь – социальная система;
- б) язык – абстрактная система, речь – конкретное использование;
- в) язык – устная коммуникация, речь – письменная коммуникация;
- г) язык – средство мышления, речь – средство общения.

2. Какая из функций языка (согласно классификации Р. Якобсона) направлена на установление и поддержание коммуникативного контакта?

- а) референтивная;
- б) эмотивная;
- в) конативная;
- г) фатическая.

3. Какой барьер вербального общения возникает при использовании профессионального жаргона в общении с неспециалистом?

- а) фонетический;
- б) семантический;
- в) логический;
- г) стилистический.

4. Что характеризует внутреннюю речь согласно концепции Л. С. Выготского?

- а) развернутость и последовательность;
- б) свернутость и предикативность;
- в) нормативность и формальность;
- г) эмоциональность и экспрессивность.

5. Какой принцип эффективной речи требует передачи максимального объема информации минимальными средствами?

- а) точность;
- б) краткость;
- в) уместность;
- г) образность.

6. Какие слова относятся к паронимам?

- а) слова, одинаковые по звучанию, но разные по значению;
- б) слова, сходные по звучанию, но различающиеся значением;
- в) слова, одинаково звучащие, но различающиеся на письме;
- г) слова, имеющие несколько значений.

7. Какой барьер возникает при несоответствии стиля речи коммуникативной ситуации?

- а) эмоциональный;
- б) логический;
- в) стилистический;
- г) фонетический.

8. Какая из характеристик относится к письменной речи?

- а) сильная зависимость от невербального контекста;
- б) высокая степень произвольности и нормативности;
- в) непрерывная смена ролей говорящего и слушающего;
- г) спонтанность и минимальная подготовленность.

9. Кто из ученых сформулировал постулат количества в теории коммуникативных максим?

- а) М. М. Бахтин;
- б) П. Грайс;
- в) Дж. Остин;
- г) Р. Якобсон.

10. Какой барьер вербального общения возникает при интенсивном негативном эмоциональном состоянии?

- а) стилистический барьер;
- б) логический барьер;
- в) эмоциональный барьер;
- г) семантический барьер.

*Ключ для проверки:*

1 – б; 2 – г; 3 – б; 4 – б; 5 – б; 6 – б; 7 – в; 8 – б; 9 – б; 10 – в.

*Критерии оценки:*

9 – 10 правильных ответов – «отлично»;

7 – 8 правильных ответов – «хорошо»;

5 – 6 правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 5 правильных ответов – «неудовлетворительно».

## Глава 3. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ: ЯЗЫК ТЕЛА И ИНТОНАЦИИ

### 3.1. Основные каналы невербального общения

**Невербальная коммуникация** – передача информации без использования слов, с помощью языка тела и интонации. Она включает мимику, жесты, позу, а также такие голосовые характеристики, как тембр, скорость и громкость речи. Невербальные сигналы могут дополнять, усиливать сказанное словами или противоречить ему, передавая при этом истинное эмоциональное состояние человека.

Важнейшая особенность невербальной коммуникации заключается в том, что она осуществляется с участием разных сенсорных систем: зрения, слуха, кожно-тактильного чувства, вкуса, обоняния. На основе полисенсорной природы невербальной коммуникации выделяют различные ее виды.

Глубокое и подробное рассмотрение невербального общения достигается за счет раскрытия его основных каналов.

**Кинесика** – изучение жестов, мимики и поз. Эти движения передают эмоциональное состояние и намерения человека, часто дополняя или заменяя слова.

**Такесика** – коммуникация через прикосновения (рукопожатие, похлопывание). Тактильный контакт может выражать поддержку, доминирование или близость в зависимости от культуры и контекста.

**Сенсорика** – восприятие через органы чувств (запах, вкус, тактильные ощущения). Сенсорные впечатления формируют атмосферу общения и влияют на эмоциональный фон.

**Проксемика** – использование пространства в коммуникации (дистанция, расположение).

**Хронемика** – использование времени как коммуникативного средства (пунктуальность, паузы, длительность речи). Восприятие времени варьируется в разных культурах и социальных контекстах.

**Окулистика** – изучение движений глаз и контакта взглядом. Взгляд регулирует взаимодействие, передает эмоции и может демонстрировать доминирование или интерес.

**Паралингвистика** – звуковые характеристики речи (тембр, громкость, темп). Эти элементы влияют на интерпретацию слов и передают эмоциональные оттенки высказывания.

**Гаптика** – совокупность тактильных коммуникативных средств. Включает не только прикосновения, но и их интенсивность, продолжительность и культурную обусловленность.

**Просодика** – ритмико-интонационное оформление речи (мелодика, ударения, паузы). Просодические элементы помогают структурировать высказывание и выделять ключевые смыслы.

Принимая во внимание сенсорную основу невербальной коммуникации, выделяют следующие каналы невербальной коммуникации.

1. *Оптический канал невербальной коммуникации* представлен эмоциональным выражением лица, движениями тела, зрительным контактом.

2. *Акустический канал невербальной коммуникации* состоит из просодического (вокальные качества голоса, тембр, диапазон, тональность) и экстралингвистического, или внеречевого, типов (темп речи, наличие пауз, вздохов, покашливания, смеха, плача и другого).

3. *Тактильно-кинестетический, или такесический, канал невербальной коммуникации* включает рукопожатия, прикосновения, поглаживания, поцелуи.

4. *Пространственный, или проксемический, канал невербальной коммуникации* состоит из дистанций во время общения, расположения тела в пространстве относительно собеседника.

5. *Обонятельный, или ольфакторный, канал невербальной коммуникации* определяется набором запахов.

Все эти виды невербальных сообщений не изолированы, находятся во взаимодействии, иногда дополняя друг друга, иногда противореча друг другу.

### **3.2. Конгруэнтность вербальных и невербальных сообщений**

**Конгруэнтность** в коммуникации представляет собой полное соответствие между вербальным содержанием сообщения и невербальными сигналами, которые его сопровождают. Когда слова совпадают с тоном голоса, мимикой, жестами и позой, сообщение воспринимается как искреннее и достоверное. Это понятие было глубоко разработано в рамках нейролингвистического программирования (НЛП), где конгруэнтность рассматривается как ключевой фактор эффективной коммуникации. Конгруэнтность поведения – важнейшее условие эффективного общения, установления доверия и взаимопонимания. Неконгруэнтное поведение не только вызывает настороженность, но и создает дополнительные барьеры при обмене информацией.

С точки зрения психологии конгруэнтность отражает внутреннюю целостность личности. Известный психолог Карл Роджерс рассматривал конгруэнтность как важнейшее условие аутентичного общения. Когда человек испытывает внутренние противоречия, его невербальное поведение неизбежно выдает это состояние через микронапряжения, противоречивые жесты или изменение тембра голоса. Современные исследования в области нейробиологии подтверждают, что невербальные сигналы обрабатываются мозгом быстрее и воспринимаются как более достоверные, чем слова.

Неконгруэнтность проявляется в различных формах:

- противоречие между словами и интонацией (утверждение: «Я спокоен», произнесенное дрожащим голосом);
- несоответствие вербального сообщения мимике (улыбка при сообщении о печальном событии);
- рассогласование между позой и содержанием речи (отвернуться от собеседника во время уверений в дружеских чувствах).

На степень конгруэнтности влияют разные факторы.

*Культурные особенности* – в некоторых культурах принято скрывать истинные эмоции;

*Социальный контекст* – в формальных ситуациях люди чаще контролируют невербальные проявления;

*Психологическое состояние* – стресс и усталость снижают способность к самоконтролю;

*Межличностные отношения* – в близких отношениях люди обычно более конгруэнтны.

В профессиональной сфере и деловом общении конгруэнтность становится критически важной: в переговорах неконгруэнтность может быть воспринята как признак обмана. В педагогике соответствие слов и невербальных сигналов усиливает доверие к преподавателю. В медицине конгруэнтность врача способствует установлению раппорта с пациентом. В управлении лидерская конгруэнтность повышает авторитет руководителя.

Развитие конгруэнтности требует систематической работы. Оно происходит через развитие самосознания, рефлексии и обратную связь, а также благодаря практике осознанного использования невербальных сигналов (хотя это непростая задача, требующая высокого уровня самоконтроля). Работа с внутренними противоречиями и психологическими барьерами также способствует развитию конгруэнтности, как и тренировка навыков эмоциональной саморегуляции.

Конгруэнтность выступает мощным ресурсом эффективной коммуникации, укрепляя доверие и обеспечивая полноценное взаимопонимание между людьми.

### **3.3. Интерпретация невербальных сигналов: возможности и ограничения**

**Интерпретация невербальных сигналов** – процесс понимания скрытых смыслов, эмоций и намерений человека на основе его мимики, жестов, позы, интонации, темпа речи и других невербальных проявлений. Все это играет огромную роль в психологии общения.

**Невербальные сигналы** – естественные проявления эмоционального и внутреннего состояния человека. Их интерпретация позволяет уточнить смысл сказанных слов, выявить несоответствие между словами и чувствами, понять отношение человека к ситуации или собеседнику.

Например, человек может говорить: «Все в порядке», но при этом сжимать губы и избегать взгляда, что указывает на внутреннее напряжение или ложь.

Невербальные способы передачи информации появились в жизни людей раньше, чем вербальные. Существует три типа невербальных средств:

– *поведенческие признаки*, обусловленные физиологическими реакциями: побледнение или покраснение, а также потливость от волнения, озноб от холода или страха и т. д.;

– *непреднамеренные знаки*, употребление которых связано с привычками человека (их иногда называют самоадаптерами): почесывание носа, размахивание ногой без причины, прикусывание губ и др.;

– *собственно коммуникативные знаки* – сигналы, передающие информацию о предмете, событии или состоянии.

Интерпретация невербальных сигналов позволяет повысить эмпатию и взаимопонимание, своевременно распознать напряжение и ложь, улучшить эффективность коммуникации в профессиональных сферах (консультирование, психотерапия, педагогика, менеджмент).

Современные исследования в области невербальной коммуникации предоставляют богатый инструментарий для понимания поведения человека. Система кодирования лицевых мышц (FACS), разработанная американским психологом П. Экманом, позволяет с высокой точностью идентифицировать микровыражения, длящиеся доли секунды. Эти произвольные реакции считаются надежными индикаторами истинных эмоций, поскольку их практически невозможно сознательно контролировать. Исследования жестов и поз, проводимые в рамках кинесики, выявили устойчивые паттерны поведения, связанные с психологическими состояниями.

Значительным ограничением в интерпретации невербальных сигналов выступают культурные различия. Классические исследования американского антрополога Э. Холла по проксемике продемонстрировали, что восприятие личного пространства кардинально различается в разных культурах. То, что считается нормальной дистанцией общения в одной культуре, может восприниматься как вторжение в частное пространство в другой. Жесты также имеют культурную специфику: например, кивок головой в Болгарии означает «нет», а не «да». Эти различия требуют от интерпретатора глубоких знаний культурных особенностей.

Э. Холл выделил четыре типа зон расстояния для общения (коммуникации), каждый из которых подразумевает закономерные отношения близости и/или дистанцирования людей друг от друга:

1) **интимная зона** (10...15 см – 40...45 см) – в эту зону допускаются лишь родные, близкие, очень хорошо знакомые люди; для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении,

тактильный контакт, прикосновение. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове и пр. Неадекватное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

2) **личная, или персональная, зона** (40...45 см – 100...120 см) – зона для обыденной беседы, разговора с друзьями или для рядовой деловой беседы с непосредственными коллегами, что предполагает, как правило, только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими совместный разговор, хотя могут быть и так называемые социальные прикосновения к «социальным» участкам тела (например, сюда относится вся внешняя сторона руки от пальцев до плеча);

3) **социальная зона** (100...120 см – 300...400 см) обычно соблюдается во время официальных встреч в «больших» кабинетах (как правило, с малознакомыми людьми); имеет место в общении в классных, аудиторных (преподавание) и других служебных помещениях;

4) **публичная зона** (свыше 300...400 см) подразумевает общение с большой группой людей в очень большой (так называемой поточной) лекционной аудитории, на митинге, концерте и пр.

Э. Холл установил, что в ходе беседы латиноамериканцы непроизвольно стремились приблизиться к партнеру, а граждане США все время отодвигались. Впоследствии, разбираясь в своем первом впечатлении о новом знакомом, североамериканец думал, что латиноамериканец навязчивый, бесцеремонный, претендует на установление близких отношений; а представитель латиноамериканской страны искренне полагал, что американец слишком спесив, равнодушен, официален.

Этот пример показывает различия в традиционных зональных нормах. Принятая в США дистанция делового общения кажется латиноамериканцам непомерно большой, так как они с детства усвоили принятую в их странах норму подходить к собеседнику почти вплотную.

В 1973 году под руководством советского лингвиста и психолога А. А. Леонтьева было выполнено специальное исследование проксемических зон в русскоязычном коллективе. Оно дало следующие результаты. Личная дистанция (непринужденный разговор в домашней обстановке) для сидящих составляет в среднем 120 см. Это расстояние заметно уменьшается в общении между молодыми женщина-

ми (интервал 55...100 см) и увеличивается между молодыми и пожилыми женщинами (125...230 см), а между мужчинами всех возрастов расстояние одинаково (приблизительно 70...156 см).

Попытка определить социальную дистанцию не привела к убедительному результату, так как обнаружился огромный разброс значений (от 30 до 840 см). Было лишь зафиксировано, что принятое один раз расстояние между общающимися в дальнейшем не меняется. В целом похоже, что в русской общности сама система зон не столь стабильна и больше зависит от различных не пространственных, а ситуативных факторов.

Безусловно, большое значение имеют личностные особенности. Каждый человек обладает уникальным невербальным почерком, что создает дополнительные сложности в интерпретации. Одни и те же жесты у разных людей выражают разные состояния. Например, скрещенные руки могут как означать защитную позицию, так и быть просто удобной позой. Ключевое значение приобретает контекст ситуации: невербальные сигналы должны интерпретироваться не изолированно, а в совокупности с вербальным сообщением и обстоятельствами общения.

Невербальная коммуникация – мощный инструмент, который люди используют как осознанно, так и неосознанно, чтобы передать широкий спектр сообщений.

Осознанные невербальные сигналы отправляют с конкретной и ясной целью донести информацию до собеседника. Люди активно управляют этими сигналами, чтобы сделать общение более эффективным и понятным. К таким сигналам относятся:

- **иллюстраторы** – жесты, напрямую связанные с речью и призванные прояснить смысл сказанного. Например, указание направлением рукой, когда спрашивают дорогу, или рисование фигуры в воздухе для наглядности;

- **регуляторы** – сигналы, которые управляют потоком беседы. Кивок головой показывает говорящему, что его понимают и он может продолжить свою мысль, а поднятый палец или легкое движение ладонью вниз может сигнализировать о желании вступить в диалог или, наоборот, попросить паузу;

- **эмблемы** – жесты, имеющие четкое, устоявшееся значение в культуре и часто заменяющие слова. К ним относятся махание рукой

для приветствия или прощания, жест «ОК» большим и указательным пальцами и пригласительное движение кистью руки «подойди сюда»;

– **демонстрация внимания** – долгий, но периодически прерывающийся взгляд в глаза собеседнику, наклон корпуса вперед и открытая поза сознательно демонстрируют интерес и участие в разговоре.

В противоположность вышесказанному неосознанные невербальные сигналы представляют собой спонтанные проявления истинных эмоций, отношений и внутренних состояний. Люди посылают эти сигналы, не отдавая себе в этом отчета, и последние часто выдают то, что человек хотел бы скрыть;

– **манипуляторы** – микрожесты, связанные с самоуспокоением; часто проявляются в состоянии стресса или когда человек говорит неправду. Сюда относятся почесывание шеи, прикосновение к носу или губам, одежде или волосам;

– **проявления аффекта**. Лицо и тело человека непроизвольно отражают эмоциональное состояние. Опущенные уголки губ, нахмуренные или сведенные брови выдают плохое настроение или озабоченность, в то время как искренняя, «до глаз» улыбка (когда в уголках глаз появляются «гусиные лапки») – признак настоящей радости. Напряженная поза и сжатые кулаки могут свидетельствовать о гневе;

– **сигналы дискомфорта и отношения**. Защитные и закрытые позы часто говорят о психологическом состоянии. Скрещенные на груди руки и скрещенные ноги могут означать нежелание общаться, защиту или ощущение дискомфорта. Тело, повернутое в сторону от собеседника, или скрещенные лодыжки также признаки замкнутости;

– **демонстрация статуса и отношения**. Невербальное поведение может выражать социальную иерархию и личные симпатии. Закапывание глаз, избегание зрительного контакта или едва заметная усмешка передают неприязнь или неуважение. И напротив, опускание глаз и избегание прямого взгляда часто сигнализируют о неуверенности, страхе или стеснении. Уверенный в себе человек часто занимает больше пространства, его движения более плавные и расслабленные.

Наибольшую опасность представляет тот факт, что люди склонны к формированию поспешных выводов на основе ограниченных невербальных сигналов. Когнитивные искажения, такие как гала-эффект (эффект ореола) или стереотипизация, часто приводят к неверным заключениям. Профессиональные коммуникаторы подчеркивают важ-

ность проверки своих интерпретаций через обратную связь и уточняющие вопросы вместо реакции на первые впечатления.

Способность читать невербальные сигналы порождает серьезные этические вопросы. Использование этих знаний для манипуляции или вторжения в личное пространство противоречит этическим принципам коммуникации. Ответственный интерпретатор должен осознавать границы допустимого и уважать право собеседника на приватность его внутреннего мира.

Несмотря на ограничения, развитие навыков интерпретации невербальных сигналов остается ценным инструментом в различных профессиональных сферах – от психологической практики до деловых переговоров. Эффективное использование этих знаний требует комплексного подхода, включающего постоянное наблюдение, изучение научных данных и критическую оценку собственных интерпретаций. Особую важность приобретает понимание того, что невербальные сигналы следует рассматривать как гипотезы, а не как абсолютные истины.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте основные каналы невербальной коммуникации и их сенсорную основу.
2. В чем заключается принципиальное различие между кинесикой и паралингвистикой как каналами невербального общения?
3. Раскройте сущность конгруэнтности вербальных и невербальных сообщений с позиции психологии.
4. Каковы основные проявления неконгруэнтности в коммуникации и их возможные причины?
5. Проанализируйте факторы, влияющие на степень конгруэнтности в межличностном общении.
6. В чем заключаются основные возможности и ограничения интерпретации невербальных сигналов?
7. Каковы культурные и индивидуальные особенности интерпретации невербальной коммуникации?
8. Чем отличаются осознанные и неосознанные невербальные сигналы по своей природе и функциям?
9. Какие этические принципы должны соблюдаться при интерпретации невербальных сигналов в профессиональной деятельности?

## Практические задания

**Практическое задание № 1.** Анализ конгруэнтности в публичном выступлении.

Просмотрите запись публичного выступления (политика, лектора, спикера) продолжительностью 3 – 5 минут. Проанализируйте выступление по следующим критериям:

– выявите случаи конгруэнтности и неконгруэнтности между вербальными сообщениями и невербальными сигналами (жесты, мимика, поза, интонация);

– зафиксируйте конкретные примеры соответствия/несоответствия между содержанием речи и эмоциональной окраской голоса, произносимыми словами и выражением лица, вербальными сообщениями и телесными проявлениями.

– оцените, как неконгруэнтность влияет на восприятие достоверности выступающего. Предложите рекомендации по повышению конгруэнтности для данного спикера.

**Практическое задание № 2.** Межкультурный анализ невербальной коммуникации.

Проведите сравнительное исследование невербальных сигналов в разных культурах.

Выберите три культуры, существенно различающиеся по невербальному поведению (например, японскую, итальянскую, скандинавскую).

Проанализируйте особенности каждой культуры по следующим параметрам:

- дистанция общения (проксемика);
- жесты-эмблемы и их значения;
- выражение эмоций через мимику;
- использование тактильного контакта;
- восприятие времени (хронемика).

Подготовьте рекомендации для деловых коммуникаторов:

- каких невербальных сигналов следует избегать;
- какие жесты могут способствовать установлению контакта;
- как интерпретировать невербальное поведение представителей этих культур?

**Практическое задание № 3.** Диагностика невербальных сигналов в конфликтной ситуации.

Создайте и разыграйте ролевую ситуацию конфликта в деловой среде (например, разногласия между коллегами по проекту). После выполнения упражнения проанализируйте проявленные невербальные сигналы участников:

- защитные жесты и позы;
- индикаторы стресса и напряжения;
- проявления доминирования/подчинения;
- сигналы открытости/закрытости к диалогу.

Определите моменты, когда невербальные сигналы:

- усиливали вербальное сообщение;
- противоречили словам;
- предвосхищали развитие конфликта.

Разработайте стратегию использования невербальной коммуникации:

- для снижения напряженности в конфликте;
- демонстрации готовности к компромиссу;
- поддержания конструктивного диалога.

### **Проверочный тест**

1. Какой канал невербальной коммуникации изучает использование пространства в общении?

- а) кинесика;
- б) проксемика;
- в) такесика;
- г) хронемика.

2. Что означает конгруэнтность в коммуникации?

- а) способность быстро менять невербальные сигналы;
- б) соответствие вербальных сообщений невербальным;
- в) умение скрывать свои истинные эмоции;
- г) использование сложных жестовых систем.

3. Кто разработал систему кодирования лицевых мышц (FACS) для анализа микровыражений?

- а) Эдвард Холл;
- б) Пол Экман;
- в) Карл Роджерс;
- г) Альберт Меграбян.

4. Какой тип невербальных сигналов представляют собой «эмблемы»?

- а) произвольные физиологические реакции;
- б) жесты, имеющие четкое культурное значение;
- в) микровыражения лица;
- г) тактильные контакты.

5. Что изучает паралингвистика?

- а) язык жестов и телодвижений;
- б) звуковые характеристики речи;
- в) использование времени в общении;
- г) тактильную коммуникацию.

6. Какой фактор НЕ влияет на степень конгруэнтности?

- а) культурные особенности;
- б) социальный контекст;
- в) уровень образования;
- г) психологическое состояние.

7. Что относится к «манипуляторам» в невербальной коммуникации?

- а) жесты-иллюстраторы;
- б) микродвижения самоуспокоения;
- в) регуляторы беседы;
- г) позы доминирования.

8. Какое ограничение интерпретации невербальных сигналов связано с индивидуальными особенностями?

- а) культурные различия;
- б) уникальный невербальный почерк;
- в) когнитивные искажения;
- г) этические нормы.

9. Какой канал невербальной коммуникации отвечает за использование времени?

- а) проксемика;
- б) хронемика;
- в) окулистика;
- г) сенсорика.

10. Что характеризует искреннюю «улыбку до глаз»?
- а) отсутствие морщин вокруг глаз;
  - б) появление «гусиных лапок» в уголках глаз;
  - в) симметричность улыбки;
  - г) длительность улыбки.

*Ключ для проверки:*

1 – б; 2 – б; 3 – б; 4 – б; 5 – б; 6 – в; 7 – б; 8 – б; 9 – б; 10 – б.

*Критерии оценки:*

9 – 10 правильных ответов – «отлично»;

7 – 8 правильных ответов – «хорошо»;

5 – 6 правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 5 правильных ответов – «неудовлетворительно».

## **Раздел II. ПРАКТИКА ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

### **Глава 4. АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ КАК ОСНОВА ВЗАИМОПОНИМАНИЯ**

#### **4.1. Слушание. Виды слушания. Техники активного слушания**

**Слушание** в психологии общения – осознанный процесс восприятия, понимания и интерпретации речевых и невербальных сообщений собеседника, направленный на установление взаимопонимания. В отличие от простого слышания (физиологического процесса), слушание – психологическая деятельность, которая включает в себя концентрацию внимания, понимание, запоминание, оценку и реагирование на услышанное.

**Процесс слушания** – сосредоточенное восприятие зрительных и слуховых стимулов, приписывание им смысла и понимание передаваемой информации. Эффективное слушание – основа конструктивного взаимодействия. Оно способствует установлению доверия между партнерами, помогает точно понимать смысл сказанного и эмоциональное состояние собеседника, предотвращает недоразумения и конфликты, демонстрирует уважение, поддержку и эмпатию.

Психологи отмечают, что в реальном общении человек нередко больше говорит, чем слушает, хотя именно умение слушать – ключевой навык эффективного общения и консультирования.

С. В. Кривцова выделяет три вида слушания: активное слушание, пассивное слушание и эмпатическое слушание. Она подчеркивает, что каждый вид слушания может быть крайне эффективным при использовании его в наиболее уместной ситуации.

Если в неподходящей ситуации применить, например, активное слушание, это вызовет у собеседника лишь негативные эмоции.

Кратко отразим основные особенности каждого вида слушания;

**1. Активное слушание** – целенаправленный процесс полного восприятия и понимания слов собеседника, его эмоций и скрытых смыслов. В отличие от пассивного слушания оно требует осознанного участия и демонстрации вовлеченности. основополагающий вклад в развитие этого метода внес американский психолог К. Роджерс, рассматривавший его как ключевой инструмент клиент-центрированной терапии. При таком слушании оба собеседника находятся в равном эмоциональном состоянии; активно участвуя в диалоге, задавая уточняющие вопросы, используя определенные техники.

К основным техникам активного слушания относятся следующие.

*А. Эхо-техника (дословное повторение)* – воспроизведение ключевых фраз собеседника для подтверждения внимания и уточнения смысла.

*Пример:*

Собеседник: Я совершенно запутался в этой ситуации.

Вы: Запутались в ситуации...

*Б. Перефразирование* – передача сути высказывания собственными словами для проверки понимания.

*Пример:*

Собеседник: Мне нужно перенести встречу, потому что у меня срочно возникли непредвиденные обстоятельства.

Вы: То есть вы предлагаете назначить встречу на другое время в связи с внезапными проблемами?

*В. Резюмирование* – подведение итогов услышанного, выделение главных мыслей.

*Пример:*

«Если я правильно понял, основные трудности заключаются в нехватке времени и отсутствии четкого плана действий».

*Г. Отражение чувств* – вербализация эмоционального состояния собеседника.

*Пример:*

«Я вижу, что вы расстроены этой новостью» или «Вы кажетесь взволнованным этим предложением».

*Д. Уточнение* – задавание вопросов для прояснения деталей.

*Пример:*

«Что именно вы имеете в виду, говоря о системных проблемах?» или «Не могли бы вы привести конкретный пример?»

*Е. Невербальное сопровождение:*

- поддерживающий зрительный контакт;
- кивки головой;
- наклон корпуса в сторону говорящего;
- использование междометий («угу», «понимаю», «интересно»).

Эффективность приемов обеспечивается:

- искренней заинтересованностью в собеседнике;
- отсутствием оценок и критики;
- умением выдерживать паузы;
- сосредоточенностью на говорящем (без отвлечения на гаджеты).

Ключевые особенности активного слушания: вербальная обратная связь, которую мы даем собеседнику, и информационно-логический уровень восприятия речи собеседника.

Например, товарищ рассказал нам о своих планах на ближайший год, и мы можем кратко повторить то, что мы запомнили (используя технику резюмирования).

Регулярное применение этих приемов способствует установлению глубокого контакта, уменьшает недопонимание и создает атмосферу взаимного доверия в общении.

**2. Пассивное слушание** – внимательное молчание без активного вмешательства, при котором слушатель демонстрирует принятие, но не комментирует услышанное. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. В данном случае техники активного слушания просто не работают, потому что собеседник или не слышит наших вопросов, или не готов на них отвечать. Главное, что ему нужно сейчас, – это выговориться, чтобы его никто не перебивал и внимательно слушал.

Характерные признаки пассивного слушания: минимальные вербальные реакции («угу», «да», «понятно»); спокойный, поддерживающий взгляд; отсутствие критики, советов и оценок; терпеливое выслушивание до конца.

Пассивное слушание используется для того, чтобы дать собеседнику возможность самостоятельно осознать проблему, показать принятие и уважение без давления, снизить эмоциональное напряжение.

**3. Эмпатическое слушание** – вид слушания, в котором в первую очередь важно сопереживание вашему собеседнику, умение посмотреть на ситуацию его глазами, прочувствовать его эмоции и чувства. Ключевая техника, которая применяется при эмпатическом слушании, – отражение чувств. Участник общения уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов; пониманию того, какое у собеседника отношение к тому, что он говорит. Это техника общения, которая предполагает глубокое понимание эмоционального состояния собеседника, а не только его слов. Эмпатическое слушание включает активное внимание к чувствам, подтексту и невербальным сигналам, а также отражение этих эмоций, например, фразой: «Я понимаю, как это важно для вас». Помогает установить доверие, улучшить отношения и дает возможность человеку глубже понять себя.

Эмпатическое слушание рекомендуется использовать в ситуациях, когда собеседник делится глубоко значимым и эмоционально заряженным опытом, где ему требуются не столько анализ или советы, сколько отражение его чувств, ценностей и личных смыслов. Именно в таких случаях возникает подлинное ощущение взаимопонимания. Кроме того, это позволяет собеседнику глубже осознать и лучше понять собственные переживания и себя самого.

Описанные виды слушания крайне полезно осознанно применять в практической работе: это позволяет установить более тесный эмоциональный контакт. Психолог или консультант должен гибко сочетать все виды слушания в зависимости от состояния клиента и целей взаимодействия.

Все формы слушания важны для эффективной коммуникации: активное способствует взаимопониманию и поиску решений, пассивное помогает создать атмосферу доверия и безопасности, а эмпатическое – установить эмоциональную сопричастность.

## 4.2. Препятствия для эффективного слушания

**Эффективное слушание** – не просто пассивное восприятие информации, а активный процесс, при котором вы полностью сосредотачиваетесь на собеседнике, чтобы понять не только слова, но и эмоции, а также показать свою заинтересованность.

Американский психолог и психотерапевт К. Роджерс писал: «Основным препятствием во взаимном межличностном общении является наше естественное стремление оценивать, судить, одобрять или не одобрять... настоящее общение возникает тогда, когда мы слушаем с вниманием. Это значит смотреть на высказываемые идеи и отношения с точки зрения другого человека, чувствовать, что это значит для него, встать на его позицию относительно того, о чем он говорит».

Эффективному слушанию мешают многочисленные психологические и поведенческие барьеры. Один из наиболее распространенных – *эмоциональный фильтр*, когда сильные эмоции (гнев, радость, тревога) искажают восприятие информации. В таком состоянии человек склонен слышать только то, что соответствует его настроению, игнорируя объективный смысл сообщения.

Оценочная позиция представляет собой преждевременную критику или оценку слов собеседника до полного понимания его позиции. Слушатель, сосредоточенный на поиске недостатков, упускает суть сообщения. С этим связан эффект двойного послания, когда реакция на слова говорящего формируется до завершения его мысли.

Когнитивные ограничения проявляются в смысловых барьерах, возникающих при различии в образовании, профессиональном опыте или ценностях. Слушатель может неправильно интерпретировать термины или концепции, что приводит к непониманию. Информационная перегрузка также снижает эффективность слушания: когда сообщение слишком сложное или объемное, внимание рассеивается.

Поведенческие паттерны включают пассивное слушание – физическое присутствие без ментальной вовлеченности. Характерные признаки: блуждающий взгляд, механические кивки, отсутствие обратной связи. Активное формулирование ответа во время речи собеседника – еще одно серьезное препятствие, когда слушатель концентрируется на собственной реплике вместо анализа услышанного.

Также препятствием для эффективного слушания выступают многочисленные социально-психологические факторы, связанные с

искажением межличностного восприятия (артефакты). К ним относятся следующие.

1. *Эффект ореола (гало-эффект)* – проявляется в формировании общего впечатления о человеке на основе ограниченной информации, которая затем переносится на все его качества. Например, привлекательная внешность человека может вызывать предположение о его высоких профессиональных и личностных качествах. Существует и обратный эффект («рога»): один негативный признак формирует отрицательное общее впечатление.

2. *Эффект первичности и новизны.* Эффект первичности заключается в том, что первая информация о человеке оказывается наиболее значимой и устойчивой. Эффект новизны, напротив, приписывает наибольшую важность последним полученным сведениям. Первичность доминирует при формировании мнения о незнакомце, новизна – при обновлении образа хорошо известного человека.

3. *Стереотипизация* – использование устойчивых представлений о социальных группах для оценки конкретного человека. Гендерные, возрастные, профессиональные и этнические стереотипы приводят к упрощенному восприятию и игнорированию индивидуальных особенностей. Пример – предположение о том, что все бухгалтеры педантичны, а молодые сотрудники неопытны.

4. *Эффект проекции* – приписывание собственных качеств, мотивов и чувств другим людям. Человек склонен предполагать, что другие чувствуют то же, что и он. Например, тревожный человек может воспринимать окружающих как более напряженных и враждебных.

5. *Феномен предвзятого отношения* – восприятие фильтруется через установки и ожидания наблюдателя. Предварительная информация (как позитивная, так и негативная) направляет внимание на поиск подтверждающих примеров и игнорирование противоречащих фактов.

6. *Эффект средней ошибки* – склонность смягчать оценки наиболее выраженных качеств другого человека в сторону средних значений. Особенно ярко проявляется в культурах, ценящих скромность и коллективизм.

7. *Каузальная атрибуция* – психологический феномен, заключающийся в интерпретации и приписывании причин поведения других людей или событий чему- или кому-либо, особенно при недостат-

ке информации. Человек пытается найти объяснение, как бы «достраивая» информацию, что может приводить к когнитивным искажениям.

Американский психолог Дж. Келли выявил, что в зависимости от того, выступает ли субъект восприятия сам участником какого-либо события или его наблюдателем, он может преимущественно избирать один из трех типов атрибуции:

– *личностную атрибуцию*, когда причина поведения приписывается лично совершающему поступок;

– *объектную атрибуцию*, когда причина поведения приписывается тому объекту, на который направлено действие;

– *обстоятельную атрибуцию*, когда причина совершающегося приписывается обстоятельствам.

Было выявлено, что наблюдатель чаще использует личностную атрибуцию, а участник события склонен в большей мере объяснять совершающееся обстоятельствами. Эта особенность отчетливо проявляется при объяснении причин успеха и неудачи: участник действия «винит» преимущественно обстоятельства, в то время как наблюдатель «винит» прежде всего самого исполнителя. Общая закономерность состоит в том, что по мере значимости случившегося события испытуемые склонны переходить от обстоятельной и объектной атрибуции к личностной (т. е. искать причину случившегося в осознанных действиях конкретного человека).

Внешние помехи (шум, отвлекающие события, плохая акустика) и физиологическое состояние (усталость, болезнь, стресс) дополнительно снижают качество слушания. Особую сложность представляет культурный барьер – различия в нормах невербального поведения, темпе речи и принятых моделях общения.

Преодоление этих препятствий требует развитого самоконтроля, эмоциональной регуляции и сознательного применения техник активного слушания. Критически важно осознавать собственные фильтры восприятия и быть готовым к адаптации стиля коммуникации под конкретную ситуацию и собеседника.

### **4.3. Роль и значение эмпатии в общении**

Роль и значение эмпатии в общении сложно переоценить. **Эмпатия** в общении – способность понимать и разделять чувства другого человека, ставя себя на его место. Это ключевой элемент эффек-

тивной коммуникации, который помогает строить глубокие отношения, основанные на доверии и взаимопонимании. Эмпатия проявляется в умении слышать собеседника, а также включает как эмоциональное сопереживание (соответствие эмоциям), так и когнитивное понимание (понимание мыслей и мотивов). Эмпатия предполагает не только эмоциональный отклик, но и интеллектуальное осмысление чувств собеседника без утраты границ между «Я» и «Другим».

По мнению российского психолога Н. Н. Обозова, «эмпатия – это отклик одной личности на переживания другой». Он считал, что без сопереживания, без оказания взаимной поддержки невозможно не только коллективное, но и индивидуальное бытие. Н. Н. Обозов выделил три формы эмпатии: когнитивную, эмоциональную и действенную и три компонента, соответствующие этим формам эмпатии.

1. *Когнитивный компонент* – простейшая форма эмпатии в виде понимания состояний другого без изменения своего состояния.

2. *Эмоциональный компонент* в виде не только понимания состояний другого, но и сопереживания и сочувствия; причем в основе сопереживания лежит потребность в собственном благополучии, а в основе сочувствия – потребность в благополучии другого.

3. *Действенный компонент* – высшая форма и заключительная фаза эмпатического акта. Он выражается в действии, активной поддержке личностью партнера по общению. Этот компонент – самый сложный феномен психофизиологической и социально-психологической деятельности человека.

Основоположник гуманистической психологии К. Роджерс рассматривал эмпатию как ключевое условие эффективной коммуникации в терапии. Он подчеркивал необходимость *эмпатического понимания* – способности психолога точно воспринимать чувства клиента и передавать это понимание обратно. Его принцип «безоценочного принятия» стал основой для развития эмпатического слушания.

Американский психолог П. Экман изучал связь между распознаванием эмоций (через мимику, микровыражения) и эмпатией. Он разработал концепцию **эмоциональной заразительности** – автоматического непроизвольного «отзеркаливания» эмоций собеседника как первого шага к эмпатии.

Изучавший эмоциональный интеллект (EQ) Д. Гоулман рассматривал эмпатию как его центральный компонент. Он подчеркивал

роль эмпатии в коммуникации: понимание невербальных сигналов, потребностей других и адекватный эмоциональный отклик.

Ключевые функции эмпатии в общении:

- создание доверия: эмпатическое слушание формирует ощущение принятия и безопасности;
- глубокое понимание: позволяет правильно интерпретировать скрытые мотивы и потребности;
- разрешение конфликтов: помогает увидеть ситуацию с позиции оппонента;
- повышение влияния: эмпатичные люди чаще вызывают готовность к сотрудничеству.

Эмпатия, подкрепленная осознанностью и саморегуляцией, превращается в мощный инструмент построения гармоничных отношений как в личной, так и в профессиональной сфере. Культивирование этого качества требует регулярной практики рефлексии и искреннего интереса к внутреннему миру окружающих.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте основные виды слушания по классификации С. В. Кривцовой и их практическую значимость в общении.
2. В чем заключается принципиальное различие между активным и пассивным слушанием по целям применения и техникам реализации?
3. Раскройте сущность эмпатического слушания как метода установления глубокого эмоционального контакта с собеседником.
4. Каковы основные психологические барьеры эффективного слушания и механизмы их преодоления?
5. Проанализируйте влияние артефактов межличностного восприятия на процесс слушания и понимания собеседника.
6. В чем заключается роль эмпатии в процессе коммуникации согласно концепциям Н. Н. Обозова и К. Роджерса?
7. Каковы основные компоненты эмпатии и их проявление в практическом общении?
8. Как взаимосвязаны техники активного слушания и развитие эмпатических способностей?
9. Какие факторы способствуют и препятствуют формированию эмпатического понимания в профессиональной коммуникации?

## Практические задания

**Практическое задание № 1.** Анализ и отработка техник активного слушания.

Просмотрите видеофрагмент конфликтного диалога (например, из художественного фильма). Проанализируйте реплики участников и выполните следующие задачи:

- выявите случаи использования/игнорирования техник активного слушания;
- определите, какие виды слушания (активное, пассивное, эмпатическое) демонстрируют персонажи.
- перестройте 3 – 4 ключевые реплики диалога, применяя перефразирование, отражение чувств, резюмирование;
- проанализируйте, как изменяется динамика диалога при использовании техник активного слушания.

Критерии оценки: точность идентификации техник, глубина анализа, практическая ценность предложенных вариантов.

**Практическое задание № 2.** Диагностика и преодоление барьеров слушания.

Проведите эксперимент в группе из 3 – 4 человек. Разработайте сценарий ролевой игры «Сложный разговор» (например, обсуждение проблемы на работе). Каждый участник по очереди выступает в роли говорящего, слушателя и наблюдателя.

Наблюдатель фиксирует:

- проявления барьеров слушания (эмоциональные фильтры, оценочную позицию и др.);
  - артефакты восприятия (эффект ореола, стереотипизацию и т. д.).
- После упражнения совместно проанализируйте:
- какие барьеры возникали наиболее часто;
  - как они влияли на понимание и взаимопонимание;
  - какие техники помогали преодолевать барьеры.

**Практическое задание № 3.** Развитие эмпатических способностей в общении.

Проведите серию практических упражнений.

*Часть 1. «Эмоциональный словарь».*

Составьте список из 20 – 30 слов, описывающих различные эмоциональные состояния. Тренируйтесь в точном распознавании и вербализации эмоций по фотографиям людей. Практикуйте технику «отражения чувств» на примерах из личного опыта.

### *Часть 2. «Трехпозиционное слушание».*

Рассказчик делится реальной проблемой. Слушатель практикует: когнитивную эмпатию (понимание фактов); эмоциональную эмпатию (сопереживание); действенную эмпатию (поиск способов поддержки). Наблюдатель дает обратную связь по балансу эмпатических компонентов.

### *Часть 3. Анализ эффективности.*

Сравните результаты первой и последней практических сессий. Выявите динамику в качестве слушания и глубине понимания. Сформулируйте индивидуальные рекомендации по развитию эмпатии.

## **Проверочный тест**

1. Какой вид слушания предполагает внимательное молчание без активного вмешательства?

- а) активное слушание;
- б) эмпатическое слушание;
- в) пассивное слушание;
- г) рефлексивное слушание.

2. Какая техника активного слушания заключается в дословном повторении ключевых фраз собеседника?

- а) перефразирование;
- б) резюмирование;
- в) эхо-техника;
- г) уточнение.

3. Что из перечисленного НЕ является барьером эффективного слушания?

- а) эмоциональный фильтр;
- б) активное формулирование ответа;
- в) эмпатическое понимание;
- г) стереотипизация.

4. Какой компонент эмпатии, согласно классификации Н. Н. Обозова, выражается в активной поддержке партнера?

- а) когнитивный;
- б) эмоциональный;
- в) действенный;
- г) рефлексивный.

5. Какой эффект межличностного восприятия проявляется в приписывании собственных качеств другим людям?

- а) эффект ореола;
- б) эффект проекции;
- в) эффект первичности;
- г) стереотипизация.

6. Какая техника предполагает передачу сути высказывания собственными словами?

- а) резюмирование;
- б) отражение чувств;
- в) перефразирование;
- г) уточнение.

7. Кто из ученых рассматривал эмпатию как ключевое условие эффективной коммуникации в терапии?

- а) П. Экман;
- б) К. Роджерс;
- в) Д. Гоулман;
- г) Н. Н. Обозов.

8. Чем характеризуется эмпатическое слушание?

- а) акцентом на логическом анализе информации;
- б) преобладанием оценочных суждений;
- в) вниманием к чувствам и эмоциональному состоянию;
- г) минимальной вербальной активностью.

9. Какой барьер слушания связан с преждевременной критикой слов собеседника?

- а) эмоциональный фильтр;
- б) оценочная позиция;
- в) информационная перегрузка;
- г) культурный барьер.

10. Какая функция эмпатии способствует разрешению конфликтов?

- а) создание доверия;
- б) повышение влияния;
- в) возможность увидеть ситуацию с позиции оппонента;
- г) глубокое понимание мотивов.

*Ключ для проверки:*

1 – в; 2 – в; 3 – в; 4 – в; 5 – б; 6 – в; 7 – б; 8 – в; 9 – б; 10 – в.

*Критерии оценки:*

9 – 10 правильных ответов – «отлично»;

7 – 8 правильных ответов – «хорошо»;

5 – 6 правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 5 правильных ответов – «неудовлетворительно».

## **Глава 5. ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ И ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ**

### **5.1. Типы вопросов: открытые, закрытые, альтернативные, уточняющие**

Искусство задавать вопросы и давать обратную связь постигается через развитие навыков эффективной коммуникации, которые помогают стимулировать размышления, решать проблемы и улучшать результаты.

Задавать вопросы – искусство, которое требует понимания не только того, что вы хотите узнать, но и того, как ваш вопрос будет воспринят собеседником.

В психологии общения типы вопросов рассматриваются как важный инструмент управления диалогом, получения информации и установления психологического контакта. Умение задавать вопросы – ключевой навык эффективного общения, консультирования, интервьюирования и межличностных взаимодействий.

Типы вопросов различаются по форме ответа: открытые предполагают развернутый ответ, закрытые – односложный («да» или «нет»), альтернативные предлагают выбор из нескольких вариантов, а уточняющие нужны для подтверждения или получения дополнительной информации. Разберем их подробнее.

**1. Открытые вопросы** имеют основной целью получение развернутого ответа, чтобы побудить собеседника к рефлексии и анализу. Начинаются с вопросительных слов: что, как, почему, каким образом, расскажите о...

*Примеры:*

«Что вы думаете о новом проекте?»

«Как бы вы предложили решить эту ситуацию?»

Такие вопросы стимулируют глубокое обсуждение, а также раскрывают систему ценностей и приоритетов собеседника, однако требуют времени и готовности к диалогу.

**2. Закрытые вопросы** имеют основной целью получение краткого, конкретного ответа (часто «да/нет»), подтверждение или опровержение информации. Формулировки: «Вы согласны?», «Это правильно?», «Вы закончили?»

*Примеры:*

«Вы готовы приступить к работе в понедельник?»

«Вам требуется помощь?»

Такие вопросы экономят время в срочных ситуациях, а также позволяют быстро проверить факты, однако могут создавать эффект «допроса» при злоупотреблении.

**3. Альтернативные вопросы** имеют основной целью ограничение выбора вариантов, сужая поле обсуждения. Формулировки: «Что вас интересует: А или Б?», «Вы предпочитаете первый или второй вариант?»

*Примеры:*

«Вам удобнее встретиться утром или после обеда?»

«Будем проводить совещание онлайн или офлайн?»

Такие вопросы помогают принять решение без лишних обсуждений, структурируют диалог, концентрируя внимание на ключевых точках, однако могут ограничивать свободу ответа, если варианты неполны.

**4. Уточняющие вопросы** имеют основной целью конкретизацию информации, углубление в детали, проверку точности понимания. Они используют следующие формулировки: «Что именно вы имели в виду?», «Если я правильно понял...», «Не могли бы вы уточнить?»

*Примеры:*

«Вы сказали “плохие результаты”. Что именно вас не устроило?»

«Если я верно понял, вы предлагаете перенести сроки на неделю?»

Данные вопросы исключают недопонимание и двусмысленность, демонстрируют внимательность и уважение к словам собеседника, однако требуют такта, чтобы не восприниматься как придирки.

Для эффективного использования вопросов необходим баланс типов: сочетание открытых и закрытых вопросов поддерживает динамику беседы. Закрытые вопросы уместны в условиях дефицита

времени, открытые – при необходимости глубокого понимания позиции. Вопросы должны вытекать из предыдущих ответов, создавая «мостик» для развития диалога, придавая последнему некоторую логичность.

Мастерство задавания вопросов развивается через практику рефлексии: анализируйте, какие типы вопросов приводят к нужным результатам в разных ситуациях, и корректируйте свою стратегию.

## 5.2. Техника «Сэндвич» для конструктивной критики

Трудные разговоры – неотъемлемая часть общения и взаимодействия с другими людьми во всех сферах нашей жизни и деятельности. Обсуждение деликатных вопросов часто сопряжено с напряжением, вызывает защитные реакции и провоцирует конфликты, что заставляет многих людей либо полностью избегать подобных разговоров, либо вести их непродуктивно. Решением этой проблемы может стать техника «Коммуникационный сэндвич» – структурированный метод предоставления обратной связи, при котором конструктивная критика располагается между двумя позитивными высказываниями. Этот подход облегчает восприятие критики, повышает ее приемлемость и в итоге способствует более эффективному, позитивному изменению поведения. Техника «Сэндвич» состоит из трех последовательных слоев подобно бутерброду:

1) верхний слой – **позитивное начало**. Необходимо создать благоприятную атмосферу, показать ценность собеседника. Включает искреннюю похвалу, признание усилий или достижений, подчеркивание сильных сторон. Например: «Я ценю твою инициативность в работе. Ты всегда проявляешь ответственность»;

2) средний слой – **конструктивная критика**. Необходимо донести проблему и предложить решение. Включает четкое описание проблемы (без оценок), конкретные примеры и предложения по улучшению. Ключевые принципы: говорить о действиях, а не о личности, использовать «Я-высказывания», предлагать альтернативы. Например: «В то же время я заметил, что в отчете нет данных за последнюю неделю. Это мешает полному анализу. Предлагаю в будущем сразу фиксировать такие данные в общей таблице»;

3) нижний слой – **поддержка и мотивация**. Необходимо сохранить отношения и выразить уверенность. Включает ободряющие слова, выражение доверия и предложение помощи. Например: «Уверен,

ты легко справишься с этой задачей. Если понадобится помощь – обращайся».

Использование техники «Сэндвич» снижает защитную реакцию – критика не воспринимается как личная атака; сохраняет мотивацию – человек видит свои перспективы; укрепляет доверие – показывает объективность и заинтересованность.

Необходимо помнить, что комплименты должны быть искренними и уместными, не допускается размытая критика: проблемы нужно формулировать конкретно. Если использовать технику «Сэндвич» слишком часто, то она теряет эффект.

Эта техника особенно эффективна в управленческой практике, педагогике и в любых ситуациях, где важно сохранить конструктивный диалог при обсуждении ошибок.

### **5.3. Принципы эффективной обратной связи (конкретность, своевременность, доброжелательность)**

**Общение** в любой области – процесс двустороннего взаимодействия, качество которого зависит от обратной связи. **Обратная связь** в психологии общения – ответная реакция одного участника на информацию или действия другого, позволяющая корректировать поведение и улучшать качество взаимодействия. Обратная связь может быть поддерживающей, развивающей или корректирующей, помогая достигать взаимопонимания и решать проблемы как в личной, так и в профессиональной сфере.

Обратная связь с точки зрения психологии общения может выражаться как в определенных действиях участников коммуникации, так и в их отсутствии. Примеры обратной связи в виде отсутствия действий – молчание в ответ на заданный вопрос, игнорирование просьбы и т. д. Подобная обратная связь может спровоцировать возникновение конфликтов.

Для эффективного применения обратной связи необходимо давать ее своевременно, конкретно, фокусироваться на фактах и избегать оценок личности.

К принципам эффективной обратной связи относятся конкретность, своевременность и доброжелательность.

1. Принцип **конкретности** требует предметности и точности в формулировках. Конкретная обратная связь содержит факты и примеры вместо общих оценок, фокусируется на наблюдаемом поведении, а

не на личностных качествах, предлагает четкие направления для улучшения.

*Пример неудачной формулировки:* «Ты плохо подготовил презентацию».

*Пример конкретной обратной связи:* «В презентации отсутствуют данные за последний квартал и нет анализа конкурентов. Рекомендую добавить эти разделы».

Исследования в области поведенческой психологии (Б. Ф. Скиннер) показывают, что конкретные указания в 3 – 4 раза эффективнее общих замечаний для изменения поведения.

2. Принцип **своевременности** предполагает предоставление обратной связи в оптимальные сроки, в именно близко к моменту наблюдаемого действия (в течение 24 – 48 часов), в подходящей ситуации (без посторонних, при нормальном эмоциональном состоянии), с учетом готовности человека воспринять информацию.

*Пример нарушения* – обсуждать ошибки месячной давности на итоговой оценке.

*Пример соблюдения* – обсудить недочеты в проекте сразу после его презентации.

В работах немецкого и американского психолога К. Левина по теории поля доказано, что «свежие» поведенческие паттерны легче корректировать, чем устоявшиеся.

3. Принцип **доброжелательности** основан на уважении к личности получателя. Данный принцип предполагает акцент на поддержке, а не на осуждении, использование «Я-сообщений» вместо «Ты-обвинений», баланс позитивных и развивающих комментариев.

*Пример нарушения:* «Ты снова не выполнил план».

*Пример доброжелательной формулировки:* «Я вижу, что план не выполнен. Давай обсудим, какие трудности возникли и как их преодолеть».

К. Роджерс в теории клиент-центрированной терапии показал, что атмосфера безусловного позитивного принятия значительно повышает толерантность к изменениям.

К дополнительным аспектам эффективной обратной связи относятся *конструктивность* (обратная связь должна содержать рекомендации, а не только констатацию проблем); *диалогичность* (предоставле-

ние возможности для обсуждения и пояснений); *соразмерность* (объем критики должен быть сбалансирован с возможностями человека).

В управленческой практике популярна эффективная обратная связь по модели SBI. **Модель SBI** – техника, которая помогает структурировать обратную связь, чтобы она была понятной и полезной для развития. В отличие от размытых комментариев она строится на конкретных фактах, описании поведения и его влияния.

SBI расшифровывается следующим образом:

Situation (ситуация) – опишите конкретный контекст, где произошло действие;

Behavior (поведение) – расскажите, что именно сделал сотрудник, без оценок;

Impact (влияние) – объясните, к чему это привело: результат, последствия, эмоции.

Использование данной модели делает обратную связь конкретной и нейтральной, помогает сотрудникам понимать причинно-следственную связь, снижает конфликтность и защищает от субъективных оценок, работает как для корректирующего, так и для поддерживающего фидбэка.

Пример практического использования модели SBI: «На совещании с клиентом (*ситуация*), когда ты опоздал на 20 минут (*поведение*), представитель компании выразил недовольство и переговоры начались в напряженной атмосфере (*влияние*)».

Модель эффективна для корректировки поведения в профессиональной среде, так как фокусируется на решаемых проблемах, а не на личностных качествах.

Соблюдение этих принципов превращает обратную связь из инструмента критики в мощный ресурс профессионального и личного роста.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключаются ключевые различия между открытыми и закрытыми вопросами с точки зрения их целей и формулировок?
2. Каковы основные преимущества и ограничения альтернативных вопросов в деловой коммуникации?
3. Как уточняющие вопросы способствуют повышению точности взаимопонимания между собеседниками?

4. Опишите структурные компоненты техники «Сэндвич» и их психологическое обоснование.

5. Каких ошибок следует избегать при использовании техники «Сэндвич» для сохранения ее эффективности?

6. Как принцип конкретности в обратной связи связан с исследованиями в области поведенческой психологии?

7. В чем заключается научное обоснование принципа своевременности обратной связи согласно работам К. Левина?

8. Как принцип доброжелательности способствует повышению восприимчивости к обратной связи?

9. Каковы ключевые элементы модели SBI и их практическое применение в управленческой деятельности?

### **Практические задания**

**Практическое задание № 1.** Анализ и применение различных типов вопросов.

Проанализируйте приведенный диалог между руководителем и сотрудником. Определите типы используемых вопросов (открытые, закрытые, альтернативные, уточняющие) и выполните следующие задачи:

- классифицируйте каждый заданный вопрос в диалоге;
- выявите 2 – 3 случая, где тип вопроса был выбран неудачно;
- переформулируйте неудачные вопросы, изменив их тип для повышения эффективности общения;
- добавьте 2 – 3 новых вопроса разных типов, которые помогут углубить понимание проблемы.

Пример диалога для анализа:

- Вы выполнили задачу?
- Нет еще...
- Почему не выполнено?
- Возникли трудности.
- Какие именно трудности?

**Практическое задание № 2.** Отработка техники «Сэндвич» в сложных ситуациях.

Разработайте и продемонстрируйте применение техники «Сэндвич» в следующих ситуациях.

*Ситуация А:* сотрудник регулярно опаздывает на совещания.

*Ситуация Б:* студент сдал работу с серьезными ошибками.

*Ситуация В:* коллега нарушил сроки выполнения совместного проекта.

Для каждой ситуации выполните следующие задачи:

- сформулируйте все три слоя «Сэндвича»;
- подберите конкретные примеры и факты для среднего слоя;
- продумайте варианты позитивной поддержки в заключительной части.

Запишите на видео или аудио свою версию обратной связи.

**Практическое задание № 3.** Применение модели SBI и принципов эффективной обратной связи.

Проведите ролевою игру «Сложный разговор» в группах по три человека (сотрудник, руководитель, наблюдатель). Разработайте сценарий рабочей ситуации, требующей корректирующей обратной связи.

Руководитель дает обратную связь, используя:

- модель SBI;
- принципы конкретности, своевременности и доброжелательности.

Наблюдатель фиксирует:

- соответствие модели SBI;
- соблюдение принципов эффективной обратной связи;
- эмоциональные реакции сотрудника.

После упражнения проанализируйте, что получилось эффективно; какие моменты требуют улучшения; как изменилось восприятие ситуации участниками.

Критерии оценки: точность применения моделей, психологическая грамотность, практическая ценность рекомендаций.

### **Проверочный тест**

1. Какой тип вопросов предполагает развернутый ответ и начинается со слов: как, почему, что?

- а) закрытые;
- б) альтернативные;
- в) открытые;
- г) уточняющие.

2. Какой слой техники «Сэндвич» содержит конкретные предложения по улучшению?

- а) верхний (позитивное начало);

- б) средний (конструктивная критика);
- в) нижний (поддержка и мотивация);
- г) все перечисленные.

3. Что означает буква S в модели SBI?

- а) Solution (решение);
- б) Situation (ситуация);
- в) System (система);
- г) Success (успех).

4. Какой принцип обратной связи требует предоставления информации в течение 24 – 48 часов после события?

- а) конкретность;
- б) своевременность;
- в) доброжелательность;
- г) объективность.

5. Какой тип вопросов ограничивает свободу ответа вариантами?

- а) открытые;
- б) закрытые;
- в) альтернативные;
- г) уточняющие.

6. Кто из ученых обосновал важность конкретных указаний для изменения поведения?

- а) К. Роджерс;
- б) Б. Ф. Скиннер;
- в) К. Левин;
- г) З. Фрейд.

7. Чем характеризуются эффективные уточняющие вопросы?

- а) содержат несколько вопросов одновременно;
- б) помогают исключить двусмысленность;
- в) требуют ответа «да/нет»;
- г) ограничивают поле обсуждения.

8. Какой элемент модели SBI описывает последствия поведения?

- а) ситуация;
- б) поведение;
- в) влияние;
- г) инструкция.

9. Какова основная цель нижнего слоя техники «Сэндвич»?

- а) перечислить все ошибки;
- б) сохранить мотивацию и отношения;
- в) предложить конкретные решения;
- г) завершить разговор быстро.

10. Кто из ученых доказал, что «свежие» поведенческие паттерны легче корректировать?

- а) Б. Ф. Скиннер;
- б) К. Роджерс;
- в) К. Левин;
- г) А. Маслоу.

*Ключ для проверки:*

1 – в; 2 – б; 3 – б; 4 – б; 5 – в; 6 – б; 7 – б; 8 – в; 9 – б; 10 – в.

*Критерии оценки:*

9 – 10 правильных ответов – «отлично»;

7 – 8 правильных ответов – «хорошо»;

5 – 6 правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 5 правильных ответов – «неудовлетворительно».

## Глава 6. КОНФЛИКТОЛОГИЯ: ОТ ПРОТИВОСТОЯНИЯ К СОТРУДНИЧЕСТВУ

### 6.1. Природа и структура конфликта

**Конфликтология** – область знания, изучающая конфликты как неотъемлемую часть человеческого взаимодействия, возникающие из-за столкновения интересов, целей или мнений. Она анализирует причины, стадии развития и способы разрешения конфликтов, а также их влияние на психологическое состояние и межличностные отношения, включая как деструктивные, так и конструктивные аспекты.

**Конфликт** представляет собой осознанное столкновение противоположных позиций, интересов или ценностей. Как отмечал немецкий социолог Г. Зиммель, конфликт – неотъемлемая форма социального взаимодействия, выполняющая важные функции в развитии от-

ношений. В отличие от бытового понимания конфликта как исключительно негативного явления современная психология (К. Томас, Р. Дарендорф) рассматривает его как естественный процесс, который при грамотном управлении может привести к позитивным изменениям.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, недостаток самостоятельности, неоправдавшиеся ожидания и т. п.

Рассмотрим основные типы конфликтов.

**По субъектам конфликта** (Л. Коузер, К. Боулдинг):

1) *межличностный конфликт* – вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя находящимися в оппозиции друг к другу в отношении целей, путей их достижения, расположений, ценностей или поведения. Проявляется как столкновение личностей по поводу целей и познания, а также в чувственном плане;

2) *конфликт между личностью и группой* – столкновение между человеком и коллективом, возникающее из-за несоответствия интересов, ценностей или поведения первого групповым нормам и ожиданиям. Причины могут включать различие в целях или статусе, а также нарушение установленных правил. Конфликт проявляется через изоляцию или буллинг, когда группа отвергает индивида, либо в форме противостояния, когда сотрудник или член группы выступает против коллектива;

3) *межгрупповой конфликт* – тип конфликтов, когда в качестве субъектов взаимодействия выступают не отдельные индивиды, а группы. Можно говорить о конфликтах между малыми, большими (в частности, религиозными, классовыми, этническими и др.), формальными, неформальными и тому подобными группами;

4) *внутриличностный конфликт* – внутренний конфликт мотивов. Внутриличностный конфликт имеет место внутри индивида и часто по природе своей является конфликтом целей, или познавательным конфликтом. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей.

**По сферам проявления** (Р. Дарендорф; отечественная классификация – А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов):

1) *экономический конфликт* – распределение ресурсов;

2) *социально-политический конфликт* – власть и статус;

3) *идеологический конфликт* – ценности и убеждения;

4) *психологический конфликт* – эмоции и отношения.

**По последствиям** (М. Дойч):

1) *конструктивный конфликт* – способствует развитию;

2) *деструктивный конфликт* – разрушает отношения.

**По уровню открытости** (Л. А. Петровская):

1) *открытый конфликт* – явные действия;

2) *скрытый (латентный) конфликт* – подавленные противоречия.

**По стратегиям поведения** (К. Томас, Р. Килманн): *соперничество; сотрудничество; компромисс; избегание; приспособление.*

**По содержанию** (В. П. Шейнов):

1) *деловой конфликт* – по задаче;

2) *личный конфликт* – по отношениям.

Ключевые характеристики конфликта:

1) наличие объективного или субъективного противоречия;

2) активное противодействие сторон;

3) эмоциональная вовлеченность участников;

4) структурированный характер взаимодействия;

5) структура конфликта;

6) участники (стороны) конфликта;

7) основные субъекты противостояния;

8) группы поддержки;

9) косвенные участники и посредники.

**Предмет конфликта** – конкретная материальная или духовная ценность, ставшая причиной противоборства: ресурсы (материальные, временные), социальный статус или позиция, принципы, ценности, убеждения, модели поведения и взаимодействия.

**Структура конфликта** – совокупность устойчивых связей и отношений, обеспечивающих его целостность, внутреннюю логику и отличительные характеристики по сравнению с другими социальными явлениями. Именно эти связи позволяют конфликту существовать как динамической, взаимосвязанной и развивающейся системе. Наряду с понятием «конфликт» часто используют термин «конфликтная ситуация», обозначающий отдельный фрагмент или этап развития конфликта. Поэтому структуру конфликта можно рассматривать и как структуру конфликтной ситуации.

В структуре конфликтной ситуации выделяют несколько ключевых элементов:

1) **участники конфликта** – лица, вовлеченные в противоборство в разной степени: от активного участия до опосредованного влияния на его ход. Принято выделять несколько категорий участников:

– *основные участники* (оппоненты) – стороны, непосредственно совершающие активные действия друг против друга, будь то нападение или защита;

– *группы поддержки* – индивиды или коллективы, оказывающие помощь или влияние на одну из сторон;

– *прочие участники* – субъекты, эпизодически влияющие на развитие конфликта (например, подстрекатели, посредники, организаторы);

2) **информационные модели конфликтной ситуации** – представления о конфликте, существующие у его участников. У разных сторон могут быть собственные, нередко искаженные, версии происходящего;

3) **предмет конфликта** – объективная или воображаемая проблема, лежащая в основе противоречия, т. е. то, из-за чего стороны вступают в противоборство и ради решения чего стремятся взаимодействовать;

4) **объект конфликта** – причина или повод, ставшие источником столкновения интересов. Это может быть материальная (ресурс), социальная (власть, статус) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или использованию которой стремятся оппоненты. Объект конфликта находится на пересечении интересов субъектов, стремящихся к его контролю;

5) **микро- и макросреда** – условия, в которых действуют участники конфликта. Анализ конфликта требует учета не только ближайшего окружения, но и социальных групп, к которым принадлежат индивиды, что позволяет рассматривать конфликт как социальную ситуацию, а не изолированную систему.

Понимание природы и структуры конфликта позволяет перейти от спонтанного реагирования к осознанному управлению противоречиями, трансформируя потенциальную угрозу в ресурс развития.

## **6.2. Стратегии поведения в конфликте (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление)**

**Стратегии поведения в конфликте** – способы разрешения разногласий, которые включают соперничество, приспособление, избегание, компромисс и сотрудничество. Выбор стратегии зависит от ситуации, целей, а также от того, насколько важны собственные интересы и отношения с другой стороной. Это устойчивые модели действий, которые человек выбирает в ситуации противостояния. Они определяют направленность поведения: на достижение собственных целей, сохранение отношений или поиск баланса. Согласно модели американских психологов К. Томаса и Р. Килманна существует пять основных стратегий поведения в конфликте: соперничество, приспособление, избегание, компромисс и сотрудничество. Они основаны на двух измерениях: напористости (стремление удовлетворить собственные интересы) и кооперации (стремление удовлетворить интересы другого).

**Соперничество (конкуренция)** – стремление любой ценой добиться своих целей, часто в ущерб другому человеку. Эта стратегия оправдана, когда исход конфликта критически важен и имеются достаточные ресурсы для победы.

**Приспособление (уступка)** – готовность поступиться своими интересами ради удовлетворения потребностей другого участника. Этот стиль подходит, когда конфликт незначителен для вас, но важен для оппонента, или когда вы осознаете свою неправоту.

**Избегание (уклонение)** – попытка уйти от конфликта, откладывая его решение. Такая стратегия может быть целесообразной, если предмет спора неважен, а сохранение спокойствия важнее его разрешения.

**Компромисс** – поиск решения через взаимные уступки, при котором каждая сторона частично удовлетворяет свои интересы. Этот подход эффективен, когда стороны имеют равные позиции и нужно быстро прийти к решению.

**Сотрудничество** – совместный поиск решения, которое максимально учитывает интересы всех участников. Это наиболее конструктивный подход, предполагающий полное удовлетворение потребностей обеих сторон, поэтому он лучше всего подходит для поддержания долгосрочных отношений.

На выбор стратегии поведения в конфликте оказывают значительное влияние следующие факторы.

**Личностные особенности** – темперамент (например, холерики склонны к соперничеству), ценности и принципы (стремление к справедливости, гармонии), уровень эмоционального интеллекта (способность управлять эмоциями).

**Значимость отношений** – конфликты с близкими людьми чаще обуславливают выбор приспособления или сотрудничества. В деловой среде доминируют соперничество или компромисс.

**Культурный контекст** – в коллективистских культурах (Япония, страны Азии) ценятся избегание и гармония, в то время как в индивидуалистических (США, Европа) поощряется прямое соперничество.

**Силовые ресурсы** – власть, статус, знания определяют готовность к конкуренции, в то время как слабая позиция ведет к избеганию или приспособлению.

**Характер проблемы** – принципиальные вопросы (безопасность, этика) требуют соперничества, а тактические разногласия решаются через компромисс.

**Половые различия** – исследования показывают, что мужчины чаще выбирают соперничество, женщины – компромисс и приспособление.

Эффективные коммуникаторы гибко сочетают стратегии в зависимости от ситуации. Например, в бизнесе используют сотрудничество с партнерами, в переговорах с коллегами – компромисс, в кризисных условиях – соперничество.

### **6.3. Техники управления конфликтом и медиации: «Я-высказывания», поиск общих интересов**

В современной психологии и конфликтологии техники управления конфликтами и медиации рассматриваются как инструменты конструктивного взаимодействия, направленные на снижение напряжения и поиск взаимоприемлемых решений. Их развитие связано с именами таких исследователей, как К. Роджерс, М. Розенберг, Г. Лассуэлл, М. Дойч и К. Левин, которые внесли значительный вклад в формирование гуманистического и коммуникативного подходов к разрешению конфликтов.

Техники управления конфликтом включают стратегии (соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание, приспособление) и коммуникативные навыки (активное слушание, эмпатия, переформулирование). Помимо этого применяются структурные методы, такие как разъяснение рабочих требований, использование координационных механизмов и установление общих целей, а также медиация (привлечение посредника) и переговоры.

**Медиация** – способ разрешения конфликтов с участием нейтрального посредника (медиатора), который помогает сторонам договориться и найти взаимовыгодное решение самостоятельно, не вынося решение за них. Результат процедуры медиации – медиативное соглашение, в котором прописаны конкретные условия выхода из конфликта. Этот метод эффективен, когда стороны готовы к диалогу и хотят сохранить отношения, поскольку он позволяет избежать затягивания конфликта.

#### *1. Техника «Я-высказывания».*

Концепция «Я-высказываний» (I-messages) была впервые предложена в русле гуманистической психологии Томасом Гордоном, учеником Карла Роджерса. Она основывается на идеях эмпатического общения. Согласно этому подходу важно не обвинять партнера, а говорить о собственных чувствах и переживаниях, вызванных его поведением.

Структура «Я-высказывания» включает три элемента:

- описание конкретного поведения партнера без оценки;
- выражение собственных эмоций по этому поводу;
- указание на последствия поведения для говорящего.

*Пример:*

«Когда ты перебиваешь меня на собрании, я чувствую раздражение, потому что не могу закончить мысль».

Эта техника помогает перевести взаимодействие из позиции обвинения («Ты всегда...», «Ты никогда...») в позицию диалога и взаимопонимания. Исследования К. Роджерса показали, что подобные формы общения повышают уровень доверия и открытости, способствуют снижению агрессии и защите самооценки собеседников.

#### *2. Поиск общих интересов.*

Метод поиска общих интересов был подробно описан в работах М. Дойча, одного из основателей теории социального конфликта, и

позднее развивался в рамках концепции переговоров Р. Фишера и У. Юри («Путь к согласию», Гарвардская школа переговоров). В основе метода лежит переход от конкуренции к сотрудничеству – от фокуса на позициях («чего я хочу») к фокусу на интересах («почему это для меня важно»).

Поиск общих интересов предполагает:

- выявление базовых потребностей и ценностей обеих сторон;
- нахождение точек совпадения – областей, где интересы не противоречат друг другу, а дополняют друг друга;
- совместное формулирование целей, которые могут удовлетворить обе стороны.

Например, в конфликте между сотрудниками можно обнаружить, что обе стороны стремятся к признанию и справедливой оценке труда. Это становится основой для совместного решения, а не борьбы за то, кто прав.

Согласно М. Дойчу такой подход способствует созданию «кооперативного поля» взаимодействия, в котором конфликт становится стимулом развития отношений, а не их разрушения.

Таким образом, «Я-высказывания» и поиск общих интересов – не просто коммуникативные техники, а элементы культуры конструктивного взаимодействия, основанные на уважении, эмпатии и стремлении к взаимопониманию. Они позволяют трансформировать конфликт из разрушительного процесса в ресурс для личностного и профессионального роста.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы ключевые характеристики конфликта как социально-психологического явления согласно современной конфликтологии?
2. В чем заключается принципиальное различие между предметом и объектом конфликта в структуре конфликтной ситуации?
3. Как классифицируются конфликты по субъектному составу согласно работам Л. Коузера и К. Боулдинга?
4. Какие факторы определяют выбор стратегии поведения в конфликте согласно модели К. Томаса и Р. Килманна?
5. В чем состоят основные преимущества и ограничения стратегии сотрудничества в разрешении конфликтов?

6. Какова структурная формула «Я-высказываний» и какой психологический механизм лежит в основе их эффективности?

7. Каковы ключевые этапы процедуры медиации как метода разрешения конфликтов?

8. В чем заключается суть метода поиска общих интересов согласно концепции Р. Фишера и У. Юри?

9. Какие личностные и ситуационные факторы способствуют переходу от деструктивного к конструктивному разрешению конфликтов?

### **Практические задания**

**Практическое задание № 1.** Анализ структуры конфликта.

Проанализируйте реальный или смоделированный конфликт (например, из рабочей среды, семейных отношений или общественной жизни) по следующей схеме.

1. Определите и опишите все структурные элементы конфликта:
  - участники (основные стороны, группы поддержки);
  - предмет и объект конфликта;
  - информационные модели ситуации у каждой стороны;
  - микро- и макросреда конфликта.

2. Проведите классификацию конфликта по 3 – 4 различным основаниям (по субъектам, сферам проявления, последствиям и т. д.).

3. Разработайте карту конфликта, визуализирующую взаимосвязи между его элементами.

**Практическое задание № 2.** Отработка стратегий поведения в конфликте.

Проведите ролевую игру в группах по три человека (два оппонента и наблюдатель).

Смоделируйте конфликтную ситуацию на одну из тем:

- рабочий конфликт: распределение ресурсов между отделами;
- семейный конфликт: планирование совместного отдыха;
- межличностный конфликт: нарушение договоренностей.

Каждый участник по очереди применяет разные стратегии поведения: соперничество, компромисс, сотрудничество.

Наблюдатель фиксирует эффективность каждой стратегии, эмоциональные реакции участников, достигнутые результаты.

После упражнения проведите групповую рефлексию: какая стратегия была наиболее эффективной и почему; как менялась динамика конфликта при смене стратегий; какие факторы влияли на выбор стратегий?

**Практическое задание № 3.** Применение техник управления конфликтом.

Разработайте и продемонстрируйте применение конкретных техник управления конфликтом:

– техника «Я-высказываний». Возьмите три конфликтных высказывания с обвинениями и переформулируйте их по структуре «Я-высказываний». Проанализируйте, как меняется восприятие ситуации;

– метод поиска общих интересов. Выберите сложный конфликт с противоположными позициями и проведите анализ скрытых интересов сторон. Разработайте 2 – 3 варианта решений, удовлетворяющих общим интересам;

– симуляция медиации. Разыграйте ситуацию с участием медиатора. Примените техники активного слушания и перефразирования, сформулируйте медиативное соглашение.

### Проверочный тест

1. Каков предмет конфликта?
  - а) конкретная материальная или духовная ценность, ставшая причиной противоборства;
  - б) нейтральный посредник, помогающий разрешить противоречие;
  - в) скрытые мотивы участников конфликта;
  - г) эмоциональное состояние сторон.
2. Какая стратегия поведения в конфликте характеризуется девизом «Я выиграю, а ты проиграешь»?
  - а) сотрудничество;
  - б) компромисс;
  - в) соперничество;
  - г) приспособление.
3. Кто разработал модель пяти стратегий поведения в конфликте?
  - а) К. Роджерс и М. Розенберг;
  - б) К. Томас и Р. Килманн;
  - в) Г. Зиммель и Р. Дарендорф;
  - г) М. Дойч и К. Левин.

4. Какой элемент структуры «Я-высказывания» следует после описания поведения партнера?

- а) указание на последствия поведения;
- б) выражение собственных эмоций;
- в) предложение альтернативного решения;
- г) обвинение собеседника.

5. Что характеризует стратегию сотрудничества в конфликте?

- а) стремление добиться своего любой ценой;
- б) совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон;
- в) взаимные уступки для частичного удовлетворения интересов;
- г) полный отказ от своих интересов.

6. Какой тип конфликта возникает между личностью и коллективом?

- а) межличностный конфликт;
- б) внутриличностный конфликт;
- в) межгрупповой конфликт;
- г) конфликт между личностью и группой.

7. Какова основная цель медиации?

- а) принуждение сторон к принятию решения;
- б) выявление правого и виноватого;
- в) помощь в самостоятельном поиске взаимовыгодного решения;
- г) наказание участников конфликта.

8. Какая стратегия поведения предполагает уход от конфликта без попыток достичь своих целей?

- а) приспособление;
- б) соперничество;
- в) избегание;
- г) компромисс.

9. Кто из ученых внес значительный вклад в развитие техники «Я-высказываний»?

- а) К. Томас;
- б) Т. Гордон;
- в) Р. Килманн;
- г) М. Дойч.

10. Что означает метод поиска общих интересов?

- а) переход от позиций к интересам;
- б) определение победителя в конфликте;
- в) навязывание своего решения;
- г) избегание обсуждения проблем.

*Ключ для проверки:*

1 – а; 2 – в; 3 – б; 4 – б; 5 – б; 6 – г; 7 – в; 8 – в; 9 – б; 10 – а.

*Критерии оценки:*

9 – 10 правильных ответов – «отлично»;

7 – 8 правильных ответов – «хорошо»;

5 – 6 правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 5 правильных ответов – «неудовлетворительно».

## **Раздел III. СПЕЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ И КОНТЕКСТЫ ОБЩЕНИЯ**

### **Глава 7. ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ И ПРЕЗЕНТАЦИЯ**

#### **7.1. Структура успешной презентации**

**Успешная презентация** представляет собой логически выстроенное коммуникативное событие, направленное на достижение конкретной цели. По мнению специалиста в области риторики и оратора С. Синека, эффективная презентация должна следовать принципу «золотого круга»: от «почему» (цель) к «как» (метод) и затем к «что» (содержание). Классическая структура презентации включает следующие элементы.

##### **1. Введение (10 – 15 % времени).**

*Захват внимания («крючок»):* начать с провокационного вопроса, яркого факта, короткой истории или цитаты, которые непосредственно связаны с темой и проблемой аудитории.

*Представление темы и ее значимости:* четкое формулирование темы и объяснение, почему она важна для слушателей. Ответ на вопрос: «Что получают слушатели?»

*Формулировка цели и тезиса:* однозначное заявление о том, какие главный посыл или идея будут донесены.

*Оглашение плана:* краткий обзор основных этапов выступления, который помогает аудитории ориентироваться в информации.

## **2. Основная часть (70 – 75 % времени).**

Это ядро презентации, организованное по принципу «от простого к сложному» или «от проблемы к решению».

*Логическая организация содержания:* информация делится на 3 – 5 ключевых блоков, или идей. Каждый блок должен иметь четкую структуру:

- заявление (основная мысль блока);
- доказательства (данные, примеры, статистика, кейсы, визуализация);
- связка (краткий вывод и переход к следующему блоку).

*Принцип «правила трех»:* психологически аудитория лучше всего запоминает информацию, сгруппированную в три пункта. Стремитесь структурировать ключевые аргументы вокруг трех главных идей.

*Визуальная поддержка:* слайды должны дополнять слова спикера, а не дублировать их. Используются для визуализации данных, демонстрации схем и подчеркивания ключевых тезисов.

## **3. Заключение (10 – 15 % времени).**

Эффектное завершение, оставляющее устойчивое впечатление.

*Резюме ключевых идей:* краткое повторение основных выводов по каждому блоку. Используются фразы-маркеры: «Таким образом...», «Итак, мы с вами выяснили, что...»

*Яркий финал (возврат к «крючку»):* усиление главной идеи через обращение к истории, факту или вопросу из введения. Это создает ощущение замкнутого круга и целостности.

*Четкий призыв к действию (Call to Action):* конкретное указание аудитории, что делать дальше. Призыв должен быть измеримым и выполнимым (например, «Зарегистрируйтесь на нашем сайте», «Используйте эту методику на следующей неделе»).

*Ответы на вопросы:* сессия Q&A проводится после заключения, чтобы не разрушать целостность финала.

Исследования в области когнитивной психологии, в частности труды немецкого психолога Г. Эббингауза и его «кривой забывания», показывают, что информация, представленная в начале и конце (эф-

фекты первичности и новизны, которые мы разбирали ранее), запоминается лучше. Данная структура использует это явление, помещая ключевые сообщения во введение и заключение, а также дробит сложную информацию в основной части, что способствует лучшему усвоению материала.

Таким образом, структура – это скелет презентации, который удерживает внимание аудитории, облегчает восприятие сложного материала и направляет к запланированной цели.

## **7.2. Приемы управления вниманием аудитории и борьбы с волнением**

Приемы управления вниманием аудитории и борьбы с волнением относятся к ключевым аспектам психологии публичного выступления и коммуникации. Эти вопросы изучались в трудах А. Н. Леонтьева, Л. С. Выготского, Д. Карнеги, Э. Гоффмана, А. Мехрабиана, П. Экмана и продолжают изучаться современными исследователями когнитивной психологии внимания и эмоций.

Психологические исследования показывают, что внимание аудитории – динамический процесс, зависящий от эмоциональной вовлеченности, когнитивной нагрузки и контекста ситуации. Советский психолог А. Н. Леонтьев рассматривал внимание как избирательную направленность сознания, связанную с мотивацией. Исходя из этого выступающий должен активировать мотивационные центры слушателей – интерес, любопытство, значимость темы.

Для привлечения внимания можно использовать следующие приемы:

- *эффект неожиданности* (внезапное высказывание, статистика, риторический вопрос);
- *истории и метафоры* (по данным исследований американского психолога Дж. Брюнера, нарративная форма повышает запоминаемость информации в 22 раза);
- *визуальную поддержку* (американский исследователь невербальной коммуникации А. Мехрабиан показал, что 55 % воздействия на аудиторию приходится на визуальные компоненты – мимику, жесты, зрительный контакт);
- *интонационные акценты и паузы* (согласно мнению Э. Гоффмана изменение темпа речи усиливает внимание и эмоции слушателей).

Э. Гоффман в концепции «взаимодействие как театр» отмечал, что внимание аудитории удерживается за счет ролевой аутентичности: выступающий должен быть естественным, но выразительным. Психологическая энергия внимания направляется на того, кто демонстрирует уверенность и контроль над ситуацией.

Можно использовать следующие практические приемы:

- поддержание зрительного контакта (взгляд на 3 – 5 секунд в разные зоны аудитории);
- изменение громкости и темпа речи;
- использование вопросов к залу как формы вовлечения;
- движение по сцене или пространству аудитории, чтобы стимулировать смену фокуса внимания.

Для борьбы с волнением (аудиторная тревожность) можно использовать технику **эмоциональной регуляции** (Р. Лазарус). В рамках когнитивно-эмоциональной теории стресса американские психологи Р. Лазарус и С. Фолкман показали, что уровень волнения напрямую зависит от когнитивной оценки ситуации. Если человек воспринимает выступление как угрозу – активируется стресс, если как вызов – активируются ресурсы.

Рекомендации: переоценка ситуации («аудитория не враг, а партнер»); дыхательные техники (по данным психологических исследований, трехминутное дыхание с замедленным выдохом снижает уровень тревожности на 30 – 40 %); репетиции и сенсорная визуализация успешного выступления.

Д. Карнеги отмечал, что уверенность появляется в действии, а не до него. Он предлагал использовать метод «вхождения в роль» – тренировку речи перед зеркалом, с помощью видеозаписи или в малых группах. Этот подход подтверждается современными исследованиями экспрессивной терапии: «позы силы» (расправленные плечи, открытая стойка) повышают уровень тестостерона и снижают уровень кортизола (гормона стресса), что способствует уверенности.

Американский психолог М. Чиксентмихайи показал, что оптимальное состояние внимания и уверенности достигается при совпадении уровня задачи и уровня навыков. Чтобы минимизировать волнение, важно тщательно подготовиться, иметь внутреннюю цель («я делюсь опытом», а не «я должен понравиться»), погружаться в процесс, а не в оценку себя.

Таким образом, современная психология показывает, что управление вниманием аудитории и борьба с волнением – не врожденные, а тренируемые навыки. Эффективное воздействие достигается за счет эмоциональной выразительности, уверенности, когнитивной гибкости и эмпатии.

Как писал К. Роджерс, «искренность и открытость говорящего создают то пространство доверия, в котором внимание слушателя естественно притягивается, а тревога – растворяется».

### **7.3. Работа с трудными вопросами и возражениями**

Эффективная работа с возражениями и сложными вопросами – ключевой навык успешного оратора. Как отмечал специалист по риторике Д. Карнеги, возражения часто являются не атакой, а скрытой просьбой о дополнительной информации. Современные техники базируются на принципах «ненасильственного общения» М. Розенберга, предполагающих эмпатическое слушание и поиск общих интересов.

Выделяют следующие **стратегии работы с возражениями**:

- 1) *метод – выслушать – принять – подтвердить – ответить*:
  - выслушайте полностью, не перебивая;
  - признайте правоту собеседника («Понимаю вашу озабоченность»);
  - перефразируйте для уточнения («Если я правильно понял, вы считаете...»);
  - дайте аргументированный ответ;
- 2) *техника «да, и...» (из импровизационного театра)*: вместо отрицания («Да, но...») развивайте мысль.

*Пример*: «Да, стоимость действительно высока, и это объясняется длительным сроком службы»;

3) *модель трех «да» (по принципам Р. Чалдини (приписывают также Сократу))*:

– постройте аргументацию так, чтобы получить три последовательных согласия, так как это формирует позитивный паттерн взаимодействия.

**Классификация «трудных» вопросов и методы ответа:**

1) *уточняющие вопросы («Что вы имеете в виду?»)*.

Используйте технику «перефразирования», например: «Вы спрашиваете о практическом применении? Если кратко...»;

2) *провокационные вопросы* («Почему ваш продукт дороже?»).

Примените метод бумеранга: «Спасибо за важный вопрос о ценообразовании. Это позволяет нам...» либо сместите фокус на ценность, а не на стоимость;

3) *гипотетические вопросы* («А что, если...?»).

Ответьте по схеме: «В гипотетической ситуации... Однако в реальности...» Верните обсуждение в практическое русло.

**Психологические приемы при работе с трудными вопросами:**

– пауза перед ответом (2 – 3 секунды) демонстрирует обдуманность;

– визуальный контакт со всеми слушателями сохраняет вовлеченность аудитории;

– управление эмоциями через дыхание предотвращает эскалацию.

**Протокол работы с агрессивными вопросами:**

– сохраняйте спокойную позу и тон;

– отделите вопрос от тона: «Я услышал важный вопрос о...»;

– переадресуйте эмоцию: «Видю, эта тема вызывает беспокойство»;

– предложите обсудить детали после выступления.

Исследования в области социальной психологии подтверждают, что признание правоты оппонента в мелочах увеличивает вероятность его согласия с основными тезисами на 40 % (эффект «ступенчатого согласия»). Помните: возражение – это возможность углубить аргументацию и усилить доверие аудитории.

### **Контрольные вопросы**

1. Как принцип «золотого круга» С. Синека структурирует содержание презентации и какие элементы он включает в себя?

2. Какое психологическое обоснование имеет распределение временных пропорций между введением, основной частью и заключением в структуре презентации?

3. Как эффекты первичности и новизны, исследованные Г. Эббингаузом, влияют на построение эффективного публичного выступления?

4. Какие приемы управления вниманием аудитории, основанные на исследованиях А. Н. Леонтьева, наиболее эффективны в практике публичных выступлений?

5. Как концепция «взаимодействия как театра» Э. Гоффмана проявляется в технике удержания внимания аудитории?

6. В чем заключаются ключевые механизмы борьбы с аудиторной тревожностью согласно когнитивно-эмоциональной теории Р. Лазаруса и С. Фолкман?

7. Как метод «выслушать – принять – подтвердить – ответить» реализует принципы «ненасильственного общения» М. Розенберга при работе с возражениями?

8. Какие психологические приемы позволяют эффективно нейтрализовать провокационные вопросы во время публичного выступления?

9. Как эффект «ступенчатого согласия», используемый в модели трех «да», повышает убедительность ответов на трудные вопросы?

### **Практические задания**

**Практическое задание № 1.** Разработка структуры презентации с учетом принципа «золотого круга».

Разработайте детальный план презентации на одну из предложенных тем (или на свою актуальную тему) продолжительностью 10 минут:

тема А: «Плюсы раннего начала профессиональной карьеры»;

тема Б: «Повышение клиентоориентированности сотрудников сферы обслуживания».

Требования к выполнению: четко определите цель и тезис презентации, разработайте «крючок» для введения, используя один из предложенных приемов, структурируйте основную часть по «правилу трех», подготовьте не менее трех слайдов визуальной поддержки, сформулируйте конкретный призыв к действию.

Критерии оценки: соответствие принципу «золотого круга», логичность структуры, практическая значимость призыва к действию.

**Практическое задание № 2.** Тренировка приемов управления вниманием и борьбы с волнением.

Проведите серию практических упражнений для отработки навыков публичного выступления.

Часть 1. Управление вниманием аудитории.

Подготовьте 3-минутное выступление на свободную тему. Используйте не менее трех приемов управления вниманием: эффект

неожиданности; историю или метафору; интонационные акценты и паузы. Запишите выступление на видео для самоанализа.

Часть 2. Борьба с волнением.

Освойте и продемонстрируйте технику «поз силы» перед выступлением. Выполните дыхательное упражнение «4 – 7 – 8» (4 секунды вдох, 7 секунды задержка, 8 секунд выдох). Проведите репетицию с использованием метода сенсорной визуализации.

Формы отчетности: видеозапись выступления, а также письменный самоанализ с оценкой эффективности использованных приемов.

**Практическое задание № 3.** Отработка техник работы с трудными вопросами.

Проведите ролевую игру «Сложная аудитория» в группах из 4 – 5 человек.

Сценарий: вы выступаете с презентацией нового проекта перед скептически настроенной аудиторией.

Этапы выполнения: подготовьте 5-минутную презентацию проекта; распределите роли в группе: спикер (1 человек), «трудные» слушатели (3 – 4 человека) с уточняющими вопросами, провокационными возражениями, гипотетическими сценариями, агрессивными комментариями; проведите сессию вопросов-ответов, где спикер отрабатывает технику «да, и...» или модель трех «да». Наблюдатель фиксирует эффективность применяемых техник.

Критерии оценки: умение сохранять спокойствие, техника перефразирования, эффективность аргументации, поддержание контакта с аудиторией.

### **Проверочный тест**

1. Какой принцип структурирования презентации предложил С. Синек?

- а) «правило трех»;
- б) «золотого круга»;
- в) эффект первичности;
- г) метод бумеранга.

2. Какой процент времени рекомендуется выделять на введение в презентации?

- а) 5 – 10 %;
- б) 10 – 15 %;
- в) 20 – 25 %;
- г) 30 – 35 %.

3. Что такое «крючок» во введении презентации?

- а) призыв к действию;
- б) список литературы;
- в) прием захвата внимания;
- г) план выступления.

4. Кто исследовал эффекты первичности и новизны в запоминании информации?

- а) А. Н. Леонтьев;
- б) Г. Эббингауз;
- в) Д. Карнеги;
- г) М. Розенберг.

5. Какой прием управления вниманием предполагает использование неожиданной статистики?

- а) визуальная поддержка;
- б) эффект неожиданности;
- в) интонационные акценты;
- г) зрительный контакт.

6. Что рекомендует делать Д. Карнеги для борьбы с волнением?

- а) избегать зрительного контакта;
- б) читать по бумажке;
- в) использовать метод «вхождения в роль»;
- г) говорить быстро.

7. Какой метод работы с возражениями предполагает четыре последовательных шага?

- а) метод бумеранга;
- б) техника «да, и...»;
- в) модель трех «да»;
- г) метод «выслушать – принять – подтвердить – ответить».

8. Что А. Н. Леонтьев рассматривал как избирательную направленность сознания, связанную с мотивацией?

- а) внимание;
- б) мышление;
- в) воспоминания;
- г) восприятие.

9. Какой техникой следует отвечать на гипотетические вопросы?

- а) «В гипотетической ситуации... Однако в реальности...»;
- б) «Это не относится к теме»;
- в) «Я не буду отвечать на такие вопросы»;
- г) «Спросите у специалиста».

10. Что рекомендуется делать при агрессивных вопросах?

- а) отвечать агрессией;
- б) игнорировать вопрос;
- в) отделить вопрос от тона;
- г) немедленно завершить выступление.

*Ключ для проверки:*

1 – б; 2 – б; 3 – в; 4 – б; 5 – б; 6 – в; 7 – г; 8 – а; 9 – а; 10 – в.

*Критерии оценки:*

9 – 10 правильных ответов – «отлично»;

7 – 8 правильных ответов – «хорошо»;

5 – 6 правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 5 правильных ответов – «неудовлетворительно».

## **Глава 8. ГРУППОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

### **8.1. Роли и нормы в групповой коммуникации**

**Групповая коммуникация** – целенаправленное взаимодействие между тремя и более людьми, объединенными общей задачей, целью или организационной структурой, в процессе которого происходят обмен информацией, координация действий и выработка кол-

лективных решений. В отличие от межличностного общения групповая коммуникация характеризуется более сложной, структурированной динамикой и подчиняется особым правилам. Она представляет собой сложную систему взаимодействий, где поведение каждого участника определяется не только личными особенностями, но и социальными ролями и нормами, складывающимися внутри коллектива. Эти категории – ключевые элементы психологии малых групп и организационной психологии.

К основным конституирующим признакам группы относятся общность интересов членов группы и их коммуникация между собой. Следовательно, без организации совместной деятельности и взаимобмена мнениями между членами группа не может сформироваться.

Американский психолог Б. Такман выделял четыре стадии становления группы:

1) *стадия формирования* (выделение лидера, постановка задач, правил общения);

2) *стадия протеста* (конфликт индивидов и подгрупп, неприятие лидера и установок);

3) *стадия нормоустановления* (появление стабильной структуры группы, ее норм, взаимная притирка членов группы);

4) *стадия сотрудничества* (преодоление межличностных трений, решение общих задач).

Процесс формирования группы происходит в диалоге между личностью и другой личностью, или личностью и совокупной личностью, если коллектив уже сложился и в него вливается новый член. Основа формирования группы – взаимная уступка, здесь формируется консенсуальная сфера интересов и поступков.

Рассмотрим основные типы групп: семейные, неформальные и формальные.

**Семейная группа** представляет собой фундамент личности, заложенный при рождении. Это недобровольное и долгосрочное сообщество, объединенное общими корнями и многообразными интересами. Ее ключевая задача – стать первой «школой жизни», где человек осваивает язык, учится выживанию и усваивает основы поведения.

**Неформальная группа** – социальный полигон добровольного участия, не всегда рассчитанный на долгий срок. Общие интересы здесь – тренировочная площадка для социализации, обучения и раз-

влечений. В таких группах происходит примерка социальных ролей, а также формирование и утверждение собственной идентичности через взаимодействие с окружением. Особенно ярко это проявляется в подростковой среде: тусовки, ролевые игры или дворовые компании – все это формы социального эксперимента.

**Формальная группа** функционирует как организованная система. Она может быть как добровольной, так и обязательной, с четко определенными сроками, структурой и регламентом взаимодействия (например, устав организации, корпоративные правила). Такие группы создаются для достижения конкретных целей – образовательных, производственных или социальных. Помимо основных задач они часто выполняют скрытые функции: развитие неформальных связей (корпоративы, совместный отдых), социальную поддержку членов коллектива, а также формирование личностного и профессионального имиджа (например, статус сотрудника известной компании). Они могут выступать как катализатором развития способностей, так и их ограничителем (как в случае школы или тюрьмы).

Понятие *социальной роли* впервые подробно исследовал американский философ, психолог и социолог Дж. Г. Мид в рамках символического интеракционизма. Он определял роль как совокупность ожидаемых форм поведения, связанных с определенной социальной позицией индивида. Позже американские ученые Р. Линтон и Т. Парсонс уточнили, что роль выполняет регулирующую функцию – помогает координировать действия членов группы, создавая предсказуемость и устойчивость взаимодействия.

В контексте групповой коммуникации роль – функциональная позиция, которую человек занимает в процессе общения (лидер, посредник, критик, инициатор, наблюдатель и т. д.). Каждая роль несет в себе набор коммуникативных ожиданий: например, от лидера ждут активности и инициативности, от посредника – способности сглаживать противоречия.

К. Левин, один из основателей психологии групп, подчеркивал, что роли не статичны, а зависят от ситуации и динамики межличностных отношений. Его теория «полевого поведения» показывает, что изменение ситуации в группе автоматически изменяет ролевое распределение, что особенно важно для понимания коммуникации в командах и организациях.

Одну из наиболее известных типологий ролей предложил американский социолог Р. Б. Бейлс:

– *роли, ориентированные на задачу*, – направленные на достижение цели группы (инициатор, информатор, координатор);

– *социально-эмоциональные роли* – поддерживающие эмоциональный климат (поощритель, гармонизатор, наблюдатель);

– *индивидуально-ориентированные роли* – связанные с личными потребностями и иногда нарушающие групповое взаимодействие (доминирующий, критик, шутник).

Британский ученый М. Белбин на основе исследований рабочих команд выделил восемь командных ролей: координатор, реализатор, новатор, аналитик, мотиватор, дипломат, исполнитель, специалист. Его модель показала, что эффективность коммуникации напрямую зависит от баланса ролей, а не только от компетентности участников.

**Групповые нормы** – принятые в коллективе правила поведения, регулирующие стиль общения, способы выражения мнений, степень откровенности, допустимые эмоции и формы обратной связи. Психологи М. Дойч и М. Шериф показали, что нормы формируются в процессе группового взаимодействия и служат механизмом социального контроля.

В каждой группе устанавливаются определенные правила поведения, руководящие действиями участников и определяющие санкции за их нарушение, называемые *нормами*. Нормы поведения соответствуют целям группы.

По данным К. Левина и его последователей, нормы выполняют две основные функции:

1) *регулятивную* – обеспечивают согласованность действий и предсказуемость поведения;

2) *интегративную* – поддерживают единство группы, формируют чувство принадлежности и «мы-идентичность».

В коммуникации нормы могут касаться частоты и формы высказываний, допустимого уровня эмоциональности, способов принятия решений (например, консенсус или голосование), иерархии общения (кто имеет право инициировать обсуждение).

Типичные нормы для установления честных и откровенных отношений: самораскрытие, честность, открытость в выражении чувств.

По мнению советского психолога Б. Д. Карвасарского, каждый член группы обязан:

- соблюдать распорядок групповых занятий;
- говорить в группе обо всем открыто и искренне, быть открытым в конфликтах и в выражении приязни;
- не выносить за пределы группы того, что происходит во время групповых занятий;
- помогать товарищам по группе осознавать и изменять свой способ поведения, если он противоречит общепринятым нормам;
- отказаться от общих фраз, говорить о проблемах и переживаниях – как о своих собственных, так и товарищей по группе, конкретно и по принципу «здесь и теперь»;
- выслушивать взгляды, мнения и советы членов группы, обдумывать их, но принимать решения самостоятельно.

Исследования американских ученых Р. Катца и Р. Кана в рамках теории организаций показали, что роли и нормы находятся во взаимной зависимости: роли определяют, что делать, а нормы – как это делать. Если нормы слишком жесткие, они подавляют инициативу, если слишком размытые – снижается координация.

В коммуникативной практике важно поддерживать баланс: четко обозначенные роли обеспечивают структурированность, а гибкие нормы – эмоциональную безопасность и творчество.

Таким образом, роли и нормы в групповой коммуникации выступают основными регуляторами взаимодействия. Роли обеспечивают функциональное распределение ответственности, а нормы – психологическую устойчивость и согласованность действий. Эффективная группа – система, в которой участники осознают свои роли, принимают общие нормы и гибко адаптируются к изменению ситуаций, сохраняя при этом чувства принадлежности к группе и взаимного уважения.

Как отмечал К. Левин, «группа эффективна не тогда, когда в ней нет различий, а тогда, когда эти различия интегрированы в единое поле совместной деятельности».

## **8.2. Проведение эффективных совещаний: фасилитация и модерация**

**Совещание** – одна из ключевых форм деловой коммуникации, направленная на коллективное принятие решений, обмен информацией и координацию действий. Эффективность совещаний во многом

определяется организацией коммуникационного процесса, умением участников слушать, выражать мнение и искать консенсус. Научное изучение групповой работы и принятия решений в организациях восходит к работам К. Левина, Д. МакГрегора, К. Арджириса и других представителей школы групповой динамики и организационного развития.

Термин «фасилитация» (от англ. *facilitate* – «облегчать», «способствовать») впервые вошел в психологический и управленческий лексикон благодаря американскому психологу и психотерапевту К. Роджерсу, который описывал фасилитирующего педагога и консультанта как человека, создающего условия для самораскрытия и саморазвития личности. В организационном контексте фасилитация означает управление групповым процессом с целью повышения его эффективности, при этом фасилитатор не вмешивается в содержание обсуждения, а только поддерживает структуру, эмоциональный климат и взаимодействие между участниками.

Исследования американских ученых Э. Шейна и Р. Бекхарда показали, что фасилитация – важнейший инструмент организационного консультирования, так как она способствует росту ответственности сотрудников и переходу группы от директивного управления к саморегуляции.

Основные принципы фасилитации включают:

- *нейтральность* – фасилитатор не оценивает мнения участников, а управляет процессом;
- *структурированность* – определение этапов совещания, формулирование целей и правил;
- *вовлеченность* – активизация всех участников, создание атмосферы психологической безопасности;
- *фокус на цели* – удержание внимания группы на задаче и конечном результате.

М. Уилкинсон, автор книги «Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами», считал, что эффективный фасилитатор должен владеть четырьмя ключевыми компетенциями: управлением групповой динамикой, структурированием обсуждения, поддержанием мотивации и обработкой конфликтов.

Понятие модерации в групповой работе близко к понятию фасилитации, но предполагает более активное участие ведущего в управлении содержанием дискуссии. Модератор выступает как координа-

тор коммуникации, направляющий обсуждение в нужное русло, предотвращающий отклонения от темы, следящий за регламентом и балансом мнений.

**Модерация** – структурированное групповое взаимодействие, где визуальные средства (карточки, доски, схемы) помогают участникам видеть и осмысливать ход дискуссии. Такой метод способствует осознанности, ответственности и коллективному мышлению.

Основные функции модератора:

- формулирование темы и задач совещания;
- регулирование времени и хода дискуссии;
- распределение времени между участниками;
- подведение промежуточных итогов;
- фиксация решений и договоренностей.

В отличие от фасилитатора модератор может предлагать альтернативные решения, структурировать аргументы и помогать участникам вырабатывать консенсус.

Психологические исследования американского психолога И. Джаниса, посвященные феномену группового мышления, показали, что чрезмерная конформность и страх несогласия приводят к принятию неэффективных решений. Фасилитация и модерация как технологии направлены именно на предотвращение этих искажений, создавая условия для открытого обмена мнениями и конструктивной критики.

Американские ученые К. Арджирис и Д. Шён подчеркивали, что эффективное групповое взаимодействие возможно только при наличии доверия и рефлексии. В процессе совещаний фасилитатор способствует развитию двойного цикла обучения – когда группа не только решает задачу, но и осмысливает то, как она принимает решения.

Психологический климат на совещании напрямую влияет на его результативность. Исследования о психологической безопасности показывают, что в командах, где допускаются ошибки и открытые высказывания, инновационность и эффективность решений выше.

Этапы проведения эффективного совещания (по модели фасилитации) включают:

- *подготовку*: определение целей, участников, формата (информирование, обсуждение, принятие решений);

– *открытие*: установление правил, вовлечение участников, прояснение ожиданий;

– *основную часть*: структурирование дискуссии, использование интерактивных методов (мозгового штурма, SWOT-анализа, «карты идей»);

– *завершение*: фиксацию решений, определение ответственных и сроков, подведение итогов.

Таким образом, фасилитация и модерация – современные психотехнологии управления групповыми процессами, основанные на принципах гуманистической психологии (К. Роджерс), групповой динамики (К. Левин) и организационного обучения (К. Арджирис, Д. Шён). Их применение в процессе совещаний способствует не только росту эффективности коммуникации, но и формированию зрелой организационной культуры, в которой ценятся сотрудничество, доверие и ответственность за общее решение.

### **8.3. Этика и протокол в деловой переписке и личном общении**

Современная деловая коммуникация невозможна без соблюдения норм этики и протокола, которые обеспечивают уважение, доверие и профессиональную репутацию участников взаимодействия. **Этика общения** в деловой среде – система моральных принципов и норм поведения, регулирующих взаимодействие людей в профессиональном контексте. Протокол же представляет собой совокупность формализованных правил поведения, закрепленных в традициях, корпоративных стандартах и международной практике.

Философские корни этики восходят к трудам Аристотеля, И. Канта и Д. Юма, которые рассматривали мораль как основу общественного взаимодействия. В XX веке понятие профессиональной этики стало предметом изучения в психологии и менеджменте благодаря работам немецкого социолога и философа М. Вебера («Протестантская этика и дух капитализма») и американского психолога Л. Колберга, разработавшего концепцию стадий морального развития личности.

С точки зрения психологии общения этика деловых взаимодействий опирается на принципы уважения, ответственности, эмпатии и партнерства (К. Роджерс, А. Маслоу). Исследования американских ученых Д. Карнеги и Э. Холла внесли значительный вклад в развитие культуры межличностного общения, показав, что уважение личного

пространства, корректность выражений и активное слушание напрямую влияют на успех взаимодействия.

Этические нормы в профессиональной коммуникации включают:

- корректность и уважительность по отношению к партнерам;
- сохранение конфиденциальности информации;
- честность и прозрачность в деловых переговорах;
- соблюдение принципа «золотого баланса» интересов – своих и партнера;
- этичное использование цифровых каналов общения.

Как отмечал советский психолог А. А. Бодалёв, культура общения определяется не только знанием правил, но и внутренней установкой личности на уважение к другому человеку.

**Протокол** – внешняя форма проявления деловой этики. Он закрепляет стандарты поведения, которые обеспечивают предсказуемость и уважительность взаимодействия. В международной практике протоколы формировались под влиянием дипломатических норм, разработанных еще в XVII – XVIII веках.

В исследовании американского ученого Р. Дж. Арнольда показано, что строгое соблюдение протокола способствует укреплению делового доверия и снижает риск коммуникативных ошибок, особенно в межкультурном взаимодействии.

Корпоративный деловой протокол и этикет представляют собой внутреннюю систему правил, которая формируется на основе общепринятых стандартов делового общения. Этот комплекс регламентов служит не просто вспомогательным инструментом, а стратегическим ресурсом, обеспечивающим эффективность и предсказуемость бизнес-взаимодействий.

Ключевые компоненты системы представляют собой:

- *кросс-культурную компетентность*: понимание национальных особенностей ведения бизнеса и коммуникационных моделей зарубежных партнеров;
- *протокольные навыки*: организацию деловых приемов и переговоров (как при личных встречах, так и в формате телефонных конференций);
- *коммуникативную грамотность*: четкое структурирование мысли в устной и письменной речи, соблюдение этикета цифровой

коммуникации (электронная почта, мессенджеры, корпоративные платформы);

– *эмоциональный интеллект*: сохранение профессионального тона и уважительного отношения вне зависимости от статуса собеседника (подчиненный, руководитель, клиент);

– *социальный этикет*: владение нормами делового гостеприимства и протокола;

– *визуальную презентабельность*: соблюдение дресс-кода, соответствующего корпоративной культуре и конкретной бизнес-ситуации.

Дополнительные аспекты включают управление временем (соблюдение дедлайнов, пунктуальность); конфиденциальность и работу с информацией; кризисную коммуникацию и разрешение конфликтных ситуаций; этику дарения и получения подарков в бизнес-среде; протокол виртуальных встреч и видеоконференций.

Соблюдение этих норм формирует единое коммуникационное поле компании, снижает риски недопонимания и создает основу для долгосрочных деловых отношений. В современной бизнес-среде владение деловым протоколом становится не просто преимуществом, а обязательным компонентом профессиональной компетенции, напрямую влияющим на деловую репутацию и конкурентоспособность как сотрудника, так и организации в целом.

**Деловая переписка** – важный элемент современной коммуникации, требующий сочетания ясности, вежливости и структурности. Успешные деловые письма отличаются логичностью изложения, нейтральным эмоциональным тоном и соблюдением субординации.

Основные принципы этичного письма:

– *точность*: отсутствие двусмысленностей и эмоционально окрашенных выражений;

– *вежливость*: использование форм уважения («Благодарю за внимание», «С уважением»);

– *сдержанность*: избегание капслока, восклицательных знаков, жаргона;

– *корректность в сроках*: соблюдение принципа своевременности ответов;

– *конфиденциальность*: защита личных и служебных данных.

Как отмечал специалист в области коммуникативных технологий Г. Почепцов, культура письменной речи – зеркало профессиональной культуры человека. Этические нормы переписки формируют имидж организации, а нарушение делового тона может привести к потере доверия и даже репутационным рискам.

Личное общение требует не только соблюдения формальных норм, но и умения считывать эмоциональные сигналы собеседника, управлять впечатлением и создавать атмосферу сотрудничества. Исследования американского психолога А. Мехрабиана показали, что более 60 % информации в межличностном взаимодействии передается невербально – через тон, мимику, позу и взгляд.

В деловой среде этика личного общения проявляется:

- через умение слушать активно и с уважением (К. Роджерс);
- умеренность в самоутверждении и аргументации;
- контроль эмоций и соблюдение нейтрального тона общения;
- учет культурных и гендерных различий в коммуникации (Г. Хофстеде, Э. Холл).

Современные исследования (например, Э. Кадди, 2015) подтверждают, что уверенность, сопровождающаяся уважением, повышает эффективность коммуникации и способствует установлению доверия.

Таким образом, этика и протокол в деловой коммуникации выполняют регулятивную и интегративную функции: они помогают создавать атмосферу доверия, укрепляют профессиональные отношения и формируют позитивный имидж личности и организации. М. Вебер отмечал, что эффективность деятельности невозможна без внутренней этики ответственности, а К. Роджерс считал, что подлинно профессиональное общение – это всегда диалог, основанный на уважении и принятии другого.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы ключевые стадии развития групповой коммуникации согласно модели Б. Такмана и как они проявляются в формировании команд?

2. В чем заключаются принципиальные различия между формальными и неформальными группами с точки зрения их структуры и функций?

3. Как теория ролевой структуры Р. Бейлса и М. Белбина способствует пониманию эффективности групповой коммуникации?

4. Каковы основные функции групповых норм в регуляции коммуникативных процессов согласно исследованиям К. Левина и М. Дойча?

5. В чем состоит принципиальное различие между фасилитацией и модерацией как технологиями проведения совещаний?

6. Как психологические исследования группового мышления (И. Джанис) и организационного обучения (К. Арджирис) повлияли на развитие современных подходов к проведению совещаний?

7. Каковы основные компоненты корпоративного делового протокола? Каково их значение для построения эффективных бизнес-коммуникаций?

8. Как принципы этики деловой переписки соотносятся с требованиями современной цифровой коммуникации?

9. Как философские и психологические основания деловой этики (от Аристотеля до К. Роджерса) проявляются в современных протокольных нормах?

### **Практические задания**

**Практическое задание № 1.** Анализ ролевой структуры и групповых норм в рабочей команде.

Проведите наблюдение за реальной рабочей группой (отделом, проектной командой) или смоделируйте ситуацию на основе case-study. Проанализируйте:

1) распределение ролей:

– выявите 3 – 4 ключевые роли в группе;

– определите, какие роли отсутствуют или дублируются;

– оцените влияние ролевого распределения на эффективность коммуникации;

2) групповые нормы:

– зафиксируйте 5 – 7 формальных и неформальных норм общения;

– проанализируйте, как нормы влияют на принятие решений;

– определите случаи нарушения норм и групповые реакции;

3) рекомендации по оптимизации:

– предложите изменения в ролевом распределении;

– разработайте предложения по коррекции групповых норм.

**Практическое задание № 2.** Проведение совещания с применением техник фасилитации и модерации.

Разработайте и проведите 30-минутное совещание в группе из 5 – 7 человек на одну из следующих тем.

1. Внедрение новой системы отчетности.
2. Оптимизация внутренних коммуникаций.
3. Разработка плана мероприятий.

Требования к выполнению:

1) подготовительный этап:

- разработайте повестку и регламент;
- определите цели и ожидаемые результаты;
- подготовьте раздаточные материалы;

2) проведение совещания:

- примените не менее трех техник фасилитации;
- используйте методы модерации для управления дискуссией;
- соблюдайте тайминг и протокол;

3) анализ эффективности:

- зафиксируйте принятые решения;
- оцените уровень вовлеченности участников;
- проанализируйте коммуникативные трудности.

**Практическое задание № 3.** Разработка корпоративного кодекса делового общения.

Создайте фрагмент корпоративного кодекса (3 – 4 раздела) для выбранной организации.

Разделы для разработки:

1) этика деловой переписки:

- стандарты электронной коммуникации;
- правила ведения корпоративной переписки;
- протокол использования мессенджеров;

2) протокол совещаний и переговоров:

- правила подготовки и проведения встреч;
- этика ведения дискуссий;
- требования к презентациям;

3) межличностное общение в организации:

- нормы вербального и невербального общения;
- правила решения конфликтных ситуаций;
- особенности межкультурной коммуникации;

4) цифровой этикет:

- правила видеоконференций;

- использование социальных сетей;
- конфиденциальность информации.

Требования:

- соответствие международным стандартам;
- учет специфики организации;
- практическая применимость;
- ясность и конкретность формулировок.

Итог: презентация кодекса с обоснованием предложенных норм.

### Проверочный тест

1. Какая стадия развития группы согласно классификации Б. Такмана характеризуется конфликтом и неприятием лидера?
  - а) стадия формирования;
  - б) стадия протеста;
  - в) стадия нормоустановления;
  - г) стадия сотрудничества.
2. Кто из исследователей разработал теорию восьми командных ролей?
  - а) Р. Бейлс;
  - б) М. Белбин;
  - в) К. Левин;
  - г) Дж. Мид.
3. Что из перечисленного НЕ является функцией групповых норм согласно классификации К. Левина?
  - а) регулятивная функция;
  - б) интегративная функция;
  - в) контролирующая функция;
  - г) компенсаторная функция.
4. Какая технология проведения совещаний предполагает управление процессом без вмешательства в содержание?
  - а) модерация;
  - б) фасилитация;
  - в) медиация;
  - г) консалтинг.
5. Кто из ученых исследовал феномен «группового мышления»?
  - а) И. Джанис;
  - б) К. Арджирис;
  - в) Д. Шён;
  - г) К. Роджерс.

6. Какой принцип деловой этики предполагает баланс интересов всех сторон?

- а) принцип «золотого баланса»;
- б) принцип субординации;
- в) принцип конфиденциальности;
- г) принцип иерархии.

7. Исследование какого ученого доказало, что более 60 % информации передается невербально?

- а) А. Мехрабиана;
- б) Э. Холла;
- в) Г. Хофстеде;
- г) Д. Карнеги.

8. Что НЕ входит в ключевые компоненты корпоративного делового протокола?

- а) кросс-культурная компетентность;
- б) эмоциональный интеллект;
- в) агрессивность в переговорах;
- г) визуальная презентабельность.

9. Какой ученый связывал эффективность деятельности с «внутренней этикой ответственности»?

- а) М. Вебер;
- б) Аристотель;
- в) И. Кант;
- г) Д. Юм.

10. Что характеризует формальные группы?

- а) добровольное участие;
- б) четко определенная структура;
- в) отсутствие регламента;
- г) спонтанное образование.

*Ключ для проверки:*

1 – б; 2 – б; 3 – г; 4 – б; 5 – а; 6 – а; 7 – а; 8 – в; 9 – а; 10 – б.

*Критерии оценки:*

9 – 10 правильных ответов – «отлично»;

7 – 8 правильных ответов – «хорошо»;

5 – 6 правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 5 правильных ответов – «неудовлетворительно».

## Глава 9. ОСОБЕННОСТИ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ И ЦИФРОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

### 9.1. Культурные измерения и их влияние на стиль общения (Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс)

**Межкультурная коммуникация** представляет собой процесс взаимодействия между носителями разных культурных традиций, осуществляемый как через прямое общение, так и с использованием различных медиа (устная речь, письменность, цифровые технологии).

По своей природе это межличностный диалог в особых условиях, где культурные различия становятся осознаваемым фактором. Подобные контакты часто сопровождаются сложностями, вызванными расхождением в культурных ожиданиях, стереотипах и нормах поведения, присущих каждой стороне.

Культурные различия проявляются через особенности вербальных и невербальных языковых систем, специфику коммуникативного контекста, различия в системах кодирования и декодирования сообщений.

На процесс взаимопонимания также влияют индивидуальные характеристики участников, такие как социально-демографические факторы (возраст, пол, статус), личностные качества (толерантность, открытость новому), профессиональный и жизненный опыт.

Таким образом, успешность межкультурного взаимодействия зависит не только от преодоления языковых барьеров, но и от способности учитывать многослойность культурных кодов и субъективных факторов восприятия.

В современном мире глобальных коммуникаций способность понимать культурные различия становится ключевым условием успешного взаимодействия. Межкультурная психология рассматривает культуру как систему ценностей, норм и символов, определяющих поведение и стиль общения людей. Одни из наиболее влиятельных исследователей в этой области – Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарс, разработавшие модели культурных измерений, которые позволяют объяснить различия в поведении, восприятии и коммуникативных стратегиях представителей разных стран.

Нидерландский социальный психолог Г. Хофстеде в результате масштабного исследования сотрудников корпорации IBM в 70-х годах

XX века выделил шесть основных измерений культуры, которые влияют на стиль общения.

1. *Дистанция власти* (Power Distance) – степень, в которой общество принимает неравенство в распределении власти.

В культурах с высокой дистанцией власти (Россия, Мексика, Китай) общение чаще носит формальный характер, подчеркивается уважение к статусу и иерархии.

В культурах с низкой дистанцией власти (США, Нидерланды, Швеция) ценятся открытость, горизонтальные коммуникации и неформальность в общении.

2. *Индивидуализм и коллективизм* (Individualism vs. Collectivism) – приоритет личных или групповых интересов.

Индивидуалистические культуры (США, Великобритания) поощряют самостоятельность и прямое выражение мнения.

Коллективистские культуры (Япония, Корея, Индия) ценят гармонию, согласие и избегают прямых конфликтов в коммуникации.

3. *Маскулинность и фемининность* (Masculinity vs. Femininity) – преобладание ценностей достижения и конкуренции или сотрудничества и заботы.

Маскулинные культуры (Германия, Италия) характеризуются стремлением к успеху, прямоотой и соревновательностью в общении.

Фемининные культуры (Норвегия, Нидерланды) делают акцент на эмпатии, поддержке и балансе интересов.

4. *Избегание неопределенности* (Uncertainty Avoidance) – отношение к риску и новизне.

При высоком уровне избегания неопределенности (Россия, Греция, Португалия) люди стремятся к четкости, структуре и формализму в коммуникации.

Низкий уровень (США, Сингапур) предполагает гибкость, открытость новому опыту и допускает неоднозначность в высказываниях.

5. *Долгосрочная и краткосрочная ориентация* (Long-Term vs. Short-Term Orientation) – отношение ко времени и планированию.

В культурах с долгосрочной ориентацией (Китай, Япония) преобладают терпение и стратегия «отложенного результата», в то время как краткосрочные культуры (США, Канада) ориентированы на быстрые достижения и практические результаты.

6. *Удовлетворение и сдержанность* (Indulgence vs. Restraint) – степень выраженности потребностей и эмоций.

В «удовлетворяющих» культурах (США, Мексика) допустимо открытое выражение эмоций, в «сдержанных» (Россия, Япония) предпочтительно контролировать проявление чувств.

Исследования Г. Хофстеде показали, что национальные ценности напрямую влияют на коммуникативный стиль, включая использование юмора, дистанцию общения, выражение эмоций и манеру аргументации.

Нидерландский исследователь менеджмента Ф. Тромпенаарс развил идеи Г. Хофстеде, сосредоточившись на поведенческих аспектах коммуникации и бизнес-взаимодействия. В своей модели он выделил семь измерений культуры, которые помогают понять различия в межличностных и деловых коммуникациях.

1. *Универсализм и партикуляризм* – следование общим правилам или учет конкретных обстоятельств.

Универсалисты (например, немцы, американцы) ценят закон и равенство. Партикуляристы (например, итальянцы, россияне) ориентируются на личные отношения и гибкость в правилах.

2. *Индивидуализм и коллективизм* – схож с моделью Хофстеде, но акцентирует внимание на распределении ответственности и принятии решений.

3. *Нейтральность и эмоциональность* – степень выраженности эмоций в общении.

В нейтральных культурах (Япония, Германия) эмоции сдерживаются, тогда как в эмоциональных (Италия, Латинская Америка) они являются частью нормальной коммуникации.

4. *Специфичность и диффузность* – разделение личной и профессиональной сфер.

В специфических культурах (США, Швейцария) работа и личная жизнь четко разграничены. В диффузных (Китай, Россия) отношения переносятся из одной сферы в другую.

5. *Достижение и приписывание статуса* – отношение к социальному положению.

В культурах достижения статус зарабатывается (США, Канада), в культурах приписывания (Индия, Япония) определяется возрастом, полом или происхождением.

6. *Отношение ко времени* – ориентация на прошлое, настоящее или будущее; восприятие времени как линейного (Запад) или циклического (Восток).

7. *Отношение к окружающей среде* – контроль над природой (Запад) или гармоничное сосуществование с ней (Восток).

Согласно исследованиям Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса стиль коммуникации напрямую зависит от культурных норм.

В индивидуалистических культурах преобладает прямой, открытый стиль общения, делается акцент на личной ответственности и самопрезентации.

В коллективистских культурах общение опосредовано контекстом и отношениями, важно «сохранить лицо» и поддерживать гармонию.

В высококонтекстных культурах (по Э. Холлу) имеет значение не столько само высказывание, сколько интонация, мимика и социальный контекст.

В низкоконтекстных культурах (США, Германия) информация выражается прямо и однозначно.

Таким образом, понимание культурных измерений позволяет избежать межкультурных конфликтов, повысить эффективность коммуникации и развить интеркультурную компетентность, о необходимости которой писал Г. Триандис.

Модели Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса остаются фундаментом современной межкультурной психологии и деловой коммуникации. Они показывают, что различия между культурами – не препятствие, а ресурс, если человек владеет навыками адаптации, уважения и понимания другого.

## **9.2. Коммуникативные ловушки в межкультурном взаимодействии**

Современное общество характеризуется высокой степенью глобализации, что делает межкультурное взаимодействие неотъемлемой частью профессиональной и личной коммуникации. Вопросы взаимопонимания, взаимопознания и взаимодействия между культурами приобретают все большую актуальность в современном многополярном мире. Однако различия в языковых нормах, ценностях, ритуалах и коммуникативных стратегиях нередко становятся источником «коммуникативных ловушек» – ситуаций недопонимания, искажения

смысла или даже конфликтов. Психологи и культурологи, такие как Э. Холл, Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс и Г. Триандис, подробно исследовали механизмы межкультурного восприятия и причины, по которым коммуникация между представителями разных культур может давать сбои.

Согласно Э. Холлу одна из ключевых причин недопонимания – различие между высококонтекстными и низкоконтекстными культурами.

В высококонтекстных культурах (Япония, Китай, арабские страны) смысл послания часто передается не словами, а контекстом, невербальными сигналами, интонацией и ситуацией.

В низкоконтекстных культурах (США, Германия, Скандинавия) смысл выражается прямо, через слова и логическую структуру речи.

Попытка представителей этих двух типов культур общаться без учета данных различий часто приводит к ошибкам интерпретации: прямолинейность может восприниматься как грубость, а сдержанность – как неискренность.

Кроме того, Г. Триандис подчеркивал роль этноцентризма – склонности оценивать другие культуры через призму собственной. Этноцентризм порождает предвзятое восприятие и мешает формированию доверительных отношений, поскольку собеседники бессознательно накладывают свои культурные нормы на действия партнера.

Типичные виды коммуникативных ловушек:

– **лингвистическая ловушка** – использование слов, выражений или идиом, которые не имеют аналогов в другой культуре;

– **невербальная ловушка** – различия в интерпретации жестов, дистанции и мимики. Жест «ОК» в США означает согласие, а в некоторых странах Латинской Америки может восприниматься как оскорбление;

– **эмоциональная ловушка** – различия в допустимости выражения эмоций. В культурах Восточной Азии эмоции сдерживаются, тогда как в южноевропейских культурах открытое проявление чувств считается нормой;

– **темпоральная ловушка** – несоответствие отношения ко времени. По данным исследований Г. Хофстеде, в культурах с «долгосрочной ориентацией» (например, в Китае) важны стратегические цели, а в «краткосрочных» (например, в США) – быстрый результат, что приводит к разным ожиданиям от переговоров;

– **иерархическая ловушка** – разное восприятие статуса и власти. Представители культур с высокой дистанцией власти (Индия, Россия) ожидают соблюдения субординации, тогда как низкоиерархические культуры (Нидерланды, Австралия) предпочитают неформальное и равноправное общение.

Психологические исследования (Г. Триандис, М. Беннетт) показывают, что столкновение с культурными различиями часто вызывает фрустрацию, тревожность и снижение эффективности взаимодействия. Это явление получило название «культурного шока», который может проявляться в форме раздражения, непонимания или отстранения от общения.

Коммуникативные ловушки приводят к следующим последствиям:

- к искажению смысла сообщений;
- росту межличностного напряжения;
- снижению доверия и сотрудничества;
- укреплению стереотипов и предубеждений.

Для эффективного взаимодействия в межкультурной среде необходимо развивать интеркультурную компетентность, о которой писал М. Беннетт, разработавший модель стадий этноцентризма и этнорелятивизма.

Основные направления профилактики коммуникативных ловушек:

- развитие осознанности культурных различий (cultural awareness);
- обучение активному слушанию и перефразированию, чтобы уточнять смысл сказанного;
- применение эмпатийных техник для распознавания эмоциональных нюансов;
- формирование гибкости и терпимости к неоднозначности общения;
- использование медиаторов – специалистов по межкультурным коммуникациям в бизнесе и образовании.

Таким образом, коммуникативные ловушки – неизбежная часть межкультурного общения, но осведомленность о культурных измерениях и стилях взаимодействия позволяет минимизировать риски недопонимания. Развитие межкультурной чувствительности и коммуникативной гибкости становится важнейшим направлением подготовки специалистов в любой профессиональной сфере.

### 9.3. Специфика общения в цифровой среде: электронная почта, мессенджеры, социальные сети

Современная коммуникация все чаще осуществляется в цифровом пространстве, где традиционные принципы взаимодействия трансформируются под влиянием технологий. Электронная почта, мессенджеры, форумы и социальные сети стали основными каналами профессионального и межличностного общения. Цифровая коммуникация формирует особую социальную реальность, в которой изменяются не только формы, но и психологическое содержание взаимодействия между людьми.

Главная характеристика цифровой коммуникации – опосредованность, поскольку взаимодействие происходит через технические средства (компьютер, смартфон), что меняет восприятие партнера и снижает влияние невербальных сигналов. По мнению Дж. Уолтера, автора теории социальной информации (Social Information Processing Theory), люди способны компенсировать нехватку невербальных элементов за счет эмодзи, пунктуации, темпа сообщений и выбора слов. Таким образом, даже в условиях ограниченного сенсорного контакта сохраняется эмоциональная выразительность общения.

Другое важное свойство цифровой коммуникации – асинхронность, возможность отложенного ответа. Это способствует более продуманным реакциям, но снижает эмоциональную спонтанность и может вызывать эффект «затухания» диалога. Испанский социолог М. Кастельс описывал данное явление как переход от общения *face-to-face* (лицом к лицу) к общению *space-of-flows* – пространству потоков информации, где время и место перестают быть ключевыми координатами общения.

Электронная почта остается основным каналом деловой коммуникации. Его отличают высокая степень формализации и соблюдение правил этикета. Как отмечают исследователи Н. Барон и Р. Линг, электронная переписка сочетает письменную строгость и устную динамику, требуя соблюдения баланса между деловым тоном и психологической тактичностью.

Ключевые принципы эффективного общения по электронной почте:

- четкое структурирование текста (вступление – основная часть – заключение);
- краткость и точность формулировок;
- соблюдение норм речевого этикета и конфиденциальности;

– использование нейтральных или позитивных формулировок вместо директивных.

Мессенджеры создают условия для быстрой и неформальной коммуникации, в которой границы между рабочим и личным общением размываются. Исследования американского лингвиста и специалиста по коммуникациям С. Херринг показали, что короткие сообщения, эмодзи и стикеры создают новый тип письменной речи – *computer-mediated discourse* (компьютерно-опосредованный дискурс), который совмещает черты устного и письменного языка.

Однако постоянная доступность собеседников и высокая скорость реакции могут вызывать информационную перегрузку и эмоциональное выгорание, особенно в рабочих чатах. Поэтому все большую актуальность приобретает умение управлять цифровыми границами общения – выбирать подходящий канал и время для коммуникации, не нарушая личное пространство участников.

Социальные сети становятся ареной самопрезентации и формирования цифровой идентичности. Пользователи соцсетей создают «сетевые Я» – версии себя, которые отражают желаемые, а не реальные образы личности. Это приводит к феномену цифровой аутентичности, где важно не только то, что человек говорит, но и то, как он выглядит, какую реакцию получает.

Кроме того, некоторые исследования показывают, что онлайн-общение способствует развитию новых форм эмпатии и групповой поддержки, хотя и усиливает зависимость от социального одобрения, формируя тревожность и страх «цифрового одиночества».

Современные психологи отмечают ряд характерных эффектов онлайн-коммуникации:

- *эффект разотождествления* (*disinhibition effect*) – снижение самоконтроля и большая откровенность в Сети;
- *эффект зеркала* – тенденция оценивать себя через лайки, комментарии и обратную связь других пользователей;
- *эффект присутствия* – ощущение постоянного участия в общении (даже при физическом отсутствии взаимодействия).

Цифровая среда создает новые возможности для коммуникации (скорость, доступность, мультимодальность), но одновременно требует формирования цифровой этики и эмоциональной осознанности. Как отмечал М. Кастельс, будущее коммуникации зависит не от тех-

нологий, а от того, насколько человек сможет «гуманизировать» цифровое взаимодействие, сохраняя в нем эмпатию, уважение и ответственность. Он подчеркивал, что технологии лишь инструменты, а не самоцель, и то, как они будут применяться в информационном обществе, зависит от социальных, политических и культурных факторов, определяющих человеческие отношения. Таким образом, развитие цифровой коммуникативной компетентности становится важнейшей задачей современной психологии общения и профессиональной подготовки специалистов любого профиля.

### **Контрольные вопросы**

1. Чем модель культурных измерений Ф. Тромпенаарса дополняет модель Г. Хофстеде (или отличается от нее)?

2. Как стиль делового общения (формальность, прямота, выражение эмоций) может различаться у представителей культур с высокой и низкой дистанциями власти?

3. Что такое «коммуникативные ловушки» в межкультурном взаимодействии?

4. Представьте, что менеджер из США (низкоконтекстная культура, низкая дистанция власти) ведет переговоры с партнерами из Японии (высококонтекстная культура, коллективизм). Какие «коммуникативные ловушки» с высокой вероятностью возникнут в этом взаимодействии и почему?

5. Объясните, как различие между высококонтекстными и низкоконтекстными культурами (по Э. Холлу) связано с такими измерениями Г. Хофстеде, как «индивидуализм/коллективизм» и «избегание неопределенности».

6. Какие два ключевых свойства цифровой коммуникации можно выделить (например, в мессенджерах и электронной почте) и как эти свойства влияют на процесс общения?

7. Чем общение по электронной почте принципиально отличается от общения в мессенджерах с точки зрения формальности, структуры сообщений и ожиданий от скорости реакции?

8. Что такое «эффект разотождествления» (disinhibition effect) в цифровой среде и как он связан с формированием «сетевого Я» у пользователей социальных сетей?

9. Как развитие интеркультурной компетентности (способности эффективно взаимодействовать с представителями других культур) связано с развитием цифровой коммуникативной компетентности?

### **Практические задания**

**Практическое задание № 1.** Культурный декодер: анализ деловой переписки.

Проанализируйте два приведенных ниже письма от коллег по международному проекту. Используя модели Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса, определите, представители каких культурных традиций (назовите предполагаемые страны) их написали. Обоснуйте свой ответ, ссылаясь на конкретные измерения и фразы из текста.

*Письмо 1:*

«Т., Приветствую. В соответствии с нашим планом срок сдачи этапа № 3 истекает завтра. Прошу подтвердить, что все задачи будут выполнены в срок. В случае задержки прошу представить развернутый отчет о причинах. С уважением, К. М.».

*Письмо 2:*

«Дорогой Т.! Привет, надеюсь, у тебя все хорошо! Хотел мягко напомнить о нашем приближающемся дедлайне. Если есть какие-то проблемы или тебе нужна помощь, давай обсудим – наша команда всегда готова поддержать. Не стесняйся обратиться! С наилучшими пожеланиями, Н. Ш.».

### **Вопросы для анализа**

1. Какие измерения Г. Хофстеде (индивидуализм/коллективизм, дистанция власти, избегание неопределенности и т. д.) проявляются в каждом письме?

2. Какие измерения Ф. Тромпенаарса (универсализм/партикуляризм, нейтральность/эмоциональность, специфичность/диффузность) здесь видны?

3. Какие «коммуникативные ловушки» могут возникнуть у Т. при общении с К. М. и Н. Ш., если он не поймет их культурный контекст?

**Практическое задание № 2.** Разработка памятки для международной команды.

Вы руководитель международной команды, в которую входят сотрудники из России, США, Японии и Бразилии. Основное общение происходит по видеосвязи и электронной почте. Разработайте крат-

кую памятку (5 – 7 ключевых правил) по эффективной цифровой коммуникации для всех членов команды.

Памятка должна учитывать:

- культурные различия (на основе моделей Хофстеде/Тромпенаарса);
- специфику разных каналов общения (электронная почта – для формальных поручений, видеосвязь – для оперативных вопросов);
- профилактику типичных «коммуникативных ловушек» (темпоральных, эмоциональных, иерархических и др.).

Примерные пункты для разработки:

- формат и тон сообщений в разных каналах;
- выражение несогласия или критики;
- отношение к дедлайнам и времени ответа;
- использование эмодзи, стикеров и формата обращений.

**Практическое задание № 3.** Аудит личного цифрового стиля.

Проведите самоанализ своего стиля общения в одном из мессенджеров и в электронной почте.

Шаги выполнения:

1) выберите каналы: сравните свою переписку в рабочем/учебном чате (мессенджер) и 2 – 3 своих последних деловых письма (электронная почта);

2) проанализируйте по следующим критериям:

- формальность/неформальность (как вы обращаетесь к собеседникам? Какие слова-паразиты или сленг используете?);
- контекстность (Насколько прямо вы выражаете свои мысли? Ожидаете ли, что собеседник «прочтет между строк»?);

– эмоциональность (Как часто и в каких ситуациях вы используете эмодзи, восклицательные знаки? Сдерживаете ли эмоции в деловой переписке?);

– темпоральность (Как быстро вы стараетесь отвечать? Раздражает ли вас долгий ответ от других?);

3) напишите краткий вывод (5 – 7 предложений), ответив на следующие вопросы:

– к каким культурным измерениям (Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс) можно отнести ваш преобладающий цифровой стиль общения;

– какие «коммуникативные ловушки» вы можете невольно создавать для собеседников из других культур;

– что бы вы хотели в своем стиле изменить или адаптировать для более эффективной межкультурной цифровой коммуникации?

### Проверочный тест

1. Какое измерение культур Г. Хофстеде описывает степень принятия неравенства в обществе?

- а) индивидуализм/коллективизм;
- б) дистанция власти;
- в) избегание неопределенности;
- г) долгосрочная ориентация.

2. Чем характеризуются высококонтекстные культуры в коммуникации?

- а) прямыми и явными высказываниями;
- б) большой ролью невербальных сигналов и контекста;
- в) четкими письменными инструкциями;
- г) формальным стилем общения.

3. Какая коммуникативная ловушка возникает при использовании эмодзи в деловой переписке?

- а) разная интерпретация значков в разных культурах;
- б) слишком быстрая доставка сообщений;
- в) отсутствие аудиосопровождения;
- г) технические ограничения платформ.

4. Что подразумевает хронемика в межкультурной коммуникации?

- а) изучение языковых особенностей;
- б) культурные различия в восприятии времени;
- в) правила невербального общения;
- г) особенности цифрового этикета.

5. Какое утверждение о низкоконтекстных культурах верно?

- а) информация передается через скрытые смыслы;
- б) важны личные отношения между партнерами;
- в) сообщения формулируются прямо и однозначно;
- г) преобладает устная традиция общения.

6. Что относится к основным правилам деловой переписки по электронной почте?

- а) использование разговорного стиля;
- б) обязательное применение эмодзи;
- в) четкая тема и структура письма;
- г) отправка в любое время суток.

7. Какое измерение Ф. Тромпенаарса описывает ориентацию на достижения или статус?

- а) универсализм/партикуляризм;
- б) достиженческие/аскриптивные культуры;
- в) индивидуализм/коммунитаризм;
- г) нейтральные/эмоциональные культуры.

8. Что означает «коммуникативный шум» в цифровой среде?

- а) технические помехи связи;
- б) искажение смысла из-за культурных различий;
- в) избыточное использование терминологии;
- г) нарушение сетевого этикета.

9. Какая особенность характерна для коллективистских культур?

- а) приоритет личных целей над групповыми;
- б) прямая критика в межличностном общении;
- в) важность гармонии и групповой сплоченности;
- г) быстрое установление деловых контактов.

10. Что подразумевает цифровой этикет в мессенджерах?

- а) отправка сообщений в любое время суток;
- б) использование только голосовых сообщений;
- в) уважение к личному времени собеседника;
- г) обязательное применение видеозвонков.

*Ключ для проверки:*

1 – б; 2 – б; 3 – а; 4 – б; 5 – в; 6 – в; 7 – б; 8 – б; 9 – в; 10 – в.

*Критерии оценки:*

9 – 10 правильных ответов – «отлично»;

7 – 8 правильных ответов – «хорошо»;

5 – 6 правильных ответов – «удовлетворительно»;

менее 5 правильных ответов – «неудовлетворительно».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная психология эффективного общения опирается на междисциплинарный синтез знаний из когнитивной, социальной, организационной и практической психологии. Освоение теоретических и прикладных аспектов коммуникации позволяет не только понимать закономерности взаимодействия, но и целенаправленно формировать профессиональные и личностные компетенции, обеспечивающие успешность в межличностных и деловых отношениях.

Материалы учебного пособия раскрывают фундаментальные механизмы общения, особенности вербальных и невербальных процессов, закономерности восприятия и понимания партнера, а также прикладные технологии активного слушания, обратной связи, разрешения конфликтов, публичных выступлений и межкультурной коммуникации. Особое внимание уделено развитию у студентов эмпатии, коммуникативной рефлексии и навыков конструктивного взаимодействия.

Психологическая культура общения выступает важнейшим компонентом профессиональной компетентности специалиста любого профиля. Эффективная коммуникация – это не только инструмент обмена информацией, но и средство формирования доверия, оказания влияния, организации совместной деятельности и личностного развития.

Практические задания, тесты и кейсы, представленные в пособии, направлены на формирование у обучающихся способности анализировать и оптимизировать собственное коммуникативное поведение, осознавать его влияние на партнера и результат взаимодействия. Тем самым реализуется главный принцип современной психологии общения – соединение рефлексии, понимания и действия.

Таким образом, изучение психологии эффективного общения способствует развитию у студентов целостного коммуникативного мировоззрения, формированию культуры профессионального взаимодействия и готовности к решению практических задач в условиях быстро меняющегося информационного и социокультурного пространства.

## РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ананьева, Н. В. Теория и практика эффективного речевого общения : учеб. пособие / Н. В. Ананьева, А. В. Волошин. – Красноярск : Изд-во Сиб. федер. ун-та, 2019. – 86 с. – ISBN 978-5-7638-3965-4.

2. Андреева, Г. М. Социальная психология : учеб. для высш. учеб. заведений / Г. М. Андреева. – 5-е изд., испр. и доп. – М. : Аспект Пресс, 2024. – 360 с. – ISBN 978-5-7567-1323-7.

3. Егорова, Н. Н. Социально-психологический тренинг профессионального общения: теория и практика : учеб. пособие / Н. Н. Егорова. – М. ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. – 220 с. – ISBN 978-5-9729-2580-3.

4. Истратова, О. Н. Психология эффективного общения и группового взаимодействия : учеб. пособие / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. – Ростов н/Д. ; Таганрог : Изд-во Юж. федер. ун-та, 2018. – 192 с. – ISBN 978-5-9275-2848-6.

5. Кислицына, И. Г. Психология делового общения : учеб. пособие / И. Г. Кислицына. – Йошкар-Ола : Поволж. гос. технол. ун-т, 2017. – 112 с. – ISBN 978-5-8158-1886-6.

6. Козловская, С. Н. Теория и практика социальных коммуникаций / С. Н. Козловская. – 2-е изд., сокр. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 98 с. – ISBN 978-5-16-104596-1.

7. Кулинич, М. А. Теория и практика межкультурной коммуникации : учеб. пособие / М. А. Кулинич, О. А. Кострова ; под общ. ред. О. А. Костровой. – 2-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2017. – 248 с. – ISBN 978-5-9765-2823-9.

8. Практика эффективной коммуникации : учеб.-метод. пособие / В. И. Бортников, Т. В. Ицкович, Ю. Н. Михайлова [и др.]. – 2-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА ; Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2023. – 140 с. – ISBN 978-5-9765-5294-4 (ФЛИНТА).

9. Социальная психология общения: теория и практика : монография / под общ. ред. С. Д. Гуриевой, Л. Г. Почебут, А. Л. Свенцицкого. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2024. – 389 с. – ISBN 978-5-16-014192-3.

10. Цветков, В. Л. Психология конфликта. От теории к практике: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Юриспруденция» / В. Л. Цветков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 183 с. – ISBN 978-5-238-02360-1.

11. Шунейко, А. А. Теория и практика эффективной коммуникации : учеб. пособие / А. А. Шунейко, И. А. Авдеенко. – 2-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2020. – 360 с. – ISBN 978-5-9765-2466-8.
12. Яшин, Б. Л. Культура общения: теория и практика коммуникаций : учеб. пособие/ Б. Л. Яшин. – М. : Директ-Медиа, 2019. – 246 с. – ISBN 978-5-4499-0130-9.
13. Шеламова, Г. М. Деловая культура и психология общения : учеб. для НПО / Г. М. Шеламова. – 11-е изд., стер. – М. : Академия, 2013. – 192 с. – ISBN 978-5-7695-9916-3.
14. Корягин, А. М. Самопрезентация при устройстве на работу : учеб. пособие / А. М. Корягин. – М. : Академия, 2012. – 128 с. – ISBN 978-5-7695-8418-3
15. Корягин, А. М. Самооценка и уверенное поведение : учеб. пособие / А. М. Корягин. – М. : Академия, 2012. – 160 с. – ISBN 978-5-7695-9131-0
16. Андрианов, М. С. Невербальная коммуникация : психология и право / М. С. Андрианов. – М. : Ин-т общегуманитар. исслед., 2016. – 253 с. – ISBN 978-5-94193-801-8
17. Болотова, А. К. Психология коммуникаций : монография / А. К. Болотова, Ю. М. Жуков ; Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – М. : Изд-в ВШЭ, 2015. – 496 с. – ISBN 978-5-7598-1107-7.
18. Караяни, А. Г. Психология общения и переговоров / А. Г. Караяни, В. Л. Цветков. – М. : Юнити-Дана, 2023. – 248 с. – ISBN 978-5-238-03643-4.
19. Рогов, Е. И. Психология общения : учебник / Е. И. Рогов. – М. : КноРус, 2022. – 260 с. – ISBN 978-5-406-09984-1.
20. Социальная психология. Социальная психология общения : хрестоматия. В 2 ч. Ч. 2 / сост. Н. Н. Васильев. – Вологда : Изд-во Волог. гос. ун-та, 2021. – 150 с.
21. Болотова, А. К. Социальные коммуникации. Психология общения : учеб. и практикум / А. К. Болотова, Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2020. – 272 с. – ISBN 978-5-534-08188-6.
22. Садовская, В. С. Основы коммуникативной культуры. Психология общения : учеб. и практикум / В. С. Садовская, В. А. Ремизов. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2020. – 169 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06390-5.
23. Социальная психология общения / Л. Г. Почебут, А. Л. Свенцицкий, А. Н. Капустина [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 256 с. – ISBN 978-5-16-012186-4.

## ГЛОССАРИЙ

**Активное слушание** – целенаправленный процесс восприятия и понимания партнера по общению, включающий вербальные и невербальные приемы поддержки, перефразирование, уточнение и отражение чувств.

**Адаптация социальная** – процесс приспособления личности к условиям социальной среды и нормам взаимодействия в группе или обществе.

**Барьер общения** – психологическое или коммуникативное препятствие, затрудняющее взаимопонимание между участниками общения (эмоциональное, смысловое, социальное, статусное и др.).

**Вербальная коммуникация** – общение при помощи словесных средств: устной или письменной речи, языка, терминологии, синтаксических конструкций.

**Взаимопонимание** – процесс достижения общего смысла между партнерами по общению, включающий когнитивный, эмоциональный и поведенческий уровни согласования.

**Внимание аудитории** – психическое состояние сосредоточенности слушателей, управляемое с помощью интонации, темпа речи, зрительного контакта и невербальных средств.

**Групповая коммуникация** – процесс обмена информацией и взаимодействия между членами малой или большой группы, направленный на достижение общих целей.

**Деловое общение** – форма межличностного взаимодействия, ориентированная на решение профессиональных, организационных и управленческих задач.

**Жесты** – элементы невербального поведения, выражающие отношение, эмоции и намерения человека при помощи движений рук и тела.

**Интерактивная сторона общения** – аспект коммуникации, связанный с организацией совместной деятельности, распределением ролей и координацией действий участников.

**Интерпретация невербальных сигналов** – процесс осмысления и понимания движений, мимики, поз, интонаций, выражений лица и других невербальных проявлений партнера по общению.

**Коммуникация** – процесс обмена информацией, смыслом и эмоциями между людьми в целях взаимопонимания, согласования действий и построения отношений.

**Коммуникативная компетентность** – совокупность знаний, умений и личностных качеств, обеспечивающих успешное взаимодействие и эффективное решение коммуникативных задач.

**Коммуникативная сторона общения** – компонент общения, предполагающий обмен информацией между людьми, включающий передачу и прием знаний, мнений, чувств, а также понимание друг друга.

**Конфликт** – противоречие между участниками взаимодействия, выражающееся в столкновении целей, интересов, позиций или установок.

**Конфликтная ситуация** – конкретный эпизод конфликта, включающий участников, предмет спора и условия, в которых разворачивается противоборство.

**Конгруэнтность** – согласованность между вербальными и невербальными проявлениями человека, соответствие слов его истинным эмоциям и намерениям.

**Копинг-стратегии** – способы психологического преодоления трудных и стрессовых ситуаций, направленные на сохранение внутреннего равновесия.

**Медиация** – форма урегулирования конфликтов при посредничестве нейтральной стороны, способствующей достижению взаимоприемлемого решения.

**Межкультурная коммуникация** – процесс взаимодействия между представителями разных культур, сопровождающийся согласованием различий в нормах, ценностях и способах выражения.

**Мимика** – движения мышц лица, отражающие эмоциональное состояние человека.

**Невербальная коммуникация** – передача информации без слов, при помощи жестов, мимики, поз, взгляда, дистанции, интонации, темпа речи и других выразительных средств.

**Обратная связь** – реакция собеседника на услышанное сообщение, позволяющая уточнить степень понимания и эмоциональный отклик.

**Опосредованное общение** – форма взаимодействия, осуществляемая через технические средства (телефон, интернет, электронную почту и др.).

**Паралингвистика** – совокупность звуковых характеристик речи (интонация, тембр, громкость, паузы), сопровождающих вербальное сообщение и усиливающих его смысл.

**Перцептивная сторона общения** – процесс восприятия, оценки и понимания партнеров по общению, основанный на механизмах идентификации, эмпатии и рефлексии.

**Публичное выступление** – форма монологической коммуникации, направленная на донесение информации и воздействие на аудиторию.

**Рефлексия коммуникативная** – осознание участником общения собственных мыслей, чувств и стратегий взаимодействия в процессе коммуникации.

**Фасилитация** – процесс организации групповой работы, направленный на активизацию потенциала участников, обеспечение эффективного обмена мнениями и принятие коллективных решений.

**Эмпатия** – способность понимать эмоциональное состояние другого человека, сочувствовать и сопереживать ему.

**Этика общения** – совокупность моральных норм и правил, регулирующих поведение человека в процессе взаимодействия.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Тесты и опросники

##### *Методика оценки уровня общительности*

*(тест В. Ф. Ряховского)*

Тест позволяет определить уровень коммуникабельности человека, его способности устанавливать, поддерживать и сохранять хорошие личные и деловые взаимоотношения с окружающими людьми.

*Инструкция.* Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

##### *Текст опросника*

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

3. Вызывает ли у вас смутение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-нибудь вопрос)?

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 10 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения?

12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-нибудь в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

#### *Обработка и интерпретация результатов*

Для количественной обработки данных используются «дешифраторы» (ключи), в которых указаны баллы за выбранный вариант ответа: «да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Полученные очки суммируются, и по классификатору определяется, к какой категории относится испытуемый.

**30 – 32 очка.** Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям тоже нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

**25 – 29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, но надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только недовольством: в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы обретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**19 – 24 очка.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях по-

рой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**14 – 18 очков.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время вы не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

**9 – 13 очков.** Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

**4 – 8 очков.** Вы, должно быть, рубаха-парень. Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской. Задумайтесь над этим!

**3 очка и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительнее относитесь к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье: такой стиль жизни не проходит бесследно.

**Методика оценки коммуникативных и организаторских способностей личности (КОС-I)**  
(В. Синявский и Б. А. Федоришин)

Методика КОС предназначена для изучения коммуникативных и организаторских склонностей. Основополагающий метод исследования – тестирование. Методика предназначена для подростков, девушек и юношей 14 – 17 лет. Интерпретация результатов проводится в соответствии с ключом оценки и обработки данных исследования.

*Цель* – изучение коммуникативных и организаторских способностей, которые являются стержневыми в профессиях, по своему содержанию связанных с активным взаимодействием между людьми. Это важные факторы для достижения успеха во многих профессиях типа «человек – человек» (например, учитель, тренер, врач, работник клуба и т. д.). Коммуникативные и организаторские способности являются ведущими в становлении межличностных отношений; сплочении членов коллектива; организации учебных, спортивных, игровых и других групп; привлечении к себе людей; умении организовать и направить их деятельность.

В аббревиатуре методики отражены ее функциональное назначение (исследование коммуникативных и организаторских склонностей) и номер варианта (I).

*Описание методики.* С учетом того что способности тесно связаны с потребностями личности, ее интересами и избирательным эмоционально-волевым отношением к деятельности, была разработана психодиагностическая методика опосредованного определения коммуникативных и организаторских способностей через выявление и оценку соответствующих склонностей (методика «КОС-I»). Диагностике подвергаются потенциальные возможности личности в развитии ее коммуникативных и организаторских способностей.

Методика «КОС-I» базируется на принципе отражения и оценки испытуемым некоторых особенностей своего поведения в различных ситуациях. Подобраны ситуации, знакомые испытуемому по его личному опыту. Поэтому оценка ситуации и поведения в ее условиях основывается на воспроизведении испытуемым своего реального поведения и реального пережитого в его опыте отношения. Данный проективный опросник позволяет выявить устойчивые показатели коммуникативных и организаторских склонностей.

Анкетная часть методики «КОС-I» предлагает испытуемому вопросы, ответы на которые могут быть только положительными или только отрицательными, то есть «да» или «нет».

При построении опросника были учтены различные формы отношения опрашиваемых к вопросам. Дело в том, что одни испытуемые могут быть более склонны к утвердительным ответам, другие – к отрицательным. Поэтому вопросы в бланке построены так, чтобы утвердительный ответ на один вопрос имел такое же смысловое значение, что и отрицательный ответ на другой вопрос.

В программу изучения коммуникативных склонностей введены вопросы следующего содержания: а) проявляет ли личность стремление к общению, много ли у нее друзей; б) любит ли находиться в кругу друзей или предпочитает одиночество; в) быстро ли привыкает к новым людям, к новому коллективу; г) насколько быстро реагирует на просьбы друзей, знакомых; д) любит ли общественную работу, выступает ли на собраниях; е) легко ли устанавливает контакты с незнакомыми людьми; ж) легко ли ей даются выступления в аудитории слушателей. В соответствии с этим было разработано 20 специальных вопросов.

Программа изучения организаторских склонностей включает вопросы иного содержания: а) быстрота ориентации в сложных ситуациях; б) находчивость, инициативность, настойчивость, требовательность; в) склонность к организаторской деятельности; г) самостоятельность, самокритичность; д) выдержка; е) отношение к общественной работе. На этой основе были разработаны 20 вопросов, каждый из которых в какой-то мере характеризует организаторские склонности учащихся.

Таким образом, опросник включает 40 вопросов, 20 из которых направлены на изучение коммуникативных склонностей, а 20 характеризуют организаторские.

Испытуемый должен ответить на все вопросы бланка, свободно выражая свое мнение по каждому вопросу и отвечая на них следующим образом: если ответ на вопрос положителен, то в соответствующей клетке «Листа ответов» следует поставить знак «плюс», если же отрицателен – «минус». Никаких дополнительных надписей и знаков делать не нужно. Номер вопроса и номер клетки, куда испытуемый записывает свой ответ, должны совпадать. Заполняя «Лист ответов»,

следует иметь в виду, что вопросы коротки и не могут содержать всех необходимых подробностей. Необходимо представить себе типичные ситуации и не задумываться над деталями. Не следует затрачивать много времени на обдумывание. Возможно, на некоторые вопросы будет трудно ответить. Тогда следует дать предпочтительный ответ. Ответ должен быть точно согласован с первыми словами вопроса. Отвечая на вопросы, необходимо стремиться произвести заведомо благоприятное впечатление.

Ответы на вопросы заносятся в специальный «Лист ответов», в котором фиксируются также анкетные данные испытуемого в результате его работы.

Для количественной обработки данных консультант использует «дешифраторы», в которых представлены идеальные ответы, в максимальной степени отражающие коммуникативные и организаторские склонности.

#### *Коммуникативные склонности*

	+		-		+		-
	-		+		-		-
	+		-		+		-
	-		+		-		+
	+		-		+		-

#### *Организаторские склонности*

	+		-		+		-
	-		+		-		+
	+		-		+		-
	-		+		-		+
	+		-		+		-

Для определения результата следует подсчитать количество совпадающих с «дешифратором» ответов по каждому разделу методики. Оценочный коэффициент ( $K$ ) коммуникативных или организаторских склонностей выражается отношением количества совпадающих ответов по каждому разделу к максимально возможному числу совпадений (20).

$$K = m/20 \text{ или } K = 0,05m,$$

где  $K$  – величина оценочного коэффициента;  $m$  – количество совпадающих с дешифратором ответов.

#### *Оценка результатов*

Показатели, полученные по этой методике, могут варьироваться от 0 до I. Показатели, близкие к I, свидетельствуют о высоком уровне проявления коммуникативных или организаторских склонностей, близкие же к 0 – о низком уровне.

Оценочный коэффициент ( $K$ ) – это первичная количественная характеристика материалов испытания. Для качественной стандартизации результатов испытания используют шкалы оценок, в которых тому или иному диапазону количественных показателей  $K$  соответствует определенная оценка  $Q$ .

#### **Шкала оценки коммуникативных склонностей**

$K$	Уровень проявления коммуникативных склонностей
0,10 – 0,45	1 – низкий
0,45 – 0,55	2 – ниже среднего
0,56 – 0,65	3 – средний
0,66 – 0,75	4 – высокий
0,75 – 1,00	5 – очень высокий

#### **Шкала оценки организаторских склонностей**

$K$	Уровень проявления организаторских склонностей
0,20 – 0,55	1 – низкий
0,56 – 0,65	2 – ниже среднего
0,66 – 0,70	3 – средний
0,71 – 0,80	4 – высокий
0,81 – 1,00	5 – очень высокий

Полученные результаты коротко можно охарактеризовать следующим образом.

Испытуемые, получившие оценку 1 ( $Q = 1$ ), характеризуются крайне низким уровнем проявления склонностей к коммуникативной и организаторской деятельности.

У испытуемых, получивших оценку 2 ( $Q = 2$ ), развитие коммуникативных и организаторских склонностей находится на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды. Проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку 3 ( $Q = 3$ ), характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Обладая в целом средними показателями, они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу. Однако «потенциал» этих склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию их коммуникативных и организаторских способностей.

Испытуемые, получившие оценку 4 ( $Q = 4$ ), отнесены к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

И, наконец, та группа испытуемых, которая получила оценку 5 ( $Q = 5$ ), обладает очень высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней. Для них характерны быстрая ориентация в трудных ситу-

ациях, непринужденность поведения в новом коллективе. Испытуемые этой группы инициативны, предпочитают в важном деле или создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами. Они могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать различные игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникативной и организаторской деятельности.

При интерпретации полученных данных следует помнить, что методика констатирует лишь уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей в данный период развития личности. Если при обследовании обучающегося обнаруживается не очень высокий или низкий уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей, то это вовсе не означает, что он останется неизменным в процессе дальнейшего развития личности. При наличии положительной мотивации, целеустремленности и надлежащих условий деятельности данные склонности могут развиваться.

*Инструкция.* Необходимо ответить на все вопросы этого бланка. Свободно выразите свои мысли по каждому вопросу и отвечайте на них следующим образом: если ваш ответ на вопрос положителен, то поставьте против него знак «плюс», если же не согласны – знак «минус». Имейте в виду, что вопросы короткие и не могут содержать всех необходимых подробностей. Представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует затрачивать много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, на некоторые вопросы вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который вы считаете предпочтительным.

*Текст опросника*

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное вам кем-то из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с различными людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?

7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими-либо другими занятиями, чем с людьми?

8. Если возникли какие-то помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от своих намерений?

9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?

10. Любите ли вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

11. Трудно ли для вас включиться в новые компании?

12. Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?

13. Легко ли вам удается установить контакты с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли вы добиваться того, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?

15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязанностей, обязательств?

17. Стремитесь ли вы при удобном случае побеседовать и познакомиться с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удается закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?

28. Верно ли, что вы стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли вы, что вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую для вас компанию?

30. Принимали ли вы участие в общественной работе в школе?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно было не сразу принято вашими товарищами?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в малознакомую компанию?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Бланк методики:

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_


$K = 0,05m$

$Kk =$  \_\_\_\_\_

$Ko =$  \_\_\_\_\_

$Ok =$  \_\_\_\_\_

$Oo =$  \_\_\_\_\_

## ***Методика диагностики общей коммуникативной толерантности (В. В. Бойко)***

Методика диагностики общей коммуникативной толерантности, предложенная В. В. Бойко (Практическая психодиагностика, 1998), позволяет определить толерантные и интолерантные установки личности, проявляющиеся в процессе общения.

Согласно автору методики коммуникативная толерантность, или толерантность в общении, подразделяется на ситуативную, типологическую, профессиональную и общую. Уровень ситуативной толерантности определяется отношением человека к конкретному партнеру по общению (супругу, коллеге, случайному знакомому), типологической – отношением к собирательному типу или группе людей (представителям какой-либо национальности, профессии, социального слоя). Профессиональная коммуникативная толерантность проявляется в рабочей обстановке, во взаимодействии с теми людьми, с которыми приходится иметь дело по роду деятельности (клиентами, пациентами). Общая коммуникативная толерантность обусловлена жизненным опытом, особенностями характера, нравственными принципами и в значительной мере предопределяет другие формы коммуникативной толерантности.

Ниже представлены пункты опросника, сгруппированные в девять шкал.

*Инструкция:* оцените, насколько приведенные ниже суждения верны по отношению к вам. При ответе используйте баллы от 0 до 3, где 0 – совсем неверно; 1 – верно в некоторой степени; 2 – верно в значительной степени; 3 – верно в высшей степени.

### *Текст опросника*

#### **Шкала 1**

Номер вопроса	Утверждение	Балл
1	Медлительные люди обычно действуют мне на нервы	
2	Меня раздражают суетливые, непоседливые люди	
3	Шумные детские игры я переношу с трудом	
4	Оригинальные, нестандартные, яркие личности чаще всего действуют на меня отрицательно	
5	Безупречный во всех отношениях человек насторожил бы меня	
	<i>Всего</i>	

## Шкала 2

Номер вопроса	Утверждение	Балл
6	Меня обычно выводит из равновесия несообразительный собеседник	
7	Меня раздражают любители поговорить	
8	Меня затрудняет разговор с безразличным мне попутчиком в поезде (самолете), начатый по его инициативе	
9	Я бы тяготился разговорами случайного попутчика, который уступает мне по уровню знаний и культуры	
10	Мне трудно найти общий язык с партнерами иного интеллектуального уровня, чем у меня	
<i>Всего</i>		

## Шкала 3

Номер вопроса	Утверждение	Балл
11	Современная молодежь вызывает неприятные чувства своим внешним видом (прически, косметика, наряды)	
12	Так называемые новые русские обычно производят неприятное впечатление либо бескультурьем, либо рвачеством	
13	Представители некоторых национальностей в моем окружении откровенно мне несимпатичны	
14	Есть тип мужчин (женщин), который я не выношу	
15	Терпеть не могу деловых партнеров с низким интеллектуальным или профессиональным уровнем	
<i>Всего</i>		

## Шкала 4

Номер вопроса	Утверждение	Балл
16	Считаю, что на грубость надо отвечать тем же	
17	Мне трудно скрыть, если человек мне чем-либо неприятен	
18	Меня раздражают люди, стремящиеся в споре настоять на своем	
19	Мне неприятны самоуверенные люди	
20	Обычно мне трудно удержаться от замечания в адрес озлобленного или нервного человека, который толкается в транспорте	
<i>Всего</i>		

### Шкала 5

Номер вопроса	Утверждение	Балл
21	Я имею привычку поучать окружающих	
22	Невоспитанные люди возмущают меня	
23	Я часто ловлю себя на том, что пытаюсь воспитывать кого-либо	
24	Я по привычке постоянно делаю кому-либо замечания	
25	Я люблю командовать близкими	
<i>Всего</i>		

### Шкала 6

Номер вопроса	Утверждение	Балл
26	Меня раздражают старики, когда они в час пик оказываются в городском транспорте или магазинах	
27	Жить в номере гостиницы с посторонним человеком для меня просто пытка	
28	Когда партнер не соглашается в чем-то с моей правильной позицией, то обычно это раздражает меня	
29	Я проявляю нетерпение, когда мне возражают	
30	Меня раздражает, если партнер делает что-то по-своему, не так, как мне того хочется	
<i>Всего</i>		

### Шкала 7

Номер вопроса	Утверждение	Балл
31	Обычно я надеюсь, что моим обидчикам достанется по заслугам	
32	Меня часто упрекают в ворчливости	
33	Я долго помню обиды, нанесенные мне теми, кого я ценю или уважаю	
34	Нельзя прощать сослуживцам бестактные шутки	
35	Если деловой партнер непреднамеренно заденет мое самолюбие, я на него, тем не менее, обижусь	
<i>Всего</i>		

### Шкала 8

Номер вопроса	Утверждение	Балл
36	Я осуждаю людей, которые плачутся в чужую жилетку	
37	Внутренне я не одобряю своих знакомых, которые при удобном случае рассказывают о своих болезнях	
38	Я стараюсь уходить от разговора, когда кто-нибудь начинает жаловаться на свою семейную жизнь	
39	Обычно я без особого внимания выслушиваю исповеди друзей (подруг)	
40	Мне иногда нравится позлить кого-нибудь из родных или друзей	
<i>Всего</i>		

### Шкала 9

Номер вопроса	Утверждение	Балл
41	Как правило, мне трудно идти на уступки партнерам	
42	Мне трудно ладить с людьми, у которых плохой характер	
43	Обычно я с трудом приспосабливаюсь к новым партнерам по совместной работе	
44	Я стараюсь не поддерживать отношения с несколькими странными людьми	
45	Чаще всего я из принципа настаиваю на своем, даже если понимаю, что партнер прав	
<i>Всего</i>		

#### *Обработка и интерпретация результатов теста*

Подсчитайте сумму баллов, полученных по всем признакам, и сделайте вывод: чем больше баллов, тем ниже уровень коммуникативной толерантности.

Максимальное число баллов – 135 – свидетельствует об абсолютной нетерпимости к окружающим, что вряд ли возможно для нормальной личности. Точно так же невероятно получить ноль баллов. Это свидетельство терпимости ко всем типам партнеров во всех ситуациях. Сделайте вывод о своей коммуникативной толерантности.

Обратите внимание на то, по каким из девяти предложенных выше поведенческих признаков у вас высокие суммарные оценки (здесь возможен интервал от 0 до 15 баллов). Чем больше баллов по конкрет-

ному признаку, тем менее вы терпимы к людям в данном аспекте отношений с ними. Напротив, чем ниже ваши оценки по тому или иному поведенческому признаку, тем выше уровень общей коммуникативной толерантности по данному аспекту отношений с партнерами.

Разумеется, полученные данные позволяют подметить лишь основные тенденции, свойственные вашим взаимодействиям с партнерами. В непосредственном, живом общении личность проявляется ярче и многообразнее.

**Шкала 1.** Неприятие или непонимание индивидуальности другого человека.

Проверьте себя: насколько вы способны принимать или не принимать индивидуальности встречающихся нам людей.

**Шкала 2.** Использование себя в качестве эталона при оценке поведения и образа мыслей других людей.

Проверьте себя: нет ли у вас тенденции оценивать людей, исходя из собственного «Я»; какова мера согласия с суждениями.

**Шкала 3.** Категоричность или консерватизм в оценках других людей.

Проверьте себя: в какой мере категоричны или неизменны ваши оценки в адрес окружающих.

**Шкала 4.** Неумение скрывать или сглаживать неприятные чувства при столкновении с некоммуникабельными качествами партнеров.

Проверьте себя: в какой степени вы умеете скрывать или сглаживать неприятные впечатления при столкновении с некоммуникабельными качествами людей.

**Шкала 5.** Стремление переделать, перевоспитать партнеров.

Проверьте себя: есть ли у вас склонность переделывать и перевоспитывать партнера.

**Шкала 6.** Стремление подогнать партнера под себя, сделать его «удобным».

Проверьте себя: в какой степени вы склонны подгонять партнеров под себя, делать их «удобными».

**Шкала 7.** Неумение прощать другим ошибки, неловкость, непреднамеренно причиненные вам неприятности.

Проверьте себя: свойственна ли вам такая тенденция поведения.

**Шкала 8.** Нетерпимость к физическому или психическому дискомфорту, создаваемому другими людьми.

Проверьте себя: в какой степени вы терпимы к дискомфортным состояниям окружающих.

**Шкала 9.** Неумение приспособливаться к характеру, привычкам и желаниям других.

Проверьте себя: каковы ваши адаптационные способности во взаимодействии с людьми.

### *Диагностика уровня эмпатии (В. В. Бойко)*

*Инструкция.* Если вы согласны с данными утверждениями, ставьте рядом с их номерами знак «плюс», если не согласны – то знак «минус».

#### *Текст опросника*

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.

2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.

3. Я больше верю доводам своего рассудка, чем интуиции.

4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами сослуживцев.

5. Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.

6. Обычно я с первой же встречи угадываю «родственную душу» в новом человеке.

7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайными попутчиками в поезде, самолете.

8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.

9. Моя интуиция – более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.

10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другой личности бестактно.

11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая того.

12. Я легко могу представить себя каким-либо животным, ощутить его повадки и состояния.

13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.

14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.

15. Обычно за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.

16. В общении с деловыми партнерами я обычно стараюсь избегать разговоров о личном.

17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, невнимании к ним.

18. Мне легко удается, подражая людям, копировать их интонацию, мимику.

19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.

20. Чужой смех обычно заражает меня.

21. Часто, действуя наугад, я тем не менее нахожу правильный подход к человеку.

22. Плакать от счастья глупо.

23. Я способен полностью слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.

24. Мне редко встречались люди, которых я понимал бы без лишних слов.

25. Я невольно или из любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних людей.

26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.

27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, «разложив по полочкам».

28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.

29. Мне было бы трудно задушевно, доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.

30. У меня творческая натура – поэтическая, художественная, артистичная.

31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.

32. Я расстраиваюсь, если вижу плачущего человека.

33. Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.

34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.

35. Если я вижу, что у кого-то из близких плохо на душе, то обычно воздерживаюсь от расспросов.

36. Мне трудно понять, почему пустяки могут так сильно огорчать людей.

### *Обработка результатов и интерпретация*

Ниже приводятся шесть шкал с номерами определенных утверждений. Подсчитывается число ответов, соответствующих ключу каждой шкалы (каждый совпавший ответ с учетом знака оценивается 1 баллом), а затем определяется их общая сумма.

1. Рациональный канал эмпатии: +1, +7, -13, +19, +25, -31.
2. Эмоциональный канал эмпатии: -2, +8, -14, +20, -26, +32.
3. Интуитивный канал эмпатии: -3, +9, +15, +21, +27, -33.
4. Установки, способствующие эмпатии: +4, -10, -16, -22, -28, -34.
5. Проникающая способность в эмпатии: +5, -11, -17, -23, -29, -35.
6. Идентификация в эмпатии: +6, +12, +18, -24, +30, -36.

Анализируются показатели отдельных шкал и общая суммарная оценка уровня эмпатии. Оценки на каждой шкале могут варьироваться от 0 до 6 баллов и указывают на значимость конкретного параметра (канала) в структуре эмпатии. Оценки выполняют вспомогательную роль в интерпретации основного показателя – уровня эмпатии. Суммарный показатель теоретически может изменяться в пределах от 0 до 36 баллов.

#### *Значимость конкретного канала в структуре эмпатии*

**Рациональный канал эмпатии** характеризует направленность внимания, восприятия и мышления эмпатирующего на сущность любого другого человека – на его состояние, проблемы, поведение. Это спонтанный интерес к другому, открывающий слюзы эмоционального и интуитивного отражения партнера. В рациональном компоненте эмпатии не следует искать логику или мотивацию интереса к другому. Партнер привлекает внимание своей бытийностью, что позволяет эмпатирующему непредвзято выявлять его сущность.

**Эмоциональный канал эмпатии** – фиксируется способность эмпатирующего входить в эмоциональный резонанс с окружающими: сопереживать, соучаствовать. Эмоциональная отзывчивость в данном случае становится средством «вхождения» в энергетическое поле партнера. Понять его внутренний мир, прогнозировать поведение и эффективно воздействовать возможно только в том случае, если произошла энергетическая подстройка к эмпатируемому. Соучастие и сопереживание выполняют роль связующего звена, проводника от эмпатирующего к эмпатируемому и обратно.

**Интуитивный канал эмпатии** – балльная оценка свидетельствует о способности респондента видеть поведение партнеров, действовать в условиях дефицита исходной информации о них, опираясь на опыт, хранящийся в подсознании. На уровне интуиции замыкаются и обобщаются различные сведения о партнерах. Интуиция менее зависит от оценочных стереотипов, чем осмысленное восприятие партнеров.

Установки, способствующие или препятствующие эмпатии, соответственно облегчают или затрудняют действие всех эмпатических каналов. Эффективность эмпатии снижается, если человек старается избегать личных контактов, считает неуместным проявлять любопытство к другой личности, убедил себя спокойно относиться к переживаниям и проблемам окружающих. Подобные умонастроения резко ограничивают диапазон эмоциональной отзывчивости и эмпатического восприятия. Напротив, различные каналы эмпатии действуют активнее и надежнее, если нет препятствий со стороны установок личности.

**Проникающая способность** в эмпатии расценивается как важное коммуникативное свойство человека, позволяющее создавать атмосферу открытости, доверительности, задушевности. Каждый из нас своим поведением и отношением к партнерам способствует информационно-энергетическому обмену или препятствует ему. Расслабление партнера содействует эмпатии, а атмосфера напряженности, неестественности, подозрительности препятствует раскрытию и эмпатическому постижению.

**Идентификация** – еще одно неперемное условие успешной эмпатии. Это умение понять другого путем сопереживаний, постановки себя на место партнера. В основе идентификации лежат легкость, подвижность и гибкость эмоций, способность к подражанию.

Результаты при суммарном уровне по всем шкалам:

30 баллов и выше – у человека очень высокий уровень эмпатии;

29 – 22 – средний;

21 – 15 – заниженный;

менее 14 баллов – очень низкий.

### ***Опросник рефлексивности (А. В. Карпов)***

**Описание методики.** Методика представляет собой опросник, предназначенный для измерения степени развития такого личностного свойства, как рефлексивность. Разработана на русском языке в 2003 году А. В. Карповым.

*Теоретические основы.* Общие представления о рефлексивности можно резюмировать в следующих положениях.

**Рефлексивность** как психическое свойство представляет собой одну из основных граней той интегративной психической реальности, которая соотносится с рефлексией в целом. Два других ее модуса – **рефлексия** в ее процессуальном статусе и **рефлектирование** как особое психическое состояние. Эти три модуса теснейшим образом взаимосвязаны и взаимодействуют друг друга, образуя на уровне синтеза качественную определенность, обозначаемую понятием «рефлексия». В силу этого разрабатываемая методика должна не только ориентироваться непосредственно на рефлексивность как на психическое свойство, но также и опосредствованно учитывать его проявления в двух других отмеченных модусах. Отсюда следует, что те поведенческие и интроспективные индикаторы, в которых конкретизируется теоретический конструкт, а также сами вопросы методики должны учитывать и рефлексивность как психическое свойство, и рефлексию как процесс, и рефлектирование как состояние.

Наряду с этим, как показывает анализ литературных данных, диагностика свойства рефлексивности должна обязательно учитывать и дифференциацию ее проявлений по другому важному критерию, основанию – по ее направленности. В соответствии с ним, как известно, выделяют два типа рефлексии, которые условно обозначаются как **интра-** и **интерпсихическая рефлексия**. Первая соотносится с рефлексивностью как способностью к самовосприятию содержания своей собственной психики и его анализу, вторая – со способностью к пониманию психики других людей, включающей наряду с рефлексивностью как способностью «встать на место другого» также и механизмы проекции, идентификации, эмпатии. Следовательно, общее свойство рефлексивности включает оба указанных типа, а уровень развития данного свойства является производным от них одновременно.

Содержание теоретического конструкта, а также спектр определяемых им поведенческих проявлений – индикаторов свойства рефлексивности предполагает и необходимость учета трех главных видов рефлексии – выделяемых по так называемому временному принципу: ситуативной (актуальной), ретроспективной и перспективной.

**Ситуативная рефлексия** обеспечивает непосредственный самоконтроль поведения человека в актуальной ситуации, осмысление ее элементов, анализ происходящего, способность субъекта к соотне-

сению своих действий с ситуацией и их координации в соответствии с изменяющимися условиями и собственным состоянием. Поведенческие проявления и характеристики этого вида рефлексии – время обдумывания субъектом своей текущей деятельности; то, насколько часто он прибегает к анализу происходящего; степень развернутости процессов принятия решения; склонность к самоанализу в конкретных жизненных ситуациях.

**Ретроспективная рефлексия** проявляется в склонности к анализу прошлой деятельности и свершившихся событий. В этом случае предметы рефлексии – предпосылки, мотивы и причины произошедшего; содержание прошлого поведения, а также его результативные параметры и допущенные ошибки. Эта рефлексия выражается, в частности, в том, как часто и насколько долго субъект анализирует и оценивает произошедшие события, склонен ли он вообще анализировать прошлое и себя в нем.

**Перспективная рефлексия** соотносится: с функцией анализа предстоящей деятельности, поведения; планированием как таковым; прогнозированием вероятных исходов и др. Ее основные поведенческие характеристики: тщательность планирования деталей своего поведения, частота обращения к будущим событиям, ориентация на будущее. Подчеркнем, что предложенная выше общая стратегия изучения проблемы рефлексии именно в силу своего общего характера может быть реализована лишь в комплексных и систематических исследованиях, в ряде их взаимодополняющих циклов.

*Создание и валидизация.* На основе сформулированных выше представлений о содержании теоретического конструкта была осуществлена разработка методики диагностики индивидуальной меры выраженности свойства рефлексивности. В соответствии с требованиями психометрики процедура разработки данной методики включала ряд основных этапов и проводилась на выборке в 320 человек: 183 мужчины и 137 женщин в возрасте от 16 до 50 лет – студентов ярославских вузов и профессиональных училищ, а также представителей управленческого персонала ряда предприятий и организаций Ярославля, Тольятти, Рыбинска, Набережных Челнов.

На первом этапе был разработан первоначальный вариант методики, включающий 50 утверждений. Он был подвергнут статистическому анализу в соответствии с психометрическими требованиями.

Рассматривались следующие статистические показатели для каждого утверждения:

- «индекс трудности», характеризующий соотношение «правильных» и «неправильных» ответов (по отношению к ключу методики);
- коэффициент корреляции, указывающий меру, с которой каждый вопрос «работает» на методику в целом;
- параметры распределения вариантов, дающие представление о статистическом характере выборки.

После этого из списка были отобраны 27 пунктов, удовлетворяющих следующим условиям: значения «индекса трудности» находятся в диапазоне от 0,16 до 0,48; коэффициент корреляции с итоговым баллом не менее 0,24 (при  $\alpha = 0,99$ ); распределение ответов незначительно отличается от нормального. После завершения данного этапа был разработан окончательный вариант методики, который подвергся дальнейшему статистическому анализу на специальной выборке.

Так, на этапе проверки методики на надежность последняя определялась через меру согласованности результатов (т. е. их однородность), а также через их устойчивость. Значение показателя надежности, вычисленное по «формуле альфа», оказалось равным 0,76; по формуле Спирмена – Брауна (т. е. между половинами выборки) – 0,75; по той же формуле, но для выборки в целом – 0,82. Таким образом, проверка методики на однородность дает вполне приемлемые результаты. Оценка надежности по устойчивости результатов проводилась путем повторного тестирования. Интервал между испытаниями составил три недели. Коэффициент корреляции результатов первого и второго тестирования оказался равен 0,78. Значения «пороговых» коэффициентов надежности, принимаемых в психодиагностике за нормативные, должны быть, как известно, не ниже 0,60. Следовательно, можно заключить, что степень надежности разработанной методики, которая отражает точность и устойчивость ее результатов, соответствовала психодиагностическим требованиям.

Проверка разработанной методики в соответствии с данным параметром осуществлялась по двум наиболее часто используемым видам валидности – конструктивной и критериальной. В качестве меры конструктивной валидности была разработана специальная исследовательская методика. Она базировалась на принципе ситуационного моделирования и включала набор из 17 жизненных ситуаций. Причем

каждая из них предполагала три основных способа поведения в ней (выбор способа принадлежал испытуемому). Варианты отличались именно по степени рефлексии субъектом своих действий, тем, насколько важны для него детали предполагаемого поведения, а также детализированностью прогнозируемых результатов. Коэффициент корреляции результатов диагностической и исследовательской методик оказался равен 0,66 ( $\alpha = 0,99$ ). Данный результат указывает на достаточно высокую валидность диагностической методики.

Проверка конструктивной валидности осуществлялась еще одним способом: выявлением связи ее результатов с результатами другой методики – определения «резистентности к неопределенности». При этом исходным было предположение, согласно которому более рефлексивные индивиды должны характеризоваться большей успешностью выбора варианта из той или иной неопределенной ситуации и, следовательно, большими временными затратами, нежели низкореклексивные индивиды. В результате обнаружено, что коэффициент корреляции этих временных затрат с результатами методики диагностики рефлексивности равен 0,44, что значимо на  $\alpha = 0,95$ .

Дополнительное свидетельство конструктивной валидности – данные корреляционного анализа результатов методики диагностики рефлексивности и результатов методики 16PF Р. Кэттела. Обнаружено, что рефлексивность значимо коррелирует с факторами *N* (проницательность), *O* (склонность к чувству вины), *Q4* (свободно плавающая тревожность). Иначе говоря, имеют большое значение связи рефлексивности именно с теми личностными качествами, которые являются хотя и косвенными, но важными ее проявлениями.

Для проверки критериальной валидности теста использовались критерии образования, пола и возраста. Так, было сформулировано предположение, согласно которому учащиеся профессионально-технического училища и студенты факультета психологии ЯрГУ должны различаться по степени рефлексивности. Затем из них были сформированы две соответствующие подгруппы. При сравнении результатов между подгруппами выявлены значимые различия в уровне рефлексивности ( $\alpha = 0,95$ ). А вот нередко высказывающееся в литературе положение о существовании различий рефлексивности по половому признаку не подтвердилось. Большая рефлексивность женщин обнаруживается лишь на уровне тенденции (т. е. при  $\alpha = 0,80$ ). Кроме

того, в качестве критерия был использован и возраст. При этом исходным было положение о значимо более высокой мере рефлексивности людей среднего и зрелого возраста по сравнению с молодыми людьми. Сопоставлялись результаты методики в двух возрастных группах – от 16 до 18 лет и от 40 до 50 лет. Выявлены значимые (на  $\alpha = 0,95$ ) различия меры рефлексивности в указанных группах. Таким образом, все представленные результаты проверки методики на валидность подтверждают ее необходимую с точки зрения требований психометрики степень.

*Внутренняя структура.* Опросник состоит из 27 пунктов, ответы на которые оцениваются по 7-балльной шкале Лайккерта. По опроснику формируется одно значение, характеризующее общую степень развития рефлексивности личности.

### *Интерпретация*

#### Подсчет сырых баллов

Вариант ответа	В прямых значениях	В обратных значениях
Абсолютно неверно	1 балл	7 баллов
Неверно	2 балла	6 баллов
Скорее неверно	3 балла	5 баллов
Не знаю	4 балла	4 балла
Скорее верно	5 баллов	3 балла
Верно	6 баллов	2 балла
Совершенно верно	7 баллов	1 балл

Баллы распределяются следующим образом.

В прямых значениях: 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 14, 15, 18, 19, 20, 22, 24, 25.

В обратных значениях: 2, 6, 7, 8, 12, 13, 16, 17, 21, 23.

#### Перевод в стены

Сырые баллы	до 80	100	101 – 107	108 – 113	114 – 122	123 – 130	131 – 139	140 – 147	148 – 156	157 – 171	172 и выше
Стены	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Практическая значимость.* Опросник, измеряющий личностную рефлексивность, применим в рамках психологического консультирования, научных исследований, а также при профотборе, особенно в рамках предполагаемых специальностей типа «человек – человек».

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7
1. Прочитав хорошую книгу, я всегда потом долго думаю о ней; хочется ее с кем-нибудь обсудить							
2. Когда меня вдруг неожиданно о чем-то спрашивают, я могу ответить первое, что пришло в голову							
3. Прежде чем снять трубку телефона, чтобы позвонить по делу, я обычно мысленно планирую предстоящий разговор							
4. Совершив какой-то промах, я долго потом не могу отвлечься от мыслей о нем							
5. Когда я размышляю над чем-то или беседую с другим человеком, мне бывает интересно вдруг вспомнить, что послужило началом цепочки мыслей							
6. Приступая к трудному заданию, я стараюсь не думать о предстоящих трудностях							
7. Главное для меня – представить конечную цель своей деятельности, а детали имеют второстепенное значение							
8. Бывает, что я не могу понять, почему кто-либо недоволен мною							
9. Я часто ставлю себя на место другого человека							
10. Для меня важно в деталях представлять себе ход предстоящей работы							
11. Мне было бы трудно написать серьезное письмо, если бы я заранее не составил план							
12. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами своих неудач							
13. Я довольно легко принимаю решение относительно дорогой покупки							
14. Как правило, что-то задумав, я прокручиваю в голове свои замыслы, уточняя детали, рассматривая все варианты							
15. Я беспокоюсь о своем будущем							
16. Думаю, что во множестве ситуаций надо действовать быстро, руководствуясь первой пришедшей в голову мыслью							
17. Порой я принимаю необдуманные решения							
18. Закончив разговор, я, бывает, продолжаю вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения							
19. Если происходит конфликт, то, размышляя над тем, кто в нем виноват, я в первую очередь начинаю с себя							

*Окончание таблицы*

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7
22. Бывает, что, обдумывая разговор с другим человеком, я как бы мысленно веду с ним диалог							
23. Я стараюсь не задумываться над тем, какие мысли и чувства вызывают в других людях мои слова и поступки							
24. Прежде чем сделать замечание другому человеку, я обязательно подумаю, какими словами это лучше сделать, чтобы его не обидеть							
25. Решая трудную задачу, я думаю над ней даже тогда, когда занимаюсь другими делами							
26. Если я с кем-то ссорюсь, то в большинстве случаев не считаю себя виноватым							
27. Редко бывает так, что я жалею о сказанном							

***Тест Томаса – Килмена «Стратегии поведения в конфликте»***  
(адаптация Н. В. Гришиной)

*Инструкция.* В опроснике 12 суждений об особенностях поведения в конфликте сгруппированы в различных сочетаниях в 30 пар. Выберите одно из двух суждений, которое в большей мере соответствует вашему поведению. Затем по приведенному в конце опросника ключу определите степень выраженности у вас какой-либо стратегии. Полученные данные не являются конечными и могут изменяться в течение жизни.

*Текст опросника*

1. *А.* Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

*Б.* Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2. *А.* Я стараюсь найти компромиссное решение.

*Б.* Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

3. *А.* Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

*Б.* Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

4. *А.* Я стараюсь найти компромиссное решение.

*Б.* Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

**5.** *А.* Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

*Б.* Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**6.** *А.* Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

*Б.* Я стараюсь добиться своего.

**7.** *А.* Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

*Б.* Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

**8.** *А.* Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

*Б.* Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

**9.** *А.* Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

*Б.* Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

**10.** *А.* Я твердо стремлюсь достичь своего.

*Б.* Я пытаюсь найти компромиссное решение.

**11.** *А.* Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

*Б.* Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

**12.** *А.* Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

*Б.* Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**13.** *А.* Я предлагаю среднюю позицию.

*Б.* Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

**14.** *А.* Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

*Б.* Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

**15.** *А.* Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

*Б.* Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

- 16. А.** Я стараюсь не задеть чувства другого.  
**Б.** Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17. А.** Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.  
**Б.** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18. А.** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
**Б.** Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 19. А.** Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
**Б.** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20. А.** Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
**Б.** Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21. А.** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.  
**Б.** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22. А.** Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей точкой зрения и мнением другого человека.  
**Б.** Я отстаиваю свои желания.
- 23. А.** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
**Б.** Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24. А.** Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.  
**Б.** Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.
- 25. А.** Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.  
**Б.** Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
- 26. А.** Я предлагаю среднюю позицию.  
**Б.** Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
- 27. А.** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**28. А.** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

**29. А.** Я предлагаю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

**30. А.** Я стараюсь не задеть чувства другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Количество баллов, набранных по каждой шкале, дает представление о выраженности у вас тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

#### *Обработка результатов теста*

Номер вопроса	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1	–	–	–	А	Б
2	–	Б	А	–	–
3	А	–	–	–	Б
4	–	–	А	–	Б
5	–	А	–	Б	–
6	Б	–	–	А	–
7	–	–	Б	А	–
8	А	Б	–	–	–
9	Б	–	–	А	–
10	А	–	Б	–	–
11	–	А	–	–	Б
12	–	–	Б	А	–
13	Б	–	А	–	–
14	Б	А	–	–	–
15	–	–	–	Б	А
16	Б	–	–	–	А
17	А	–	–	Б	–
18	–	–	Б	–	А
19	–	А	–	Б	–
20	–	А	Б	–	–
21	–	Б	–	–	А
22	Б	–	А	–	–

*Окончание таблицы*

Номер вопроса	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
23	–	А	–	Б	–
24	–	–	Б	–	А
25	А	–	–	–	Б
26	–	Б	А	–	–
27	–	–	–	А	Б
28	А	Б	–	–	–
29	–	–	А	Б	–
30	–	Б	–	–	А

Баллы по столбцам переведите в проценты для удобства интерпретации (100 % = 30 баллов). Определите преобладающую стратегию поведения в конфликте.

*Интерпретация результатов теста*

**Стиль соперничества.** Для такой стратегии характерен тип поведения, который образно можно представить поведением акулы в момент нападения. Человек, выбравший этот тип поведения, жестко ориентирован на победу и не считается с собственными затратами, что можно определить выражением «прет напролом». Предпочтение такого поведения нередко объясняется подсознательным стремлением оградить себя от боли, вызываемой чувством поражения, так как эта стратегия отражает такую форму борьбы за ресурс, при которой одна сторона выходит несомненным победителем. Эта стратегия оказывается необходимой в том случае, если определенное лицо, облеченное властью, должно навести порядок ради всеобщего благополучия. Она, несомненно, оправдана, если кто-то берет контроль в свои руки, для того чтобы оградить людей от насилия или опрометчивых поступков. Однако стратегия поведения «соперничество» редко приносит долгосрочные результаты: проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его. Тот, кто проиграл сегодня, может завтра отказаться от сотрудничества.

Данный стиль оправдан, если:

- требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных и опасных (экстремальных) ситуаций и вы готовы взять на себя всю ответственность;

- решение необходимо принять быстро (времени на дискуссии нет) и вы имеете достаточно властных полномочий или обладаете устойчивым авторитетом в коллективе и уверены, что предлагаемое вами решение является верным;

- вы недостаточно признанный лидер в коллективе, но уверены в успехе своих действий и убеждены, что это даст вам возможность завоевать сторонников;

- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять. Если вопрос не будет решен быстро и решительно, вы попадете в профессиональный и жизненный тупик;

- организация социально больна. Вы идете ва-банк, делаете ставку на здоровые силы, формируете новую команду, демонстрируя собственную гиперуверенность, энергетический потенциал, право на управление в стрессовой ситуации.

И все же соперничество не тот стиль, который разумно использовать в личных отношениях с близкими людьми.

**Стиль уклонения.** Пророческим высказыванием в случае этой стратегии может служить пословица: «Если волки сыты и овцы целы, значит, съели пастуха». Это пассивно-страдательная установка жертвы, втянутой в конфликт обстоятельствами. Позиция жертвы привлекательна в силу определенных факторов: жертва получает значительную поддержку со стороны; ей сочувствуют; ей не нужно пытаться самой разрешить проблему. За кажущейся беспомощностью может скрываться ощущение того, что проблема становится более желательной и приятной, чем риск и трудности, связанные с ее разрешением. Если жертве грозят насилие или ощутимые потери, она может оценить риск, связанный с изменением ее ситуации, как неприемлемо высокий. Человек не может выйти из этой роли из-за глубоко укоренившейся с детства установке на беспомощность и неспособность изменить ситуацию. Чем вызваны эти установки? Жертвы учатся, как быть жертвами, у других жертв.

Этот стиль поведения, кажущийся неэффективным, проигрышным, тем не менее иногда оправдан, если:

- затрагиваемая проблема не столь важна для вас и вы не хотите тратить силы (и нервы) на ее решение;

- вы вынуждены по работе общаться со сложным человеком. У вас нет возможности не вступать в рабочий контакт, и вы до поры до времени многое просто пропускаете мимо ушей;

- у противной стороны сила (власть) несоизмеримо велика и в любом конфликтном взаимодействии вы обречены на поражение (проигрыш слишком велик, а выигрыш маловероятен);

- у вас недостаточно информации для принятия решения и вам необходимо выиграть время, чтобы разобраться в ситуации.

**Стиль приспособления.** Стратегия улаживания конфликта направлена на максимум во взаимоотношениях часто за счет минимума в достижении личных целей. Основной принцип поведения: «Все, что вы хотите, только давайте жить дружно». Это установка на доброжелательность за счет собственных потерь, так называемая игра в прятки, но, конечно, до определенного предела, так как инстинкт самосохранения развит у всех людей. Часто такой стратегии придерживаются альтруисты (иногда внешне, а иногда по убеждению). Здесь важно соотношение сил противников: если оно неравномерное и дальнейшая борьба не имеет смысла, то происходит переориентация на установку, девиз которой: «Сдаюсь на милость победителя».

Стратегия улаживания может быть разумным шагом, если конфронтация по поводу незначительных разногласий вносит чрезмерный стресс во взаимоотношения на данном этапе или если другая сторона не готова к диалогу.

Бывают и такие случаи, когда спорные ситуации сами разрешаются только за счет того, что стороны продолжают поддерживать дружеские отношения.

В реальной жизни порой необходим и данный стиль, если:

- исход дела, например, чрезвычайно важен для другого, достаточно близкого вам человека и не очень существен для вас;

- вы чувствуете, что, уступая немного, мало что теряете, но оздоравливаете ситуацию в целом;

- вы хотите сохранить мир и добрые отношения с другим человеком. И это для вас важнее, чем стоять на своем (в семье, в значимой группе и т. д.);

– человек, с которым вы соглашаетесь, является для вас абсолютным авторитетом;

– просто нет выхода: у вас мало власти и мало шансов не только победить, но даже высказать свое мнение.

*Недостаток:* данный стиль неприемлем, если вы должны поступиться своим достоинством, авторитетом.

**Стиль компромисса.** Для этой стратегии характерен тип поведения, в котором сочетаются осторожность и хитрость: «Я уступлю немного, если вы тоже готовы уступить». Взвешенность, сбалансированность и осторожность – основная установка этого типа поведения. Для данной стратегии одинаково значимы и личные цели, и взаимоотношения. Компромисс требует определенных навыков ведения переговоров, чтобы каждый участник чего-то добился. Такое решение проблемы подразумевает, что делится какая-то конечная величина и что в процессе ее раздела претензии всех участников не могут быть удовлетворены полностью. Тем не менее раздел поровну нередко воспринимается как самое справедливое решение, и, если стороны не могут увеличить размер делимой вещи, равноправное пользование имеющимися благами уже достижение.

Стиль компромисса приемлем и необходим, если:

– не удалось добиться решения через сотрудничество (лучше компромисс, чем ничего);

– две стороны обладают одинаковой властью, но имеют взаимоисключающие интересы и не стремятся к согласию;

– проблема не имеет для вас слишком большого значения и вы легко вносите коррективы в свою текущую деятельность, экономя силы для решения более важных задач;

– вы не уверены в своем успехе в случае конфронтации и идете на компромисс, предпочитая получить хоть что-то, чем потерять все;

– компромисс позволяет сохранять межличностные взаимоотношения, которыми вы дорожите.

**Стиль сотрудничества.** Эта стратегия предполагает наличие таких качеств, как мастерство, мудрость и здравый смысл. Участник озвучивает свои интересы, выражает свою позицию, открыто признает конфликт или противоречия в позициях и интересах и предлагает пути разрешения этих противоречий. От оппонента он ожидает ответного сотрудничества. Основной принцип данной стратегии: «Давайте

оставим взаимные обиды, я предпочитаю... А вы?» Стратегия сотрудничества направлена на конструктивное разрешение конфликта, т. е. на работу с проблемой, а не с конфликтом.

Стиль наиболее продуктивен:

– при решении проблем, очень важных для обеих сторон. Когда никто не хочет отстраниться и не стремится к конфронтации;

– когда вовлеченные в конфликт стороны обладают равной властью и готовы на равных искать решение проблемы;

– если обе стороны стремятся достичь не временного, а долгосрочного решения.

В рамках данного стиля люди открыто обсуждают свои расхождения во взглядах, но не выпячивают разногласия, хотя и не делают вид, что их не существует. Они ищут точки соприкосновения, согласия. И в итоге находят их.

### ***Определение индекса групповой сплоченности Сишора***

**Групповая сплоченность** – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы. Групповую сплоченность можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов, значительно проще можно сделать это с помощью методики, состоящей из пяти вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма – 19 баллов, минимальная – 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

*Инструкция.* На каждый вопрос есть несколько вариантов ответа. Вам необходимо выбрать наиболее подходящий ответ и записать присуждаемые за него баллы в бланк.

#### *Текст опросника*

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?
  - а) чувствую себя ее членом, частью коллектива (5);
  - б) участвую в большинстве видов деятельности (4);
  - в) участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3);
  - г) не чувствую, что являюсь членом группы (2);
  - д) живу и существую отдельно от нее (1);
  - е) не знаю, затрудняюсь ответить (1).

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- а) да, очень хотел бы перейти (1);
- б) скорее перешел бы, чем остался (2);
- в) не вижу никакой разницы (3);
- г) скорее всего остался бы в своей группе (4);
- д) очень хотел бы остаться в своей группе (5);
- е) не знаю, трудно сказать (1).

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- а) лучше, чем в большинстве коллективов (3);
- б) примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2);
- в) хуже, чем в большинстве коллективов (1);
- г) не знаю, трудно сказать (1).

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

- а) лучше, чем в большинстве коллективов (3);
- б) примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2);
- в) хуже, чем в большинстве коллективов (1);
- г) не знаю (1).

5. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в вашем коллективе?

- а) лучше, чем в большинстве коллективов (3);
- б) примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2);
- в) хуже, чем в большинстве коллективов (1);
- г) не знаю (1).

### *Обработка результатов и интерпретация*

Уровни групповой сплоченности:

- 15,1 балла и выше – высокая;
- 11,6 – 15 баллов – выше средней;
- 7 – 11,5 балла – средняя;
- 4 – 6,9 балла – ниже средней;
- 4 балла и ниже – низкая.

### *Тест на интернет-зависимость (Кимберли Янг)*

*Инструкция.* Ответьте, пожалуйста, предельно честно на следующие вопросы (варианты ответов: никогда / крайне редко, иногда, регулярно, часто, всегда).

### *Текст опросника*

1. Часто ли вы замечаете, что проводите онлайн больше времени, чем намеревались?
2. Часто ли вы пренебрегаете домашними делами, чтобы провести больше времени в Сети?
3. Часто ли вы предпочитаете пребывание в Сети интимному общению с партнером?
4. Часто ли вы заводите знакомства с пользователями сети Интернет, находясь онлайн?
5. Часто ли окружающие интересуются количеством времени, проводимым вами в Сети?
6. Часто ли страдают ваши успехи в учебе или работе, так как вы слишком много времени проводите в Сети?
7. Часто ли вы проверяете электронную почту раньше, чем делаете что-то другое, более необходимое?
8. Часто ли страдает ваша производительность труда из-за увлечения интернетом?
9. Часто ли вы занимаете оборонительную позицию и скрываете, когда вас спрашивают, чем вы занимаетесь в Сети?
10. Часто ли вы блокируете беспокоящие мысли о вашей реальной жизни утешительными мыслями об интернете?
11. Часто ли вы обнаруживаете себя предвкушающим, как вновь окажетесь в интернете?
12. Часто ли вы ощущаете, что жизнь без интернета скучна, пуста и безрадостна?
13. Часто ли вы ругаетесь, кричите или иным образом выражаете свою досаду, когда кто-то пытается отвлечь вас от пребывания в Сети?
14. Часто ли вы пренебрегаете сном, засиживаясь в интернете допоздна?
15. Часто ли вы предвкушаете, чем займетесь в интернете, находясь офлайн, или фантазируете о пребывании онлайн?
16. Часто ли вы говорите себе: «Еще минутку», находясь онлайн?
17. Часто ли терпите поражение в попытках сократить время, проводимое в Сети?
18. Часто ли вы пытаетесь скрыть количество времени, проводимое вами в Сети?

19. Часто ли вы выбираете провести время в интернете вместо того, чтобы выбраться куда-либо с друзьями?

20. Часто ли вы испытываете депрессию, подавленность или нервозность, будучи вне Сети, и отмечаете, что это состояние проходит, как только вы оказываетесь онлайн?

### *Интерпретация результатов*

За каждый ответ «никогда / крайне редко» начислите себе 1 балл; «иногда» – 2 балла; «регулярно» – 3 балла; «часто» – 4 балла; «очень часто» – 5 баллов.

**29 – 49 баллов.** Вы обычный интернет-пользователь. Можете путешествовать по Сети сколько вам необходимо, так как умеете контролировать себя.

**50 – 79 баллов.** У вас некоторые проблемы, связанные с чрезмерным увлечением интернетом. Если вы не обратите на них внимание сейчас, в дальнейшем они могут заполнить всю вашу жизнь.

**80 – 100 баллов.** Использование интернета вызывает значительные проблемы в вашей жизни. Требуется помощь специалиста-психотерапевта.

### *Методика изучения коммуникативной социальной компетентности личности (КСК)*

*Шкалы:* общительность (фактор А), логическое мышление (фактор В), эмоциональная устойчивость (фактор С), беспечность (фактор Д), чувствительность (фактор К), независимость (фактор М), самоконтроль (фактор Н), склонность к асоциальному поведению (фактор П).

Методика предназначена для получения более полного представления о личности, составления вероятностного прогноза успешности ее профессиональной деятельности.

Опросник включает в себя 100 утверждений, расположенных в циклическом порядке с целью обеспечения удобства подсчета при помощи трафарета. Для каждого вопроса предусмотрены три альтернативных ответа.

Методика рассчитана на изучение отдельных личностных факторов у лиц со средним и высшим образованием.

*Инструкция.* Вам предлагается ряд вопросов и три варианта ответа на каждый из них (а, б, в). Отвечать нужно следующим образом:

1) сначала прочтите вопрос и варианты ответов на него;

2) выберите один из предложенных вариантов ответа, отражающий ваше мнение.

Помните следующие правила:

– не тратьте много времени на обдумывание ответов; давайте тот ответ, который первым приходит в голову;

– старайтесь не прибегать слишком часто к промежуточным ответам типа «не уверен», «нечто среднее» и т. п. Таких ответов должно быть как можно меньше;

– ни в коем случае ничего не пропускайте. На каждый вопрос необходимо дать ответ;

– отвечайте как можно более искренне. Не надо стараться произвести хорошее впечатление своими ответами, они должны соответствовать действительности.

А теперь, пожалуйста, приступайте к работе. Свои ответы в буквенной форме необходимо проставлять либо в опросном листе рядом с номером вопроса, либо в специальном бланке.

*Памятка экспериментатору.* Обращайте внимание на то, поняли ли опрашиваемый инструкцию, готов ли искренне ответить на поставленные вопросы. Помните, что следует ответить на все вопросы. Необходимо подчеркнуть, что нежелательно часто использовать промежуточные ответы и подолгу размышлять над ними. Если опрашиваемых несколько, то они не должны советоваться друг с другом.

### *Текст опросника*

1. Я хорошо понял инструкцию и готов искренне ответить на вопросы:

- а) да;
- б) не уверен;
- в) нет.

2. Я предпочел бы снимать дачу:

- а) в оживленном дачном поселке;
- б) нечто среднее;
- в) в уединенном месте, в лесу.

3. Я предпочитаю несложную классическую музыку современным популярным мелодиям:

- а) верно;
- б) не уверен;
- в) неверно.

4. По-моему, интереснее быть:

- а) инженером-конструктором;
- б) не знаю;
- в) драматургом.

5. Я достиг бы в жизни гораздо большего, если бы люди не были настроены против меня:

- а) да;
- б) не знаю;
- в) нет.

6. Люди были бы счастливее, если бы больше времени проводили в обществе своих друзей:

- а) да;
- б) верно нечто среднее;
- в) нет.

7. Строя планы на будущее, я часто рассчитываю на удачу:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

8. «Лопата» так относится к «копать», как «нож»:

- а) к «острый»;
- б) «резать»;
- в) «точить».

9. Почти все родственники хорошо ко мне относятся:

- а) да;
- б) не знаю;
- в) нет.

10. Иногда какая-нибудь навязчивая мысль не дает мне уснуть:

- а) да, это верно;
- б) не уверен;
- в) нет.

11. Я никогда ни на кого не сержусь:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

12. При равной продолжительности рабочего дня и одинаковой зарплате мне было бы интереснее работать;

- а) столяром или поваром;
- б) не знаю, что выбрать;
- в) официантом в хорошем ресторане.

13. Большинство знакомых считают меня веселым собеседником:

- а) да;
- б) не уверен;
- в) нет.

14. В школе я предпочитал:

- а) уроки музыки (пения);
- б) затрудняюсь сказать;
- в) занятия в мастерских, ручной труд.

15. Мне определенно не везет в жизни:

- а) да;
- б) верно нечто среднее;
- в) нет.

16. Когда я учился в 7 – 10-м классах, я участвовал в спортивной жизни школы:

- а) очень редко;
- б) от случая к случаю;
- в) довольно часто.

17. Я поддерживаю дома порядок и всегда знаю, что где лежит:

- а) да;
- б) верно нечто среднее;
- в) нет.

18. «Усталый» так относится к «работе», как «гордый»:

- а) к «улыбка»;
- б) «успех»;
- в) «счастливый».

19. Я веду себя так, как принято в кругу людей, среди которых я нахожусь:

- а) да;
- б) когда как;
- в) нет.

20. В своей жизни я, как правило, достигаю тех целей, которые ставлю перед собой:

- а) да;
- б) не уверен;
- в) нет.

21. Иногда я с удовольствием слушаю неприличные анекдоты:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

22. Если бы мне пришлось выбирать, я предпочел бы быть:

- а) лесничим;
- б) трудно выбрать;
- в) учителем старших классов.

23. Мне хотелось бы ходить в кино, на разные представления и в другие места, где можно развлечься:

- а) чаще одного раза в неделю (чаще, чем большинство людей);
- б) примерно раз в неделю (как большинство);
- в) реже одного раза в неделю (реже, чем большинство).

24. Я хорошо ориентируюсь в незнакомой местности: легко могу сказать, где север, юг, восток или запад:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

25. Я не обижаюсь, когда люди надо мной подшучивают:

- а) да;
- б) когда как;
- в) нет.

26. Мне бы хотелось работать в отдельной комнате, а не вместе с коллегами:

- а) да;
- б) не уверен;
- в) нет.

27. Во многих отношениях я считаю себя вполне зрелым человеком:

- а) это верно;

- б) не уверен;
- в) это неверно.

28. Какое из данных слов не подходит к двум остальным:

- а) свеча;
- б) луна;
- в) лампа.

29. Обычно люди неправильно понимают мои поступки:

- а) да;
- б) верно нечто среднее;
- в) нет.

30. Мои друзья:

- а) меня не подводили;
- б) изредка;
- в) довольно часто.

31. Обычно я перехожу улицу там, где мне удобно, а не там, где положено:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

32. Если бы я сделал полезное изобретение, я предпочел бы:

- а) дальше работать над ним в лаборатории;
- б) трудно выбрать;
- в) позаботиться о его практическом использовании.

33. У меня, безусловно, меньше друзей, чем у большинства людей:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

34. Мне больше нравится читать:

а) реалистические описания острых военных или политических конфликтов;

- б) не знаю, что выбрать;
- в) роман, возбуждающий воображения и чувства.

35. Моей семье не нравится специальность, которую я выбрал:

- а) да;
- б) верно нечто среднее;
- в) нет.

36. Мне легче решить трудный вопрос или проблему:

- а) если я обсуждаю их с другими;
- б) верно нечто среднее;
- в) если обдумываю их в одиночестве.

37. Выполняя какую-либо работу, я не успокаиваюсь, пока не будут учтены даже самые незначительные детали:

- а) верно;
- б) среднее;
- в) неверно.

38. «Удивление» относится к «необычный», как «страх»:

- а) к «храбрый»;
- б) «беспокойный»;
- в) «ужасный».

39. Меня всегда возмущает, когда кому-либо ловко удастся избежать заслуженного наказания:

- а) да;
- б) по-разному;
- в) нет.

40. Мне кажется, что некоторые люди не замечают или избегают меня, хотя не знаю почему:

- а) верно;
- б) не уверен;
- в) неверно.

41. В жизни не было случая, чтобы я нарушил обещание:

- а) да;
- б) не знаю;
- в) нет.

42. Если бы я работал в хозяйственной сфере, мне было бы интересно:

- а) беседовать с заказчиками, клиентами;
- б) нечто среднее;
- в) вести отчеты и другую документацию.

43. Я считаю, что:

- а) нужно жить по принципу: «Делу время, потехе час»;
- б) нечто среднее между «а» и «в»;
- в) жить нужно весело, не особенно заботясь о завтрашнем дне.

44. Мне было бы интересно полностью поменять сферу деятельности:

- а) да;
- б) не уверен;
- в) нет.

45. Я считаю, что моя семейная жизнь не хуже, чем у большинства моих знакомых:

- а) да;
- б) трудно сказать;
- в) нет.

46. Мне неприятно, если люди считают, что я слишком невыдержан и пренебрегаю правилами приличия:

- а) очень;
- б) немного;
- в) совсем не беспокоит.

47. Бывают периоды, когда трудно удержаться от чувства жалости к самому себе:

- а) часто;
- б) иногда;
- в) никогда.

48. Какая из следующих дробей не подходит к двум остальным:

- а)  $\frac{3}{7}$ ;
- б)  $\frac{3}{9}$ ;
- в)  $\frac{3}{11}$ .

49. Я уверен, что обо мне говорят за моей спиной:

- а) да;
- б) не знаю;
- в) нет.

50. Когда люди ведут себя неблагоприятно и безрассудно:

- а) я отношусь к этому спокойно;
- б) нечто среднее;
- в) я испытываю к ним чувство презрения.

51. Иногда мне очень хочется выругаться:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

52. При одинаковой заработной плате я предпочел бы быть:

- а) адвокатом;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) штурманом или летчиком.

53. Мне доставляет удовольствие совершать рискованные поступки только для забавы:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

54. Я люблю музыку:

- а) легкую, живую;
- б) нечто среднее;
- в) эмоционально насыщенную, сентиментальную.

55. Самое трудное для меня – это справиться с собой:

- а) верно;
- б) не уверен;
- в) неверно.

56. Я предпочитаю планировать свои дела сам, без постороннего вмешательства и чужих советов:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

57. Иногда чувство зависти влияет на мои поступки:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

58. «Размер» так относится к «сумма», как «нечестный»:

- а) к «тюрьма»;
- б) «грешный»;
- в) «укравший».

59. Родители и члены семьи часто придираются ко мне:

- а) да;
- б) верно нечто среднее;
- в) нет.

60. Когда я слушаю музыку, а рядом громко разговаривают:

- а) это мне не мешает, я могу сосредоточиться;
- б) верно нечто среднее;
- в) это портит мне удовольствие и злит меня.

61. Временами мне приходят в голову такие нехорошие мысли, что о них лучше не рассказывать:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

62. Мне кажется, интереснее быть:

- а) художником;
- б) не знаю, что выбрать;
- в) директором театра или киностудии.

63. Я предпочел бы одеваться скорее скромно, так, как все, чем броско и оригинально:

- а) согласен;
- б) не уверен;
- в) не согласен.

64. Не всегда можно осуществить что-либо постепенными, умеренными методами, иногда необходимо приложить силу:

- а) согласен;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

65. Я любил школу:

- а) да;
- б) трудно сказать;
- в) нет.

66. Я лучше усваиваю материал:

- а) читая хорошо написанную книгу;
- б) верно нечто среднее;
- в) участвуя в коллективном обсуждении.

67. Я предпочитаю действовать по-своему, вместо того чтобы придерживаться общепринятых правил:

- а) согласен;
- б) не уверен;
- в) не согласен.

68. АВ так относится к ГВ, как СР:

- а) к ПО;
- б) ОП;
- в) ТУ.

69. Обычно я удовлетворен своей судьбой:

- а) да;
- б) не знаю;
- в) нет.

70. Когда приходит время для осуществления того, что я заранее планировал и ждал, я иногда чувствую себя не в состоянии это сделать:

- а) согласен;
- б) нечто среднее;
- в) не согласен.

71. Не все мои знакомые мне нравятся:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

72. Если бы меня попросили организовать сбор денег на подарок кому-нибудь или участвовать в организации юбилейного торжества:

- а) я согласился бы;
- б) я не знаю, что сделал бы;
- в) я сказал бы, что, к сожалению, очень занят.

73. Вечер, проведенный за любимым занятием, привлекает меня больше, чем оживленная вечеринка:

- а) согласен;
- б) не уверен;
- в) не согласен.

74. Меня больше привлекает красота стиха, чем красота и совершенство оружия:

- а) да;
- б) не уверен;
- в) нет.

75. У меня больше причин чего-либо опасаться, чем у моих знакомых:

- а) да;
- б) трудно сказать;
- в) нет.

76. Работая над чем-то, я предпочел бы делать это:

- а) в коллективе;
- б) не знаю, что выбрать;
- в) самостоятельно.

77. Прежде чем высказать свое мнение, я предпочитаю подождать, пока буду полностью уверен в своей правоте:

- а) всегда;
- б) обычно;
- в) только если это практически возможно.

78. «Лучший» так относится к «наихудший», как «медленный»:

- а) к «скорый»;
- б) «наилучший»;
- в) «быстрейший».

79. Я совершаю много поступков, о которых потом жалею:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

80. Обычно я могу сосредоточенно работать, не обращая внимания на то, что люди вокруг меня шумят:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

81. Я никогда не откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня:

- а) да;
- б) затрудняюсь ответить;
- в) нет.

82. У меня было:

- а) очень мало выборных должностей;
- б) несколько;
- в) много выборных должностей.

83. Я провожу много свободного времени, беседуя с друзьями о тех приятных событиях, которые мы вместе переживали когда-то:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

84. На улице я останавлиюсь, чтобы посмотреть скорее на работу художника, чем на уличную ссору или дорожное происшествие:

- а) да;
- б) не уверен;
- в) нет.

85. Иногда мне очень хотелось уйти из дома:

- а) да;
- б) не уверен;
- в) нет.

86. Я предпочел бы жить тихо, как мне нравится, нежели быть предметом восхищения благодаря своим друзьям:

- а) да;
- б) верно нечто среднее;
- в) нет.

87. Разговаривая, я склонен:

- а) высказывать свои мысли сразу, как только они приходят в голову;
- б) верно нечто среднее;
- в) прежде хорошенько собраться с мыслями.

88. Какое из следующих сочетаний знаков должно продолжить ряд X0000XX000XXX:

- а) OXXX;
- б) 00XX;
- в) X000.

89. Мне безразлично, что обо мне думают другие:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

90. У меня бывают такие волнующие сны, что я просыпаюсь:

- а) часто;
- б) изредка;
- в) практически никогда.

91. Я каждый день читаю всю газету:

- а) да;
- б) трудно сказать;
- в) нет.

92. Ко дню рождения, к праздникам:  
а) я люблю делать подарки;  
б) затрудняюсь ответить;  
в) считаю, что покупка подарков – несколько неприятная обязанность.

93. Очень не люблю бывать там, где не с кем поговорить:  
а) верно;  
б) не уверен;  
в) неверно.

94. В школе я предпочитал:  
а) русский язык;  
б) трудно сказать;  
в) математику.

95. Кое-кто затаил злобу против меня:  
а) да;  
б) не знаю;  
в) нет.

96. Я охотно участвую в общественной жизни, в работе разных комиссий и т. д.:  
а) да;  
б) нечто среднее;  
в) нет.

97. Я твердо убежден, что начальник может быть не всегда прав, но всегда имеет возможность настоять на своем:  
а) да;  
б) не уверен;  
в) нет.

98. Какое из следующих слов не подходит к двум остальным:  
а) какой-либо;  
б) несколько;  
в) большая часть.

99. В веселой компании мне бывает неудобно дурачиться вместе с другими:  
а) да;  
б) по-разному;  
в) нет.

100. Если я совершил какой-то промах в обществе, то довольно быстро забываю о нем:

- а) да;
- б) нечто среднее;
- в) нет.

### *Обработка и интерпретация результатов теста*

Ответы опрашиваемого надо сравнить с ключом.

В случае совпадения буквы, указанной в ключе, и буквы ответа, который выбрал опрашиваемый, за данный ответ начисляется 2 балла; за промежуточный ответ «б» всегда начисляется 1 балл; в случае несовпадения буквы ответа и буквы ключа начисляется 0 баллов.

Обработка по фактору В (логическое мышление) несколько другая: в случае совпадения буквы ответа с буквой ключа присваивается 2 балла; в случае несовпадения – 0 баллов.

### *Ключ к тесту*

I	1в	11а	21в	31в	41а	51в	61в	71в	81а	91а	Л
II	2а	12в	22в	32в	42а	52а	62в	72а	82в	92а	А
III	3а	13а	23а	33в	43в	53а	63в	73в	83а	93в	Д
IV	4в	14а	24в	34в	44а	54в	64а	74а	84а	94а	К
V	5а	15а	25в	35а	45в	55а	65в	75в	85а	95а	П
VI	6в	16а	26а	36в	46а	56а	66в	76в	86а	96в	М
VII	7в	17а	27а	37а	47в	57в	67в	77а	87в	97а	Н
VIII	8б	18б	28б	38в	48б	58в	68б	78в	88б	98а	В
IX	9в	19в	29а	39в	49а	59а	69в	79а	89а	99в	П
X	10в	20а	30а	40в	50а	60а	70в	80а	90в	100а	С

Полученные таким образом баллы суммируются по каждому фактору.

По факторам А, В, С, Д, К, М, Н, Л максимальное число баллов 20.

По фактору П – 40 баллов (сложить строки V и IX). Количество баллов от 16 до 20 (по факторам А, В, С, Д, К, М, Н) – высокая оценка по данному фактору означает, что соответствующее качество личности явно выражено (например, общительность по фактору Л).

Количество баллов от 13 до 15 говорит об определенном преобладании качества, соответствующего высокой оценке (например, общительности над замкнутостью).

Количество баллов от 5 до 7 свидетельствует о преобладании качества, соответствующего низкой оценке (например, замкнутости над общительностью).

Количество баллов от 8 до 12 означает примерное равновесие между двумя противоположными личностными качествами (например, в меру открыт, в меру замкнут).

Если опрашиваемый набрал 12 и более баллов по шкале Л, то результаты опроса необходимо признать недостоверными.

Если опрашиваемый набрал более 20 (из 40) баллов по шкале П (склонность к асоциальному поведению), то это свидетельствует об определенных личностных проблемах в какой-либо сфере жизни: в семье, отношениях с друзьями, на работе, в отношениях с окружающими). В этом случае необходимо провести дополнительное собеседование, чтобы выявить, насколько серьезны возникшие проблемы.

#### **Фактор А**

- высокая оценка +А – открытый, легкий, общительный.
- низкая оценка –А – необщительный, замкнутый.

#### **Фактор В**

- высокая оценка +В – с развитым логическим мышлением, сообразительный.
- низкая оценка –В – невнимательный или со слабо развитым логическим мышлением.

#### **Фактор С**

- высокая оценка +С – эмоционально устойчивый, зрелый, спокойный.
- низкая оценка –С – эмоционально неустойчивый, изменчивый, поддающийся чувствам.

#### **Фактор Д**

- высокая оценка +Д – жизнерадостный, беспечный, веселый.
- низкая оценка –Д – трезвый, молчаливый, серьезный.

#### **Фактор К**

- высокая оценка +К – чувствительный, тянущийся к другим, с художественным мышлением.
- низкая оценка –К – полагающийся на себя, реалистичный, рациональный.

#### **Фактор М**

- высокая оценка +М – предпочитающий собственные решения, независимый, ориентированный на себя.

– низкая оценка –М – зависимый от группы, компанейский, следует за общественным мнением.

### **Фактор Н**

– высокая оценка +Н – контролирующий себя, умеющий подчинять себя правилам.

– низкая оценка –Н – импульсивный, неорганизованный.

Кроме того, данный опросник позволяет выявить склонность к асоциальному поведению (фактор П), что может характеризоваться пренебрежением к принятым общественным нормам, моральным и этическим ценностям, установившимся правилам поведения и обычаям.

Включена в опросник и шкала правдивости (фактор Л), которая позволяет судить о достоверности полученных результатов.

Уровневая оценка факторов (в баллах):

16 – 20 – максимальный уровень;

13 – 15 – преобладающая выраженность факторов;

8 – 12 – средний уровень;

5 – 7 – низкий уровень.

### ***Диагностика функциональных состояний с помощью методики САН (В. А. Доскин, М. П. Мирошников и др.)***

Данная методика используется для оценки самочувствия, активности и настроения.

*Цель:* определить, насколько благоприятны самочувствие, активность, настроение респондента.

*Описание методики.* Опросник состоит из 30 пар противоположных характеристик, по которым испытуемого просят оценить свое состояние. Каждая пара представляет собой шкалу, на которой испытуемый отмечает степень актуализации той или иной характеристики своего состояния.

*Обработка и оценка результатов.* При подсчете крайняя степень выраженности негативного полюса пары оценивается в 1 балл, а крайняя степень выраженности позитивного полюса пары – в 7 баллов. При этом нужно учитывать, что полюса шкал постоянно меняются, но положительные состояния всегда получают высокие баллы, а отрицательные – низкие.

Полученные баллы группируют в соответствии с ключом в три категории и подсчитывают количество баллов по каждой из них.

Самочувствие (сумма баллов по шкалам): 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20, 25, 26.

Активность (сумма баллов по шкалам): 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28.

Настроение (сумма баллов по шкалам): 5, 6, 11, 12, 17, 18, 23, 24, 29, 30.

Полученные результаты по каждой категории делят на 10. Средний балл шкалы равен 4.

Оценки, превышающие 4 балла, говорят о благоприятном состоянии испытуемого, оценки ниже 4 баллов свидетельствуют об обратном.

Нормальные оценки состояния лежат в диапазоне 5,0 – 5,5 балла. Следует учесть, что при анализе функционального состояния важны не только значения отдельных его показателей, но и их соотношение.

*Инструкция.* Вам предлагается описать свое состояние, которое вы испытываете в настоящий момент, с помощью таблицы, состоящей из 30 полярных признаков. Вы должны в каждой паре выбрать ту характеристику, которая наиболее точно описывает ваше состояние, и отметить цифру, которая соответствует степени (силе) выраженности данной характеристики.

#### Бланк ответов (с текстом опросника)

Номер вопроса	Состояние	Варианты ответов							Состояние
		3	2	1	0	1	2	3	
1	самочувствие хорошее	3	2	1	0	1	2	3	самочувствие плохое
2	чувствую себя сильным	3	2	1	0	1	2	3	чувствую себя слабым
3	пассивный	3	2	1	0	1	2	3	активный
4	малоподвижный	3	2	1	0	1	2	3	подвижный
5	веселый	3	2	1	0	1	2	3	грустный
6	хорошее настроение	3	2	1	0	1	2	3	плохое настроение
7	работоспособный	3	2	1	0	1	2	3	разбитый
8	полный сил	3	2	1	0	1	2	3	обессиленный
9	медлительный	3	2	1	0	1	2	3	быстрый
10	бездеятельный	3	2	1	0	1	2	3	деятельный
11	счастливый	3	2	1	0	1	2	3	несчастный
12	жизнерадостный	3	2	1	0	1	2	3	мрачный

*Окончание таблицы*

Номер вопроса	Состояние	Варианты ответов							Состояние
13	напряженный	3	2	1	0	1	2	3	расслабленный
14	здоровый	3	2	1	0	1	2	3	больной
15	безучастный	3	2	1	0	1	2	3	увлеченный
16	равнодушный	3	2	1	0	1	2	3	взволнованный
17	восторженный	3	2	1	0	1	2	3	унылый
18	радостный	3	2	1	0	1	2	3	печальный
19	отдохнувший	3	2	1	0	1	2	3	усталый
20	свежий	3	2	1	0	1	2	3	изнуренный
21	сонливый	3	2	1	0	1	2	3	возбужденный
22	желание отдохнуть	3	2	1	0	1	2	3	желание работать
23	спокойный	3	2	1	0	1	2	3	озабоченный
24	оптимистичный	3	2	1	0	1	2	3	пессимистичный
25	выносливый	3	2	1	0	1	2	3	утомляемый
26	бодрый	3	2	1	0	1	2	3	вялый
27	соображать трудно	3	2	1	0	1	2	3	соображать легко
28	рассеянный	3	2	1	0	1	2	3	внимательный
29	полный надежд	3	2	1	0	1	2	3	разочарованный

## Кейсы для анализа

### **Кейс 1. Общение как психологический феномен.**

*Ситуация:* преподаватель замечает, что одна из студенток на занятиях избегает зрительного контакта, не задает вопросов и редко вступает в обсуждение. После пары она признается, что боится показаться глупой перед группой.

*Проблема:* нарушен коммуникативный контакт и процесс взаимопонимания между преподавателем и студенткой.

#### *Вопросы для анализа*

1. Какие стороны общения (коммуникативная, интерактивная, перцептивная) проявлены в ситуации?
2. Какие психологические барьеры мешают эффективному взаимодействию?
3. Какие способы преодоления тревожности можно предложить?

### **Кейс 2. Вербальная коммуникация: сила слова.**

*Ситуация:* менеджер на совещании сказал коллеге: «Ты опять все сделал неправильно». После этого коллега перестал участвовать в обсуждениях.

*Проблема:* возникли барьеры вербального общения – эмоциональные и семантические.

#### *Вопросы для анализа*

1. В чем ошибка менеджера с точки зрения речевого воздействия?
2. Как можно переформулировать сообщение, чтобы сохранить конструктивный тон?
3. Каковы принципы ясной и убедительной речи в подобных ситуациях?

### **Кейс 3. Невербальная коммуникация: язык тела и интонации.**

*Ситуация:* во время собеседования кандидат говорит уверенно, но постоянно смотрит в сторону и скрещивает руки. Рекрутер ощущает недоверие и закрытость.

*Проблема:* несоответствие (неконгруэнтность) вербальных и невербальных сигналов.

### *Вопросы для анализа*

1. Какие невербальные сигналы формируют недоверие?
2. Почему конгруэнтность так важна в профессиональной коммуникации?
3. Как рекрутеру корректно уточнить эмоциональное состояние собеседника?

#### ***Кейс 4. Активное слушание как основа взаимопонимания.***

*Ситуация:* клиент обращается к психологу с жалобой на конфликт с родителями. Психолог сразу начинает давать советы, не уточняя детали ситуации. Клиент чувствует раздражение и закрывается.

*Проблема:* нарушение принципов активного слушания и эмпатии.

### *Вопросы для анализа*

1. Какие техники активного слушания мог бы использовать психолог?
2. Почему важно отражать чувства и перефразировать смысл сказанного?
3. Как восстановить доверие клиента?

#### ***Кейс 5. Искусство задавать вопросы и давать обратную связь.***

*Ситуация:* руководитель отдела дал сотруднику обратную связь: «Ты плохо справляешься с проектом». Сотрудник ответил раздраженно: «А что конкретно не так?»

*Проблема:* нарушены принципы конструктивной обратной связи.

### *Вопросы для анализа*

1. Какие ошибки допустил руководитель?
2. Как можно применить технику «Сэндвич» в данной ситуации?
3. Какие типы вопросов помогают сделать обратную связь более эффективной?

#### ***Кейс 6. Конфликтология: от противостояния к сотрудничеству.***

*Ситуация:* два преподавателя спорят, кто будет вести новый курс. Каждый считает себя более компетентным. Руководство не может принять решение.

*Проблема:* взаимное соперничество как стратегия поведения в конфликте.

### *Вопросы для анализа*

1. Как можно перевести конфликт из фазы соперничества в фазу сотрудничества?
2. Какие техники медиации или «Я-высказывания» можно применить?
3. Какую роль играет признание интересов обеих сторон?

### ***Кейс 7. Публичное выступление и презентация.***

*Ситуация:* молодой преподаватель готовится к первому публичному выступлению. Он испытывает сильное волнение и теряет нить речи, когда видит, что аудитория выглядит скучающей.

*Проблема:* недостаток навыков управления вниманием аудитории и контроля эмоционального состояния.

### *Вопросы для анализа*

1. Какие приемы помогут снизить тревогу перед выступлением?
2. Как использовать невербальные средства для удержания внимания слушателей?
3. Как структурировать речь, чтобы повысить интерес аудитории?

### ***Кейс 8. Командная коммуникация и деловое общение.***

*Ситуация:* команда проекта часто ссорится. На совещаниях одни участники доминируют, а другие молчат. Решения принимаются стихийно, без фасилитации.

*Проблема:* отсутствие эффективной модерации и нарушение групповых ролей.

### *Вопросы для анализа*

1. Какие роли в команде нарушены?
2. Какие приемы фасилитации можно использовать для согласования мнений?
3. Какова роль модератора в сохранении баланса участия всех членов группы?

### ***Кейс 9. Межкультурная и цифровая коммуникация.***

*Ситуация:* российский менеджер пишет коллеге из Японии: «Жду отчет сегодня». Японский коллега вежливо отвечает: «Мы постараемся сделать это как можно скорее». Отчет так и не приходит.

*Проблема:* различие в культурных нормах прямоты и понимания сроков, типичная ловушка межкультурной коммуникации.

*Вопросы для анализа*

1. Как особенности культурных измерений (по Г. Хофстеде) повлияли на ситуацию?
2. Почему важно учитывать стиль общения партнера?
3. Как можно скорректировать сообщение, чтобы избежать недопонимания?

*Учебное электронное издание*

ШАМАНИН Николай Владимирович  
ЛАПШИН Виталий Евгеньевич

ПСИХОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОММУНИКАЦИЙ

Учебное пособие

Редактор Е. А. Платонова  
Технический редактор Ш. Ш. Амирсейидов  
Компьютерная верстка П. А. Некрасова  
Корректор Н. В. Пустовойтова  
Выпускающий редактор А. А. Амирсейидова

**Системные требования:** Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;  
дисковод CD-ROM.

**Тираж 9 экз.**

Издательство Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.