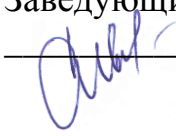


МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тульский государственный университет»

Медицинский институт  
Кафедра «Психиатрия и наркология»

Утверждено на заседании кафедры  
«Психиатрия и наркология»  
«25» января 2022 г., протокол № 6

Заведующий кафедрой  
 Д.М. Иващенко

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
к самостоятельной работе  
по дисциплине (модулю)  
«Психология лидерства и командной работы»**

**основной профессиональной образовательной программы  
высшего образования – программы бакалавриата**

по направлению подготовки  
**23.03.02 Наземные транспортно-технологические комплексы**

с направленностью (профилем)  
**Подъемно-транспортные, строительные, дорожные машины  
и оборудование**

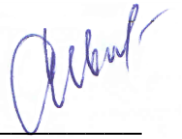
Форма обучения: заочная

Идентификационный номер образовательной программы: 230302-01-22

Тула 2022 год

## Разработчик методических указаний

Иващенко Д.М., зав. кафедрой ПИН, к.м.н., доцент  
(ФИО, должность, ученая степень, ученое звание)



---

(подпись)

## Содержание

1. Группа, команда, коллектив. Стратегии в командной работе.
2. Психология малых групп.
3. Лидерство, понятие, виды, лидерские качества и их развитие.
4. Тайм-менеджмент. Планирование времени и целеполагание.
5. Общение людей в группах и коллективах. Вербальная коммуникация. Вербальные средства коммуникации. Язык, понятие, функции.
6. Невербальная коммуникация. Невербальные средства коммуникации.
7. Конфликтология. Конфликт.
8. Стратегии и тактики поведения в конфликте.
9. Трансактный анализ общения. Эго-состояния. Трансакции.
10. Понятие игры в транзакционном анализе Эрика Берна.
11. Публичное выступление. Самопрезентация и правила аргументации.
12. Стресс и адаптация. Методы саморегуляции.
13. Синдром эмоционального выгорания (СЭВ).

## **1. Группа, команда, коллектив. Стратегии в командной работе.**

Группа – ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определённых признаков.

Существование большого количества различных социальных групп обусловило разработку различных типологий групп.

Основными критериями выделения таких типологий могут выступать:

- количество человек в группе;
- общественный статус;
- уровень развития и т. д.

По уровню развития выделяют группы неорганизованные или слабо организованные, с низким индексом сплочённости, а также группы высокого уровня развития:

- диффузная группа – общность, в которой отсутствует сплочённость как ценностно-ориентационное единство, нет организованной совместной деятельности, способной опосредовать отношения её участников. Чаще всего диффузная группа представляет собой небольшое кратковременное объединение людей на случайной основе. Диффузные группы находятся на очень низком уровне развития и быстро распадаются;

- ассоциация – группа, в которой отсутствуют объединяющая её совместная деятельность, организация и управление, а ценностные ориентации, опосредующие межличностные отношения, проявляются в условиях группового общения. Ассоциация является официальной группой, имеющей общую, официально поставленную цель, официальную структуру, но совместного достижения общественно значимых целей в такой группе ещё нет: каждый добивается этих целей сам по себе;

- корпорация – организованная группа, характеризующаяся замкнутостью, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющая себя другим социальным общностям на основе своих узколичных интересов;

- коллектив – группа объединённых общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития. Выделяются следующие признаки коллектива: высокий уровень развития группы, социально-позитивная деятельность, высокая сплочённость членов группы, референтность группы, опосредованность межличностных отношений совместной деятельностью.

По количеству человек выделяют большие группы, малые группы и микрогруппы. Состав микрогрупп включает в себя два или три человека (соответственно диады, триады). Большая группа – это социальная общность, члены которой, не имея непосредственных контактов между собой, связаны опосредованно психологическими механизмами групповой коммуникации. Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых

процессов (Г.М. Андреева). В малой группе участники лично знают друг друга.

Психологические характеристики группы

Групповые нормы (от лат. norma – руководящее начало, точное предписание, образец) – это определённые правила, которые выработаны группой, приняты ею и которым должно подчиняться поведение её членов, чтобы их совместная деятельность была возможна.

Социальная психология изучает и такую важную проблему, как мера принятия норм каждым членом группы. Если человек не соблюдает групповые нормы, то включаются механизмы, посредством которых группа «возвращает» своего члена на путь соблюдения норм. Все процедуры, при помощи которых поведение индивида приводится к групповой норме, называются групповыми санкциями. Система санкций предназначена для того, чтобы обеспечить соблюдение норм.

Санкции могут быть:

- положительными и отрицательными;
- формальными и неформальными;
- непосредственными и опосредованными.

Санкции существуют на всех уровнях социальной жизни и во всех группах. Они регулируют поведение индивидов с различным уровнем строгости и силы.

Групповое давление – действия, побуждающие человека вести себя определённым образом и в соответствии с ожиданиями (системой ожиданий, требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей) окружающих. Этот феномен получил в социальной психологии наименование феномена конформности (или конформного поведения).

Конформность (от лат. conformis – подобный, сообразный) – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей им позицией большинства.

Слабое влияние группового давления определяется как неконформизм. Неконформизм не имеет ничего общего с негативизмом (конформностью наоборот). Негативизм проявляется в стремлении человека обязательно поступить вопреки правилам, и в этом смысле он зависит от групповых норм. Неконформист же имеет свой, независимый взгляд на явления окружающего мира и доверяет своему мнению, при этом он относится с уважением и к мнениям других людей, но поступать он будет в соответствии со своими представлениями о действительности.

Групповая динамика – это совокупность динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какой-то период её существования.

Команда— это группа людей с определенными функциональными ролями, объединенная общей целью, этикой и атрибутикой, то есть имеющая особенные черты, отличающие ее от других.

Помимо указанных в определении, признаками команды являются взаимодополняющие навыки, высокий уровень взаимозависимости и разделение ответственности всеми членами команды за достижение конечных результатов.

Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта. О наличии синергетического эффекта идет речь, когда комбинация общих усилий дает больший эффект, чем сумма индивидуальных действий.

В организационной практике существуют два основных типа команд:

Кросс-функциональная, формируемая на определенное время из представителей разных подразделений для решения общей задачи и интактная, создаваемая из представителей одного подразделения и существующая постоянно (например, рабочая бригада).

Необходимость формирования команд определяется характером выполняемого задания. Выделяется три типа заданий:

1. простые задания, имеющие техническую природу;
2. обычные задания с умеренной степенью неопределенности;
3. задания с высокой степенью неопределенности и относительно сложными проблемами, имеющие значение для всех заинтересованных сторон.

Для выполнения заданий первого типа людям требуются только некоторые социальные навыки, и их хорошо выполняют работающие независимо друг от друга сотрудники. Для выполнения заданий второго типа сотрудникам необходима общая информация и идеи, которые они могут получить в процессе умеренного сотрудничества, если имеют навыки ведения переговоров и координации деятельности. И лишь для выполнения заданий третьего типа необходим высокий уровень навыков командной работы.

Определив необходимость в команде, следует приступить к её формированию. При этом нужно:

1. определить назначение команды;
2. сформулировать её цели;
3. поставить задачи;
4. определить роль команды;
5. выработать групповые нормы.

Момент формирования для команды – это энергетически заряженный период. Новизна ситуации и отношений порождают избыток человеческой энергии. Но, несмотря на этот избыток, энергии обычно надолго не хватает. Куда она девается? Прежде всего, на преодоление внутренних противоречий и сомнений, на срабатываемость. И только после успешного завершения этих процессов можно рассчитывать на повышение эффективности команды за счет включения «синергетического эффекта».

## **2. Психология малых групп.**

Проблема группы – это ключевое понятие социальной психологии. Любая совокупность людей, рассматриваемая как общность, обозначается как социальная группа (семья, копания друзей, очередь в магазине, студенческая аудитория и т. п.). Группа может изучаться с позиции любой общности: социальной, производственной, бытовой, экономической, целевой и т. д.

По мнению Е. В. Андриенко, индивиды не принадлежат к группе всей своей личностью, а только теми аспектами, которые связаны с социальными ролями, выполняемыми в данной группе.

По Т. Шибутани, социальная группа представляет собой важную форму объединения людей в процессе деятельности и общения.

Для социально-психологического подхода характерно следующее: выполнение различных социальных функций, человек является членом многочисленных социальных групп, что определяет объективное место личности в системе социальной деятельности и сказывается на формировании ее сознания. Для социальной психологии важность группового подхода» состоит в определении степени групповых влияний на содержание сознания личности.

Малая группа — это немногочисленная по составу, хорошо организованная, самостоятельная единица социальной структуры общества, члены которой объединены общей целью, совместной деятельностью и находятся в непосредственном личном контакте (общении) и эмоциональном взаимодействии продолжительное время.

Малые группы делятся на условные и реальные, формальные и неформальные, слаборазвитые и высокоразвитые, диффузные, референтные и нереферентные.

Условные группы — это группы, объединенные по какому-то общему признаку, например по возрасту, полу и т.д. Реальные группы — это группы, в которых люди постоянно находятся в повседневной жизни и деятельности. Они бывают естественными и лабораторными. Естественные — это группы, реально существующие в обществе. Лабораторные — это группы, созданные в интересах их научного изучения.

Формальные группы — это группы, которые имеют официально заданную извне структуру. Неформальные группы — это группы, которые образуются на основе личностных предпочтений. Формальная группа функционирует в соответствии с заранее установленными, обычно общественно фиксируемыми целями, положениями, инструкциями, уставами. Неформальная группа складывается на основе личных симпатий и антипатий ее членов.

Слаборазвитые группы — это группы, находящиеся на начальном этапе своего существования. Высокоразвитые группы — это группы давно созданные, отличающиеся наличием единства целей и общих интересов, высокоразвитой системы отношений, организации, сплоченности и т.д.

Диффузные группы — это группы случайные, в которых люди объединены лишь общими эмоциями и переживаниями.

Референтные (эталонные) группы — это группы, на которые люди ориентируются в своих интересах, личностных предпочтениях, симпатиях и антипатиях. Нереферентные группы (группы членства) — это группы, в которых люди реально включены и трудятся.

Структуру группы образуют многообразие связей и отношений, существующих между участниками группы.

Структура малой группы - это совокупность связей, складывающихся в ней между индивидами. Поскольку основными сферами активности индивидов в малой группе являются совместная деятельность и общение, при исследовании малых групп наиболее часто выделяют структуру связей и отношений, порождаемых совместной деятельностью (функциональных, организационных, экономических, управленческих) и структуру связей, порождаемых общением и психологическими отношениями (коммуникативную структуру, структуру эмоциональных отношений, ролевую и неформально-статусную структуру).

При исследовании формальных групп и организаций принято выделять формальную и неформальную структуру группы. Для изучения неформальной структуры группы наиболее часто используют метод социометрии, предложенный Д. Морено.

Термин «групповая динамика» может быть употреблен в трех различных значениях:

1) данным термином обозначается определенное направление исследования малых групп в социальной психологии школы К. Левина;

2) это определенные методики, которые используются при изучении малых групп и которые преимущественно были разработаны в школе Левина. «Групповая динамика» в данном случае – особый вид лабораторного эксперимента, специально предназначенный для изучения групповых процессов;

3) это совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии, т. е. ее развитие.

С точки зрения третьего подхода групповая динамика включает следующие процессы:

1) сплочение или разобщение групп;

2) процесс образования неофициальных групп внутри групп формальных;

3) становление групповых норм (это важнейший процесс), спонтанно складывающихся стандартов поведения индивида.

Существенной характеристикой жизни малой группы является функционирование в ней процессов нормативного поведения, т.е. поведения, связанного с реализацией групповых норм.

Общая характеристика функционирования норм в малой группе.

1. Нормы – есть продукты социального взаимодействия, возникающие в процессе жизнедеятельности группы или вводимые в нее более крупной социальной общностью.



2. Группа не устанавливает нормы для каждой отдельной ситуации; нормы формируются лишь для действий и ситуаций, имеющих некоторую значимость для группы.

3. Нормы не могут прилагаться к ситуациям в целом, а могут регламентировать реализацию какой-либо роли в разных ситуациях, т.е. выступать как ролевые стандарты поведения.

4. Нормы различаются по степени принятия их группой (одобряются ли они всеми или незначительным минимумом членов группы).

5. Нормы различаются по степени и широте допускаемой ими девиантности (отклонений) и соответствующему ей диапазону применяемых санкций.

Власть легче удержать, если группа оказывает на своих членов постоянное давление, направленное на то, чтобы их действия, мысли и ценности совпадали с ценностями других (т.е. соответствовали групповым нормам).

В тех, кто отклоняется от норм, начинают видеть источник социальной угрозы, а, следовательно, большинство группы будет оказывать на него давление, чтобы он стал как все. Давление может проявляться в виде насмешек, социального осуждения или прямого отторжения «отклоняющегося лица».

В своем развитии группа проходит следующие четыре стадии:

1) стадию проверки и зависимости. Для вновь образованных групп на данной стадии характерно формирование чувства принадлежности к группе, возникновение желания устанавливать отношения с другими участниками, ориентация в групповых задачах и нормах, распределение групповых ролей. Существующие малые группы вновь проходят эту стадию при определенных условиях, например появлении нового члена группы, изменении целей группы;

2) стадию внутреннего конфликта. Характеризуется тем, что в группе падает сплоченность, возрастает напряжение и недовольство, начинается процесс распределения ролей. Однако процессы, проходящие с группой в этот период, необходимо отличать от процессов, происходящих в межличностном конфликте. Данная стадия имеет большое значение для последующего развития группы, поскольку от нее зависит эффективность следующей стадии. Успешность прохождения группой данной стадии определяется ее руководителем или лидером;

3) стадию продуктивности. На этой стадии развивается групповая сплоченность, участники группы начинают эффективно взаимодействовать друг с другом, решая поставленные цели;

4) стадию сплоченности и привязанности. Участники группы устанавливают более тесную эмоциональную связь, они собираются вместе только для того, чтобы пообщаться друг с другом, при этом (если это, например, производственный коллектив) ее непосредственные цели и задачи отступают на второй план.

Групповая сплоченность – один из основных параметров развития малой группы. Понимается как уровень психологической общности. Под сплоченностью группы мы понимаем то, насколько члены этой группы удовлетворены совместной работой и насколько их привлекает перспектива продолжать работать вместе.

Сплоченность — это заинтересованность членов группы в ее существовании. Для участников сплоченных групп характерно желание оставаться в группе.

К числу основных факторов групповой сплоченности относятся прежде всего:

- сходство главных ценностных ориентаций членов группы;
- ясность и определенность групповых целей;
- демократический стиль лидерства (руководства);
- кооперативная взаимозависимость членов группы в процессе совместной деятельности;
- относительно небольшой объем группы;
- отсутствие конфликтующих между собой микрогрупп;
- престиж и традиции группы.

Конкретными показателями психологической сплоченности обычно являются:

- уровень взаимных симпатий в межличностных отношениях (чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность);

- степень привлекательности (полезности) группы для ее членов: она тем выше, чем больше число людей, удовлетворенных своим пребыванием в группе, — тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превышает значимость затрачиваемых усилий».

Феномен группового давления в социальной психологии получил название феномена конформизма; выявлен в экспериментах С. Аша. Суть явления состоит в изменении позиций (поведения) индивида под влиянием группы. Был использован прием «наивного субъекта» и подставной группы, т. е. автор договаривался с группой о заведомо неправильном ответе, о чем не знал опрашиваемый. Обнаружено, что под влиянием группы 33 % испытуемых давали неверный ответ, тогда как при индивидуальной работе эти ответы были верны.

Внешняя конформность – подчинение индивида нормам группы под влиянием желания остаться ее членом. Угроза наказания вызывает лишь внешнее согласие с группой, реальная позиция остается неизменной.

Внутренняя конформность проявляется:

- 1) бездумное принятие мнения группы (отличного от позиции индивида) на том основании, что «большинство всегда право»;
- 2) принятие мнения группы путем осознания правильности данной позиции.

В экспериментах С. Московичи был обнаружен и феномен влияния группового меньшинства, когда подсадной была не вся группа, а меньшая ее

часть. Это меньшинство также сумело подчинить индивида своему влиянию. Установлено, что влияние меньшинства в группе приводит к появлению значительно большего числа разнообразных вариантов решения. Важную роль при этом имеет уверенность в правоте своей позиции, изложении и структурировании соответствующих аргументов.

Согласно С. Московичи, существование позиции меньшинства может привести к проявлению инноваций.

Позднее М. Дойч и Г. Джерард разработали информационную теорию конформности, в которой были выделены два вида группового влияния: нормативное (давление оказывает большинство, и его мнение воспринимается членом группы как норма) и информационное (давление оказывает меньшинство, и член группы рассматривает его мнение как информацию, на основе которой он должен осуществить выбор).

Нонконформизм – слабое влияние группового давления. Человек имеет свой независимый взгляд на явления окружающего мира и доверяет своему мнению. При этом он с уважением относится к мнениям других людей, но поступать будет в соответствии со своими представлениями о действительности. Чем выше уровень культуры человека, тем больше он способен быть нонконформистом. В социальных отношениях они способны реализовать наиболее продуктивные стратегии взаимодействия – сотрудничество и компромисс, избегая непродуктивных стратегий приспособления и соперничества.

А. Маслоу связывал развитие нонконформизма с такими качествами, как честность, смелость, так как противостояние группе требует известного мужества.

Причины конформизма:

- необходимость в одобрении и поддержке;
- тревога;
- неуверенность в себе.

В зависимости от реакции на групповое давление люди делятся на:

- конформистов;
- нонконформистов (сопротивляются давлению, действуют по-своему.

Типичными чертами таких людей являются интеллигентность, творческие способности, терпимость, чувство долга, вера в себя, устойчивость к стрессам);

- коллективистов (избирательно реагируют на воздействие группы, в зависимости от степени эффективности для функционирования группы вносимых предложений).

### **3. Лидерство, понятие, виды, лидерские качества и их развитие.**

Лидер — это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели.

Отечественный психолог проф. Б.Д. Парыгин в определении лидера выделяет следующие значимые моменты:

лидер не выдвигается группой, а спонтанно занимает лидерскую позицию.

с личностью лидера группой ассоциируется система групповых норм и ценностей, не реализованная в официальной системе.

лидер выдвигается в специфической, значимой для жизнедеятельности группы ситуации.

Для реализации этих условий лидер должен обладать определенными личностными качествами:

высоким уровнем инициативы и активности,  
опытом и навыками организаторской деятельности,  
заинтересованностью в достижении групповых целей,  
информированностью о делах группы,  
общительностью и личностной привлекательностью,  
высоким уровнем авторитета в группе.

Таким образом, лидерство по своей природе является результатом как объективных (интересы, цели, потребности и задачи группы в конкретной ситуации), так и субъективных (индивидуально-типологические особенности лидера как инициатора и организатора групповой деятельности) факторов.

Основные функции лидера носят компенсаторный характер и направлены на решение тех проблем и задач, которые не решены или решаются в недостаточной степени официальным руководством.

Зарубежные исследователи не различают понятия «лидерство» и «руководство», в исследованиях психологов вообще не используется термин «руководство».

Отечественная школа психологов не отождествляет понятия «лидерство» и «руководство». По их мнению, не всегда лидер является руководителем и руководитель — лидером. Тем не менее, лидерство и руководство имеет много общего в подходах воздействия на людей при достижении поставленной цели

Отличительные особенности лидера и руководителя (по Б.Д. Парыкину):

Феномен лидерства связан с неофициальными отношениями в группе, в то время как руководитель является официальным носителем функций и средством регулирования отношений в организации.

Лидер функционирует в условиях микросреды, руководитель ориентирован на потребности и особенности развития макросреды.

Лидерство возникает стихийно, руководитель назначается или избирается в результате целенаправленной и контролируемой деятельности системы организационных структур.

Лидерство носит менее стабильный характер, так как напрямую зависит от изменений настроений в группах.

Важным инструментом поддержки авторитета официального руководителя служат санкционные меры воздействия, в то время как авторитет лидера основан только на его личном влиянии.

Процесс принятия решения руководителя и определение ответственности за результат устанавливается организационной системой. Принятие решения в группе и ответственность за него лежит на лидере.

Сфера деятельности руководителя значительно шире сферы деятельности лидера группы, так как включает широкие официальные и неофициальные контакты, обеспечивающие успешное функционирование всей организационной структуры.

Отмеченные различия между понятиями руководства и лидерства относительно и не являются исчерпывающими. Так, лидерство может перерасти рамки микросреды и стать феноменом организации массовой деятельности людей.

Зарубежная и отечественная психология насчитывает множество теорий научного обоснования происхождения лидерства. Традиционно к наиболее распространенным теориям относят следующие теоретические концепции, включающие в свою очередь различные модели разных авторов: теории черт лидера, ситуативные теории, личностно-ситуационные теории, поведенческие теории.

став лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его избранию лидером и в следующий раз;

лидером чаще выбирают человека, имеющего мотивацию к достижению этой позиции.

Среди теорий ситуационного подхода наибольшей популярностью пользуется теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара, по мнению которых эффективный стиль лидерства зависит от зрелости исполнителей. Зрелость определяется квалификационным уровнем, способностями и опытом работников, т. е. является характеристикой конкретной ситуации.

Два крайних варианта концепции лидерства, теории черт и ситуационные теории, легли в основу третьей — личностно-ситуативные теории. В рамках этой концепции Г. Герт и С. Милз выделили четыре фактора, которые необходимо учитывать при рассмотрении феномена лидерства:

Черты и мотивы лидера как человека;

Представление образа лидера в сознании его последователей и мотивы побуждающие следовать за ним;

Характеристики роли лидера;

Официальные и правовые параметры, в которых работает лидер и его последователи.

Поведенческие теории, получивший распространение в 40-50-е гг XX в., рассматривают лидерство как набор образцов поведения лидера (стиль) по отношению к группе. Стиль лидерства — это совокупность приемов и методов, используемых в управлении.

К. Левин и Липпет предложили 3 стиля лидерства:

Авторитарный — лидер единолично принимает решения, регламентирует и контролирует действия подчиненных, не приветствует инициативы с их стороны.

Демократический — это привлечение сотрудников к принятию решения путем групповых дискуссий, поощрение инициативы, разделение ответственности.

Попустительский — лидер избегает принятия решений, представляет подчиненным полную свободу действий.

Широкий спектр аспектов лидерства определяет многообразие его типологии. Наиболее простая классификация выделяет три вида лидерства: деловое, эмоциональное и ситуационное.

Деловое лидерство возникает на почве производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т. п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.

Эмоциональное лидерство возникает в социально-психологических группах, образующихся на основе человеческих симпатий. создает атмосферу психологического комфорта.

Ситуативное лидерство может быть и деловым, и эмоциональным. Его отличительной чертой является ограниченность временем и конкретной ситуацией, например, при всеобщей растерянности во время пожара.

Типология лидерства, предложенная проф. Б. Д. Парыгиным основана на трех критериях: содержание, стиль и характер деятельности лидера.

По содержанию различают:

лидеров-вдохновителей, разрабатывает и предлагает программу поведения;

лидеров-исполнителей, организывает выполнение уже заданной программы;

лидер, являющийся одновременно и вдохновителем, и организатором

неформальное лидерство — процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения, личных качеств и других ресурсов.">

Позиция и цели неформального лидера могут совпадать с задачами руководителя и тогда эффективность руководства повышается. Но иногда позиции разнятся, в этом случае лидер разлагает коллектив и эффективность работы группы снижается.

В зависимости от направленности влияния на реализацию целей лидерство делится на:

деструктивное, наносящее ущерб организации (например, лидерство в группе воров или взяточников);

нейтральное, не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство в группе садоводов-любителей на предприятии).

В заключении следует отметить, что оптимальным вариантом для руководителя является сочетание в себе качеств формального и неформального лидера. Один из важнейших компонентов эффективного

руководства — это конструктивное лидерство. При этом важно, чтобы руководитель одновременно являлся и деловым лидером.

Изучение применяемых стилей руководства выявили, что авторитарный стиль лидерства с большей эффективностью обеспечивает решение поставленных задач, в то время как демократический создает благоприятный климат в коллективе.

#### **4. Тайм-менеджмент. Планирование времени и целеполагание.**

Организация времени начинается с постановки цели. Условно цели делят на: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

Применительно к учебе, долгосрочные цели – это желание стать профессионалом в своем деле.

Среднесрочные цели – около 5 лет (закончить институт).

Краткосрочные цели – ближайшие 12 месяцев (это может быть сдача конкретных зачетов и экзаменов, а может быть получение определенных знаний и навыков).

Так же не следует забывать о целях, связанных с вашим пребыванием в ВУЗе, но не имеющих прямого отношения к учебе.

Часть полученных знаний вам понадобится на протяжении всей профессиональной жизни, или будет так интересна, что захочется их навсегда запомнить. Часть дисциплин нужно просто сдать, т.к. они входят в программу обучения, и ранжирование учебных предметов по значимости может значительно упростить подготовку.

Предполагается, что учащийся, поступив в университет, уже с 1 сентября начинает посещать занятия и активно занимался самостоятельной подготовкой, вплоть до сессии. Предполагается так же, что, он может распределить учебную нагрузку и не перегружать себя во время сессии. Но, как показывает практика, большинство студентов «дотягивают до последнего». И все же, если времени осталось немного, а экзамен наступит «строго по расписанию», надо уметь правильно этим временем воспользоваться.

Первая проблема, которая часто возникает, заключается в том, что перед экзаменом очень сложно заставить себя учиться. В такой ситуации хочется делать все, что угодно, вспоминаются дела, которые давно откладывались – лишь бы не готовиться к нему. Поэтому, первое, что надо сделать это создать мотивацию на подготовку. Это можно делать по-разному, но есть общие принципы. Мотивация имеет две стороны: положительную – что хорошего я получу от сдачи экзамена и отрицательную – что плохого случится, если я не сдам экзамен. Но для возникновения сильной мотивации, конечно не достаточно простого ответа. Для этого нужно максимально подробно представить себя уже сдающим экзамен, и получающим положительную оценку. Самое важное, это представить нюансы, на которые обычно внимание не обращается: что вы будете при этом видеть, какие звуки будут вокруг и с какими ощущениями вы будете отвечать, и затем, получив

желанную оценку, покинете экзамен. Кому-то этого представления будет достаточно, а кому-то помимо положительной мотивации («стремления к»), понадобится создать отрицательную мотивацию («стремление от»). Для этого надо максимально подробно представить, что вы экзамен не сдаете. Но сделать это надо также во всех подробностях: вы берете билет, на который не знаете ответа, пытаетесь что-то ответить невпопад, вам ставят неудовлетворительную оценку. Понаблюдайте, какие эмоции в этом случае вас охватывают. И представьте всю дальнейшую последовательность событий: пересдача, которая потребует дополнительного времени и сил, лишение стипендии, а может и исключение из университета. Обычно, после такого представления (если учеба в университете для вас является важной) на месте усидеть сложно и хочется хоть что-то сделать для подготовки к сессии. Попробуйте оба способа мотивации и в будущем применяйте тот, который на вас лучше действует.

Далее определите, сколько точно времени у вас осталось на подготовку. Важно, чтобы это было не «примерно 5-6 дней», а сколько часов в каждый из дней. Для этого надо вычесть время на сон, еду, прогулки и т.п.

Обязательно составьте план подготовки. Скорее всего вы не будете точно ему следовать. Не беспокойтесь, планы почти никогда в точности не осуществляются. Но многочисленные наблюдения показали, что те, кто план составлял, успевали намного больше!

В своем плане подготовке к экзамену напишите, что вы будете делать каждый день. Определите для себя норму, например: «занимаюсь один час, потом 15 минут отдыхаю» или «готовлю один билет, после этого делаю передышку». Последний день подготовки должен быть посвящен повторению и обобщению пройденного.

Простой и быстрый расчет, учитывающий ваш возраст, время рабочих (учебных) часов в году, количество свободных часов и время выхода на пенсию (примерно 60 лет), покажет, что до пенсии вам осталось лишь несколько десятков тысяч часов! Если даже вы работаете (учитесь) по 10 часов ежедневно, ваша учебная и трудовая жизнь в общей сложности длится менее 90000 часов. Если, исходя из оптимальных прогнозов, сложить рабочее и свободное время, то окажется, что вы имеете максимум 200000 часов.

#### Принципы и правила планирования времени

1. Для составления плана на следующий день обычно требуется не более 5-10 минут, но это позволяет сэкономить до двух часов ежедневно.

2. Чтобы правильно организовать себя и достичь поставленных целей необходимо точно знать насколько вы ограничены во времени. Устраните из своего обихода слова: «Как можно скорее». Заменяйте их конкретными сроками. Задавайте точные временные нормы, отводите на то или иное дело ровно столько, сколько оно требует. Вы наверно замечали, что на работу, как правило, тратится ровно столько времени, сколько его имеется в наличии.

3. Основное правило планирования времени. План лучше составлять не на все учебное время, а всего на 60%. 20% останется на непредвиденные дела и еще 20% - спонтанная активность (творчество).



4. Восполнение потерь времени: стремитесь по возможности сразу восполнять потери времени (лучше один раз дольше поучиться вечером, чем в течении следующего дня нагонять упущенное).

5. Если вы ведете дневник (хороший прием самоконтроля), то имеет смысл фиксировать результаты, а не просто действия (вместо «готовлюсь к анатомии», лучше ставить цель: «прочитать такой-то раздел»). Т.о. ваша активность сразу будет направлена на достижение цели.

#### Методы планирования

Ниже рассматриваются некоторые методы, с помощью которых вы можете составить свой план действий. Можете испробовать каждый и выбрать наиболее подходящий вам.

##### 1. Установление приоритетов с помощью анализа АБВ

Планируйте время в соответствии со значением и важностью задачи, а не с их удельным весом в общем количестве дел!

Важные задачи (А) составляют примерно 15% всех дел, а их значимость составляет примерно 65%.

Менее важные задачи (Б) составляют примерно 20% всех дел, и их значимость составляет так же примерно 20%.

Не очень важные задачи (В) составляют примерно 65% всех дел, а их значимость составляет около 15%.

Соответственно рекомендуется за самые важные дела браться в первую очередь, так как они принесут большую часть результата.

##### 2. Составление планов дня с помощью метода «Альпы»

1) Составление заданий: запишите все, что вы хотите или должны сделать на следующий день.

2) Оценка длительности: напротив каждого дела напишите сколько времени собираетесь на него потратить

3) Резервирование времени: планом должно быть занято не более 60% времени и 40% оставлено на неотложные дела.

4) Установка приоритетов: пересмотрите дела с помощью анализа АБВ

5) Контроль и перенос несделанного.

##### 3. Принцип Парето (соотношение 80:20)

Принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето и неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Примеры:

За первые 20% времени расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% расходуемого времени приносят лишь 20% общего итога.

20% клиентов дают 80% оборота или прибыли, оставшиеся 80% клиентов приносят 20% прибыли.

Вывод: сначала немногие важные проблемы, а уже потом – многочисленные второстепенные!

Принципы организации распорядка дня

Работоспособность каждого человека подвержена определенным колебаниям. Известно деление людей на «жаворонков» и «сов». «Жаворонок» - человек, который может хорошо работать по утрам и быстро устает во второй половине дня. Так называемая «сова», входит в форму только к полудню и сохраняет высокую работоспособность до глубокой ночи. Ни один из крайних типов не работает лучше или хуже другого, просто пик работоспособности у них приходится на разные периоды дня.

В процессе подготовки, лучше ориентироваться на свой собственный график работоспособности. Но, по среднестатистическим данным, пик работоспособности приходится на первую половину дня. Поэтому начинать день стоит с самых сложных и важных задач.

Принято выделять следующие периоды умственной работоспособности.

1. Период вработываемости (от нескольких минут до 1 часа). Выражается в постепенном повышении работоспособности. Для этого периода характерна высокая нервно-психическая напряженность. Сильная мотивация к умственной деятельности позволяет значительно сократить продолжительность периода вработываемости и перевести организм в состояние оптимальной работоспособности.

2. Период оптимальной работоспособности характеризуется стабильностью высокой умственной активности. Все физиологические показатели находятся в пределах нормы.

3. Период полной компенсации. Появляются начальные признаки утомления. Но они легко преодолеваются волевым усилием и сильной мотивацией к работе. Поэтому внешне этот период может быть незаметен.

Второй и третий периоды являются наиболее продолжительными, по сравнению с другими периодами.

4. Период неустойчивой компенсации характеризуется нарастающим утомлением. Степень снижения работоспособности во многом зависит от индивидуальных особенностей человека (типа нервной системы, тренированности, физического состояния...). На этом этапе целесообразным является прекращение работы.

5. Период прогрессивного снижения работоспособности отличается быстрым нарастанием утомления, что будет выражаться в снижении эффективности умственной работы и в функциональных сдвигах в органах и системах, неадекватных выполняемой работе. На этом периоде человек не в состоянии волевым усилием компенсировать снижение работоспособности.

Перед окончанием работы можно наблюдать кратковременно повышение эффективности работоспособности, которое получило название «конечный прорыв». Такая мобилизация организма осуществляется по принципу сложнорефлекторной реакции на комплекс раздражителей, сигнализирующих об окончании работы.

При подготовке к экзамену можно применять следующие принципы:

1. «Приступать без «раскачки»». Все социальные контакты и «чаепития» лучше отложить на вторую половину дня. Начинайте с самого

сложного, но если чувствуете усталость или настроение плохое, то можно с того, что интереснее или приятнее.

2. Своевременно делайте паузы в работе. Медицинские обследования показали, что лучше всего делать перерывы после 1 часа работы. Пауза должна длиться не более 10 минут, поскольку именно за это время достигается максимальный эффект. При большем отдыхе эффект снижается.

3. Составьте план подготовки к экзамену, определите, что вы будете делать каждый день. При этом последний день оставьте для повторения. В течение дня свои планы необходимо перепроверять, с точки зрения выполненных задач. Планирование должно быть реалистичным, иначе в конце дня вы будете чувствовать неудовлетворенность.

4. Небольшие однородные задачи выполняйте сериями (если вам нужно за день совершить несколько звонков, то сделайте их подряд). Благодаря непрерывности вы можете значительно сэкономить время.

5. В свободные минуты задавайте себе вопрос «Как я могу использовать эти минуты с наибольшей пользой?»

6. Оставляйте один час для себя. Это время используется для важных, но несрочных дел, например на решение тех задач, которые «утонули в суе». Постарайтесь на это время отгородиться от социальных контактов.

7. Начатые небольшие дела имеет смысл завершать в течение одного дня. Их откладывание, может привести к т.н. «завалам мелочами» в будущем.

8. В конце дня сравните реально выполненное с запланированным. Только точный подсчет даст вам объективную картину достигнутого результата.

9. План на следующий день составляйте накануне вечером.

Учитывая, что при подготовке к экзаменам, появляются «самые неотложные дела», попробуйте предотвратить их появление заранее. Для этого составьте список (хотя бы из 10 причин), в котором напишите, как вы сами себе будете мешать готовиться. А ниже ответьте, как с каждой из описанных ситуаций можно справиться, чтобы не отклоняться от составленного плана.

## **5. Общение людей в группах и коллективах. Вербальная коммуникация. Вербальные средства коммуникации. Язык, понятие, функции.**

Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют перцепцией. Поскольку человек вступает в общение всегда как личность, постольку он воспринимается и другим человеком – партнером по общению также, как личность. На основе внешней стороны поведения мы, по словам С.Л.Рубинштейна, как бы "читаем" другого человека, расшифровываем значение его внешних данных. Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, потому, что познавая другого, формируется сам познающий индивид. Во-вторых,

потому, что от меры точности "прочтения" другого человека зависит успех организации с ним согласованных действий.

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

Одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление (идентификация) себя ему. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким примером, когда предположение о внутреннем состоянии партнера строится на основе попытки поставить себя на его место.

Установлена тесная связь между идентификацией и другим, близким по содержанию явлением – эмпатией. Эмпатия также определяется как особый способ восприятия другого человека. Только здесь имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, как это имеет место при взаимопонимании, а стремление эмоционально откликнуться на его проблемы.

Процесс понимания друг друга "осложняется" явлением рефлексии. Под рефлексией здесь понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание или понимание другого, но знание того, как другой понимает меня, своеобразно удвоенный процесс зеркальных отражений друг друга, глубокое, последовательное взаимоотражение, содержанием которого является воспроизведение внутреннего мира партнера, причем в этом внутреннем мире в свою очередь отражается мой внутренний мир.

Есть некоторые факторы, которые мешают правильно воспринимать и оценивать людей. Основные из них таковы:

1. Наличие заранее заданных установок, оценок убеждений, которые имеются у наблюдателя задолго до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека.
2. Наличие уже сформированных стереотипов, в соответствии с которыми наблюдаемые люди заранее относятся к определенной категории и формируется установка, направляющая внимание на поиск связанных с ней черт.
3. Стремление сделать преждевременные заключения о личности оцениваемого человека до того, как о нем получена исчерпывающая и достоверная информация. Некоторые люди, например, имеют "готовое" суждение о человеке сразу же после того, как в первый раз повстречали или увидели его.

4. Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его.

5. Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей, происходящих со временем по естественным причинам. Имеется в виду тот случай, когда однажды высказанные суждения и мнение о человеке не меняются, несмотря на то, что накапливается новая информация о нем.

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление казуальной атрибуции. Оно представляет собой объяснение с субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей. Процессы казуальной атрибуции подчиняются следующим закономерностям, которые оказывают влияние на понимание людьми друг друга:

1. Те события, которые часто повторяются и сопровождают наблюдаемое явление, предшествуя ему, обычно рассматриваются как его возможные причины.

2. Если тот поступок, который мы хотим объяснить, необычен и ему предшествовало какое-нибудь уникальное событие, то мы склонны именно его считать основной причиной совершенного поступка.

3. Неверное объяснение поступков людей имеет место тогда, когда есть много различных, равновероятностных возможностей для их интерпретации и человек, предлагающий свое объяснение, волен выбрать устраивающий его вариант.

#### Методы психологического воздействия

Прием воздействия – совокупность средств и алгоритм их использования. Методы воздействия – совокупность приемов, реализующих воздействие на: 1) потребности, интересы, склонности, т.е. источники мотивации активности, поведения человека; 2) на установки, групповые нормы, самооценки людей, т.е. на те факторы, которые регулируют активность; 3) на состояния, в которых человек находится (тревога, возбужденность или депрессивность и т.п.) и которые изменяют его поведение.

1) Методы воздействия на источники активности направлены на формирование новых потребностей или изменение побудительной силы имеющихся мотивов поведения. Чтобы сформировать новые потребности у человека, применяются следующие приемы и средства: вовлекают его в новую деятельность, используя желания человека воздействовать с каким-то определенным лицом. При этом, вовлекая человека в новую для него, пока еще безразличную деятельность, полезно обеспечить минимизацию усилий человека по ее выполнению; если же новая деятельность для человека слишком обременительна, то человек теряет желание и интерес к этой деятельности.

Для того чтобы изменить поведение человека, нужно изменить его желания, мотивы (хочет уже того, чего раньше не хотел, либо перестал хотеть, стремиться к тому, что раньше привлекало), т.е. произвести

изменения в системе иерархии мотивов. Один из приемов, который позволяет это сделать, – регрессия, т.е. объединение мотивационной сферы, актуализация мотивов более низкой сферы (безопасность, выживание, пищевой мотив и пр.) осуществляется в случае неудовлетворения основных витальных потребностей человека (этот прием осуществляется и в политике, чтобы "сбить" активность многих слоев общества, создав им достаточно трудные условия для пропитания и выживания).

2) Чтобы изменилось поведение человека, требуется изменить его взгляды, мнения, установки: создать новые установки или изменить актуальность существующих установок, или их разрушить. Если установки разрушены, деятельность распадается. Условия, которые этому способствуют: фактор неопределенности – чем выше уровень субъективной неопределенности, тем выше тревожность, и тогда пропадает целенаправленность деятельности. Метод создания неопределенных ситуаций позволяет ввести человека в состояние "разрушенных установок", "потери себя", и если потом показать человеку путь выхода из этой неопределенности, он будет готов воспринять эту установку и реагировать требуемым образом, особенно если будут произведены внушающие маневры: апелляция к мнению большинства, обнародование результатов общественного мнения в сочетании с вовлечением в организуемую деятельность. Таким образом, метод создания неопределенности позволяет произвести изменение целевых, смысловых установок и последующее коренное изменение его поведения и целей. Метод ориентирующих ситуаций, когда практически каждый человек какое-то время побывал в одной и той же роли, в одной и той же ситуации, испытал одинаковые требования к себе и к своей деятельности, как и все остальные люди из его окружения или группы, – это позволяет всем выработать одинаковое требуемое отношение к этой ситуации, изменить свое поведение в данной ситуации в требуемом направлении.

Требуемая социальная установка формируется у человека: 1) если он периодически включается в соответствующую деятельность; 2) многократно получает соответствующую информацию; 3) если его включают в престижную, значимую для него группу, в которой эта позиция, эта установка поддерживается (например, лидеров рабочего движения включают в актив фирмы, на престижный пост, после чего они довольно быстро усваивают требуемые администрацией установки и позиции – этот прием известен с древности и назывался "кооптация").

Для того чтобы сформировать установку на требуемое отношение или оценку того или иного события, используется метод ассоциативного, или эмоционального, переноса: включить этот объект в один контекст с тем, что уже имеет оценку, или вызвать моральную оценку, либо определенную эмоцию по поводу этого контекста.

Для того, чтобы усилить, актуализировать требуемую установку, но способную вызвать эмоциональный или моральный протест человека, часто используется прием "совмещения стереотипных фраз с тем, что хотят

внедрить", поскольку стереотипные фразы снижают внимание, эмоциональное отношение человека на какой-то момент, достаточный для срабатывания требуемой установки (этот прием используется в военных инструкциях, где пишут: "Запустить ракету в объект Б" (а не в город Б), поскольку стереотипное слово "объект" снижает эмоциональное отношение человека и усиливает его готовность выполнять требуемый приказ, требуемую установку). Для изменения эмоционального отношения и состояния человека к текущим событиям эффективен прием "воспоминания горького прошлого".

#### Группы и коллективы

Общение, взаимодействие людей происходит в разнообразных группах. Под группой понимается совокупность элементов, имеющих нечто общее.

Выделяют несколько разновидностей групп: 1) условные и реальные; 2) постоянные и временные; 3) большие и малые. Условные группы людей объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т.п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут не знать ничего друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

Реальные группы людей, реально существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями. Реальные человеческие группы различаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. Контактная группа объединяет людей, имеющих общие цели и интересы в той или иной области жизни и деятельности. Малая группа – это достаточно устойчивое объединение людей, связанное взаимными контактами.

Малая группа – немногочисленная группа людей (от 3 до 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов.

При большем количестве людей группа, как правило, разбивается на подгруппы. Отличительные признаки малой группы: пространственное и временное соприсутствие людей. Это соприсутствие людей дает возможность контактов, которые включают интерактивные, информационные, перцептивные аспекты общения и взаимодействия. Перцептивные аспекты позволяют человеку воспринимать индивидуальность всех других людей в группе и только в этом случае можно говорить о малой группе.

По психологическим характеристикам различают: 1) группы членства; 2) референтные группы (эталонные), нормы и правила которых служат для личности образцом.

Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, позитивные или негативные, могут совпадать или не совпадать с членством, но они выполняют функции: 1) социального сравнения, поскольку референтная группа – источник положительных и негативных образцов; 2)

нормативную функцию, так как референтная группа – источник норм, правил, к которым человек стремится приобщиться.

Неорганизованные (номинальные группы, конгломераты) или случайно организованные группы (зрители в кино, случайные члены экскурсионных групп и т. п.) характеризуются добровольным временным объединением людей на основе сходства интересов или общности пространства).

Ассоциация – группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями (группа друзей, приятелей).

Кооперация – группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой, межличностные отношения носят деловой характер, подчиненный достижению требуемого результата в выполнении конкретной задачи в определенном виде деятельности.

Корпорация – это группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки, стремящаяся осуществить свои групповые цели любой ценой, в том числе за счет других групп. Иногда корпоративный дух может иметь место в трудовых или учебных группах, когда группа приобретает черты группового эгоизма.

Коллектив – устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическими органами управления, объединенных целями совместной общественно полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы. Учебный коллектив имеет двойственную структуру: во-первых, он является объектом и результатом сознательных и целенаправленных воздействий педагогов, кураторов, которые определяют многие его особенности (виды и характер деятельности, число членов, организационную структуру и т.д.); во-вторых, учебный коллектив – это относительно самостоятельное развивающееся явление, которое подчиняется особым социально-психологическим закономерностям.

### Лидерство

В любой группе выделяется руководитель, лидер. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначен официально, извне, а лидер выдвигается "снизу". Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы. Почему человек становится лидером? Согласно концепции "черт", лидер обладает определенными свойствами, чертами, благодаря которым он выдвигается в лидеры. Лидеру присущи следующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особенности психологии людей, организаторские способности. Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными



качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером. Возникла ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает разных людей в качестве лидера. В исследованиях Б.Д.Парыгина выделены типы лидеров в зависимости от характера деятельности (универсальный лидер, ситуативный лидер), ее содержания (лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель, деловой лидер, эмоциональный лидер) и стиля руководства (авторитарный лидер, демократический лидер).

Таким образом, лидером группы может стать только тот, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе. Лидер – это как бы зеркало группы, лидер появляется в данной конкретной группе, какова группа – таков и лидер. Человек, который является лидером в одной группе, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой группе (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

1. бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);
2. социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т.д.);
3. политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда имеет возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера – модель, требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой – от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за этим лидером, но и желают идти за ним.

Выделяют следующие виды общения:

1. "Контакт масок" – формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т.п.) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых

ситуациях, чтобы люди "не задевали" друг друга без надобности, чтобы "отгородиться" от собеседника.

2. Прimitивное общение, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, активно вступают в контакт, если мешает – оттолкнут или последуют агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

3. Формально-ролевое общение, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

4. Деловое общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

5. Духовное, межличностное общение друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, может предвидеть его реакции, интересы, убеждения, отношение.

6. Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, "пускание пыли в глаза", обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.

7. Светское общение. Суть светского общения в его беспредметности, т.е. люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера коммуникаций.

Кодекс светского общения: 1) вежливость, такт – "соблюдай интересы другого"; 2) одобрение, согласие – "не порицай другого", "избегай возражений"; 3) симпатии – "будь доброжелателен, приветлив".

Кодекс делового общения иной: 1) принцип кооперативности – "твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора"; 2) принцип достаточности информации – "говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент"; 3) принцип качества информации – "не ври"; 4) принцип целесообразности – "не отклоняйся от темы, сумей найти решение"; 5) "выражай мысль ясно и убедительно для собеседника"; 6) "умей слушать и понять нужную мысль"; 7) "умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела".

Если один собеседник ориентируется на принцип "вежливости", а другой – на принцип кооперативности, они могут попасть в нелепую, неэффективную коммуникацию. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

Тактика общения – реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил

общения. Техника общения – совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать.

**Вербальная коммуникация.** Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, психологи, бизнесмены, рекламисты и т.п. Поэтому владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час. Его величество Общение правит людьми, их жизнью, их развитием, их поведением, их познанием мира и самих себя как части этого мира. И всякая попытка осмыслить коммуникацию между людьми, понять, что ей мешает и что способствует, важна и оправдана, так как общение - это столп, стержень, основа существования человека.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то сообщить, узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, договориться и т.д.) возникают разнообразные речевые тексты. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка.

Итак, язык - это система знаков и способов их соединения, которая служит орудием выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения.

А еще язык - это зеркало культуры, в нем отражается не только реальный мир, окружающий человека, не только реальные условия его жизни, но и общественное самосознание народа, его менталитет, национальный характер, образ жизни, традиции, обычаи, мораль, система ценностей.

Язык - это и передатчик, носитель культуры, он передает сокровища национальной культуры, хранящейся в нем, из поколения в поколение. Овладевая родным языком, дети усваивают вместе с ним и обобщенный культурный опыт предшествующих поколений.

Язык - это и орудие, инструмент культуры. Он формирует личность человека, носителя языка, через навязанные ему языком и заложенные в языке видение мира, менталитет, отношение к людям ...

Таким образом, язык используется в самых разных функциях. Сколько их? Лучше других ответил на этот вопрос американский лингвист Э.Сепир: «Трудно с точностью установить функции языка, так как он настолько глубоко коренится во всем человеческом поведении, что остается очень немного в функциональной стороне нашей сознательной деятельности, где язык не принимал бы участия». Назовем основные:

**Коммуникативная.** Язык выступает в роли основного средства общения. Благодаря наличию у языка такой функции люди имеют возможность полноценного общения с себе подобными.

**Познавательная.** Язык как выражение деятельности сознания. Основную часть информации о мире мы получаем через язык.

Аккумулятивная. Язык как средство накопления и хранения знаний. Приобретенные опыт и знания человек старается удержать, чтобы использовать их в будущем. В повседневной жизни нас выручают конспекты, дневники, записные книжки. А «записными книжками» всего человечества являются разного рода памятники письменности и многовековая художественная литература, которая была бы невозможна без существования письменного языка.

Конструктивная. Язык как средство формирования мыслей. При помощи языка мысль «материализуется», приобретает звуковую форму. Выраженная словесно, мысль становится отчетливой, ясной для самого говорящего.

Эмоциональная. Язык как одно из средств выражения чувств и эмоций. Эта функция реализуется в речи только тогда, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит. Большую роль при этом играет интонация.

Контактоустанавливающая. Язык как средство установления контакта между людьми. Иногда общение как бы бесцельно, информативность его нулевая, лишь готовится почва для дальнейшего плодотворного, доверительного общения.

Этническая. Язык как средство объединения народа.

#### Типы приема и передачи информации

Человек использует естественный язык с двумя целями: не только передать информацию, но еще и понять мир. Но оказывается, что прием и передача информации могут быть осуществлены, кроме естественного языка, как минимум еще двумя способами, соответствующими двум интеллектуальным возможностям человека: образному мышлению и сенсорике.

Образное мышление - это восприятие мира в виде картинки. Художественное полотно или скульптура - это тоже текст, несущий немалую смысловую нагрузку. Мышление зрительными образами знакомо каждому человеку, например, когда он вспоминает эпизод из своей жизни, не расчлененный словесно, а зафиксированный сознанием в виде фотографии.

Под сенсорикой понимается биоэнергетический способ обмена информацией, при котором человек ничего не говорит и ничего не демонстрирует, но при этом передает информацию, и она воспринимается теми, к кому она направлена.

Таким образом, при глубоком анализе становится очевидным, что от природы люди наделены 3 разными формами мышления: естественным языком, образным и сенсорным мышлением.

Как работает естественный язык в своей речевой функции, мы наблюдаем постоянно: текст - слова - слово: значение.

Как функционирует образное мышление? Восприятие мира осуществляется не расчлененно, а единой картинкой. Живописное полотно

нельзя расчленить на элементы (как текст), оно воспринимается целиком. Человек получает больше информации, переходя от правой к левой части картины. Значит, по сравнению с естественным языком это принципиально иная форма восприятия. Люди с развитым образным мышлением воспринимают мир иначе, чем люди с преобладанием мыслительной языковой функции.

Перейдем теперь к сенсорному мышлению. Основу этого феномена (то есть передачи информации без помощи известных науке анализаторов) следует искать, видимо, на самом глубоком «клеточном» уровне.

Оказывается, что лишенная зачатков нервной системы и каких-либо рецепторов клетка способна демонстрировать ясновидение - «клеточную телепатию».

Рассмотренные три способа приема и передачи информации находятся в неодинаковом взаимодействии друг с другом.

Естественный язык реализуется посредством речевого аппарата и слухового анализатора. Образное мышление в основном связано со зрительным анализатором, но, кроме того, в канале передаче информации задействованы руки, которые лепят и рисуют. При биосенсорном воздействии анализатором, видимо, является все человеческое тело.

Приоритет неодинаковых типов мышления у разных людей имеет огромное значение для практики общения. Когда вы входите в речевую коммуникацию с другим человеком (частную, деловую, официальную) следует не только провести всесторонний анализ его личности, но и составить представление о том, какой тип мышления в нем преобладает и подстроиться к нему.

Язык - речь - речевая деятельность

Под речевой деятельностью понимается ситуация, когда для общения с другими людьми человек использует язык.

Существует несколько видов речевой деятельности:

говорение - использование языка для того, чтобы что-то сообщить;

слушание - восприятие содержания звучащей речи;

письмо - фиксация содержания речи на бумаге;

чтение - восприятие зафиксированной на бумаге информации.

С точки зрения формы существования языка общение делится на устное и письменное, а с точки зрения количества участников - на межличностное и массовое.

Любой национальный язык неоднороден, он существует в разных формах. С точки зрения социального и культурного статуса различаются литературные и нелитературные формы языка.

Литературная форма языка, иначе - литературный язык, понимается говорящими как образцовая. Основной признак литературного языка - наличие устойчивых норм.

Литературный язык имеет 2 формы: устную и письменную. Первая - звучащая речь, а вторая - графически оформленная. Устная форма изначальна. К нелитературным формам языка относятся территориальные и социальные диалекты, просторечие.

### Стили русского литературного языка

Функциональные стили - это разновидности языка, определяемые сферами деятельности человека и имеющие свои нормы отбора и сочетания языковых средств.

Каждый стиль отличается от других следующими признаками:

- сферой использования;
- целью общения;
- формами, в которых он существует;
- набором языковых средств.

Современный русский литературный язык представляет собой систему стилей:

- научный;
- официально-деловой;
- публицистический.

Научный стиль. Главные функции - информативная и воздействующая. Ведущий признак терминологичность словарного состава. Стиль делится на собственно-научный, научно-учебный, научно-популярный подстили.

Черты научного стиля:

- отвлеченность,
- обобщенность,
- подчеркнутая логичность и связность выражения.

Официально-деловой стиль. Официально-деловой стиль называют языком законов. Главные функции - повелевающая и информативная. Черты официально-делового стиля:

- точность;
- предписывающий характер;
- обезличенность;
- стандартность;
- тенденция к стереотипу.

Публицистический стиль. Основные функции - информативная, воздействующая. Сочетает в себе экспрессию и стандарт. Публицистический стиль - информация для широкого круга. Может быть в устной и письменной форме. Черты публицистического стиля:

- экспрессивность, эмоциональность,
- наличие гибкого стандарта.

Разговорная речь. В ней оформляются обычно диалоги и монологи на бытовые темы. Выделять ее как разговорный стиль представляется не совсем верным.

Язык художественной литературы. Вся организация языковых средств в художественной литературе подчинена не просто передаче содержания, а

передаче художественными средствами. Главная функция языка художественной литературы - эстетическая (или поэтическая). С этой целью в языке художественной литературы могут использоваться не только функциональные разновидности литературного языка, но и нелитературные формы национального языка: диалекты, просторечие, жаргонизмы.

## **6. Конфликтология. Конфликт. Стратегии и тактики поведения в конфликте.**

Конфликт – это такое отношение между людьми, которое характеризуется из противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок и т.п.).

Этапы конфликта:

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создаётся одним или несколькими людьми и является предпосылкой конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего противника, ограничение контактов с ним и т.д.

3. Начало открытого конфликта. Этот этап выражается в том, что один из участников общения, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме заявления, предупреждения и т.п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознаёт что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами: педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т.п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т.п.)

Стратегии поведения в конфликте:

- Принуждение (борьба, соперничество)
- Уход от конфликта
- Уступка
- Компромисс
- Сотрудничество

Правила эффективного общения в конфликте:

- ☐ Концентрируйте внимание на говорящем, его сообщении.
- ☐ Уточняйте, правильно ли вы поняли как общее содержание принимаемой информации, так и его детали.
- ☐ Сообщайте другой стороне в перефразированной форме смысл принятой информации.
- ☐ Не перебивайте говорящего, не давайте советы, не критикуйте, не подводите итог, не отвлекайтесь на подготовку ответа.
- ☐ Добивайтесь, чтобы вас услышали и поняли. Соблюдайте последовательность сообщения информации. Не убедившись в точности принятой партнёром информации, не переходите к новым сообщениям.
- ☐ Поддерживайте атмосферу доверия, взаимного уважения, проявляйте эмпатию к собеседнику.
- ☐ Используйте невербальные средства коммуникации: частый контакт глаз, кивание головы в знак понимания и другие приёмы.

Независимо от типа конфликта (за исключением конфликта внутриличностного) конфликтное взаимодействие протекает в рамках определенной стратегии (или стиля) поведения по отношению к противоположной стороне. Хотя иногда оппоненты используют комбинации стратегий, между собой эти стили не вполне сочетаются, поскольку это, прежде всего, альтернативные способы достижения поставленных целей. Со времени К. Томаса и Р. Килменна различают 5 стилей поведения в конфликте: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Описание этих стилей в современной конфликтологии опирается на модель двойной заинтересованности, предложенную Дж.Рубином и соавторами (см. Рубин Дж, Пруйт Д., Ким Хе Сунг Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение. Спб., Прайм Еврознак, 2001). Речь идет о заинтересованности в собственном успехе и заинтересованности в успехе другой стороны. Оба эти вида заинтересованности варьируют от полного безразличия до высшей степени выраженности. (Модель двойной заинтересованности первоначально развивалась как теория индивидуальных различий в стиле конфликтного поведения). Данная модель предполагает эффективное использование каждой стратегии при наличии выполнения ряда условий.

Условия, определяющие заинтересованность стороны в собственных успехах (Рубин Дж., 2001):

1. Значимость интересов, удовлетворению которых способствуют эти успехи.
2. Значение, которое эти успехи могут иметь для иных сфер жизни субъекта (поскольку временные и энергетические ресурсы у каждой стороны ограничены, она не может с одинаковым вниманием и упорством стремиться к удовлетворению всех интересов и потребностей).
3. Позиция (позитивное или негативное отношение), с которой сторона конфликта относится к своим успехам.
4. Степень боязни конфликта.



5. Ранг конфликтующих (представители групп труднее идут на уступки, чем ни от кого не зависящие индивиды).

6. Уровень сплоченности конфликтующих групп.

Условия, определяющие заинтересованность стороны в успехах оппонента:

1. Форма заинтересованности искренняя, инструментальная.

2. Глубина заинтересованности существенная, ситуативная.

Модель двойной заинтересованности:

Проигрыш - проигрыш Уклонение

Выигрыш - проигрыш Соперничество

Проигрыш - выигрыш Приспособление

50 / 50 Компромисс

Выигрыш - выигрыш Сотрудничество

### **Стратегии и тактики поведения в конфликте:**

Уклонение (уход, избегание, игнорирование) пассивное несотрудничество, характеризующееся отсутствием стремления как пойти навстречу оппоненту, так и защищать собственные интересы. Данная стратегия одна из самых востребованных в советскую эпоху. Так, педагоги стремились воспользоваться ею в большинстве случаев, когда нельзя было эффективно применить убеждение и уговоры. И сегодня многие люди стремятся сохранять худой мир, который, как известно, лучше доброй ссоры. Избегать конфликтов советовал и широко рекламируемый в нашей стране со времен перестройки Дейл Карнеги. Эта стратегия может быть адекватно описана метафорой заматывать мусор под ковер.

Уклонение существует как в сознательной (рациональной), так и в бессознательной (иррациональной) форме. Конфликтологи считают уход от конфликта рациональным, если есть основания полагать, что дальнейшее развитие событий будет благоприятным для участника конфликтного взаимодействия, либо, принеся ему успех без особых усилий, либо, улучшив расстановку сил в его пользу, предоставит ему более выгодные возможности для решения ситуации.

При этом существует два варианта реализации этой стратегии:

1. Уклонение от ситуации, проявляющееся в игнорировании проблемы, ее откладывании, нежелании вступать во взаимодействие с партнером по поводу возникших разногласий, а то и в ограничении контактов с ним (Примером такой стратегии являются знаменитые слова Я подумаю об этом завтра, произнесенные героиней Унесенных ветром Скарлетт ОХарой).

2. Решение возникшей проблемы за счет отказа от собственных интересов, своей позиции, когда субъект идет навстречу интересам оппонента.

Такой выбор можно считать рациональным, когда выполняются следующие условия:

- ☐ проблема, вызвавшая разногласия, не представляется субъекту значимой, существенной, предмет расхождения является мелочным, не заслуживающим траты времени и сил;
- ☐ обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;
- ☐ столкновение происходит между равными или близкими по силу, рангу, статусу и т.д. субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;
- ☐ участник конфликта чувствует свою внутреннюю неправоту или испытывает чувство вины;
- ☐ развитие и разрешение конфликта не сулит выигрыша;
- ☐ потенциальный выигрыш от столкновения несопоставим с предполагаемым ущербом (высока цена конфликта);
- ☐ требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, найти дополнительные ресурсы для продолжения борьбы;
- ☐ желательно избежать дальнейших контактов с трудными по психическому состоянию или конфликтогенным человеком.

Приспособление (уступка, коллаборационизм) форма пассивного сотрудничества, отличающееся склонностью смягчить конфликтное взаимодействие, сохранить гармонию существующих отношений посредством согласия с другой стороной, доверию ей. Характеризуется отсутствием заботы о достижении цели у одной из сторон и одновременно сильным стремлением к своим целям у другой стороны. В отличие от всех иных стратегий уступка зависит только от самой избравшей ее стороны, второй стороне остается только согласиться с ней. Но это не означает, что стратегия во всех случаях является осуществимой и эффективной.

Исследователи доказали, что при дефиците времени стратегия уступок является наиболее выгодной, ведь путь уступок самый быстрый путь к достижению согласия. Для срочности, по Дж.Рубину, имеются две причины цена самих переговоров и близость крайнего срока:

- ☐ цена переговоров любые затраты, связанные с их продолжением: потеря времени, необходимого для других аспектов деятельности, расходы на содержание сторон, участвующих в переговорах, нестойкость товаров, служащих объектом торга (например, скоропортящиеся продукты);
- ☐ крайний срок установленная в будущем дата, при достижении которой стороны несут существенные потери в случае не достижения соглашения.

Обратная тенденция состоит в том, что выбор стратегии приспособления может быть оценен как проявление слабости, что грозит потерей имиджа уступающей стороной. Это может дорого обойтись, так как другая сторона в этом случае встает на путь соперничества, а не поиска интегративного решения. При первоначальной уступке оппонент с другой стороны может усилить нажим, рассчитывая на мягкосердечие или

податливость уступившего. Таким образом, при взаимодействии со стороной, известной как уступчивая, стратегия соперничества может стать первым и немедленным типом действия, в том числе и со стороны третьих лиц. Об активности проведения стратегии уступок судят по тому, насколько далеко заходит сторона, снижая свои притязания.

Существуют факторы, определяющие эффективность использования данной стратегии:

- ☐ проблема не является существенной и значимой для субъекта;
- ☐ оппонент имеет существенно более высокий ранг, потенциал, статус и т.д. (значительное неравенство конфликтантов);
- ☐ высокая значимость межличностных отношений по сравнению с предметом разногласий;
- ☐ стремление оказать поддержку оппоненту, при получении удовлетворения от своего добросердечия;
- ☐ временная мера, которая не разрешает, а лишь замораживает конфликт с целью предупреждения разрушительного столкновения.

Стратегия уступок демонстрирует добрую волю приспособляющейся стороны, ведет к сбережению ресурсов, снятию напряжения, сохранению отношений, к мирному сосуществованию различных систем, что хорошо прослеживается в политике, где примером могут служить коалиционные правительства, союзы разнородных политических партий, некоторые формы колониальных режимов и т.д. Уступки демонстрируют добрую волю и служат позитивной моделью для оппонента. Нередко уступка становится переломным моментом в напряженной ситуации, меняющим ее течение на более благоприятное. Уступая при признании правоты партнера, сторона конфликта производит впечатление разумного, справедливого человека. Умный гору обойдет - такова метафора разумной уступки.

Однако, уступка может сослужить и плохую службу. Она может быть воспринята оппонентом как проявление слабости и привести к эскалации его давления и требований. Можно обмануться, рассчитывая на взаимность этой стратегии. Личность или группа, имеющая в своем конфликтном репертуаре только эту стратегию, становится пассивной, не получает полной самореализации, теряет в самооценке, не достигая желаемого и систематически не удовлетворяя свои интересы.

Конфронтация (соперничество, конкуренция, соревнование, подавление, доминирование) активное и самостоятельное поведение, направленное на удовлетворение собственных интересов без учета интересов другой стороны, а то и в ущерб им. Под поведением в данном контексте подразумеваются любые попытки урегулировать конфликт на условиях одной стороны. Если одна сторона выбирает эту стратегию, она добивается удовлетворения своих притязаний и старается убедить или принудить другую сторону пойти на уступки. Сравнивая диалог и давление на партнера как способы преодоления противоречий, следует заметить, что возможные различия между ними связаны с тем, что хотя в любом случае партнеры

стремятся оказать влияние друг на друга, но в случае борьбы участники конфликта фактически не признают право другого на непринятие этого влияния и не стесняются в средствах своего воздействия друг на друга (Н.В. Гришина).

Зиммель же пишет о естественной враждебности между человеком и человеком, цитируя скептических моралистов, для которых *homo homini lupus est* (человек человеку волк). Он выводит это отношение из защитного инстинкта и называет его априорным инстинктом борьбы: личность даже, не подвергаясь нападению, лишь реагируя на самовыражения других, не способна утверждать себя иначе, как через оппозицию, что первый инстинкт, при помощи которого она себя утверждает, есть отрицание другого (Г. Зиммель Человек как враг: Социологический журнал, 1994, N2, С.114.) Таким образом, мы видим, что соперничество зачастую выбирается автоматически, без рационального расчета: Драка так и лезет из меня, - цитирует своего знакомого пятилетнего ребенка Е.Н. Иванова

Для сегодняшнего дня характерно еще большее развитие конкурентности в отношениях между людьми: Современная культура экономически основывается на принципе индивидуального соперничества. Отдельному человеку приходится бороться с другими представителями той же группы, приходится брать верх над ними и нередко отталкивать в сторону. Превосходство одного нередко означает неудачу для другого. Психологическим результатом такой ситуации является смутная враждебная напряженность между людьми. Каждый представляет собой реального или потенциального соперника для любого другого (К. Хорни Культура и невроз: Психология конфликта (под ред Н.В. Гришиной), с. 101). Именно при этой стратегии часто используются власть, сила закона, авторитет, связи и т.д., чтобы оправдать оценку своих интересов как высоких, а интересов соперника - как низких.

Условия эффективности использования данной стратегии:

- ☐ проблема имеет жизненно важное значение для стороны конфликта;
- ☐ вторая сторона легко идет на уступки;
- ☐ сила действия одной стороны значительно превосходит силу противодействия, на которое способна другая сторона;
- ☐ требуются быстрые и решительные меры в непредвиденной ситуации;
- ☐ наличие большого авторитета для принятия решения и очевидно, что данное решение наилучшее;
- ☐ участник конфликта в данный момент лишен другого выбора.

Стратегию соперничества можно наблюдать на разных уровнях взаимодействия. Для конкретного анализа используют описание тактик конфликтного взаимодействия, под которыми понимают совокупность различных приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Ничего неизбежно разрушительного и губительного в тактиках

соперничества нет. Негативным скорее оказывается результат, к которому ведет применение этих тактик.

Тактики соперничества отличаются друг от друга по степени тяжести. К разряду легких тактик мы относим те, последствия, применения которых либо благоприятны, либо нейтральны для другой стороны. Напротив, тяжелые тактики - это тактики, приводящие или грозящие привести к неблагоприятным или дорогостоящим последствиям для другой стороны.

Тактики соперничества чаще всего используются по принципу возрастания их последствий от легких ко все более тяжелым. Это объясняется тем, что легкие тактики, как правило, обходятся для применяющей их стороны дешевле, чем тяжелые. И такая последовательность в их употреблении служит для другой стороны, а также для возможных наблюдателей знаком, что первая сторона действует благоразумно, то есть прибегает к тяжелым тактикам только как к последнему средству.

Если сторона прибегает сначала к тяжелым тактикам (пускает в ход обаяние), существует опасность, что другая сторона и прочие наблюдатели сочтут первую задирой, пытающейся всеми средствами навязать свою волю. Более того, могущий случиться сдвиг к более легким тактикам может создать впечатление, что первая сторона слаба: она не смогла добиться своего силой, и вынуждена была занять более мирную позицию. При таких обстоятельствах легкие тактики могут рассматриваться как подкуп, как попытки первой стороны купить себе победу, раз другие ее попытки не удались.

Разумеется, в ряде случаев переход от легких тактик к тяжелым представляется нецелесообразным. И нередко одна сторона прибегает сначала к тяжелым тактикам вроде угроз, чтобы припугнуть другую сторону, а потом переходит к легким тактикам, пуская, например, в ход обаяние. По контрасту с тяжелыми, легкие тактики кажутся столь приятными, что могут действовать весьма эффективно. Особенно впечатляюще бывает такая смена тактик, когда разные участники с одной стороны используют и тяжелые и легкие тактики, последовательно выступая в ролях плохого и хорошего полицейского. Этот прием называется также черная шляпа белая шляпа или дрянной малый добрый малый, плохой полицейский хороший полицейский.

Но все-таки надо признать, что более обычным бывает применение сначала легких, а потом уже тяжелых тактик.

Мягкие или легкие тактики не предполагают нанесения тяжелого физического или психологического ущерба оппоненту, но они, тем не менее, предполагают твердое настаивание на своей позиции. К ним относят:

- ☐ обольщающие тактики или тактика дружелюбия, предполагающие корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, прощение;
- ☐ тактика взъерошивание перьев;
- ☐ тактика скрытых укуров;

□ тактика сделок взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями.

Обольщение - искусство завоевывать расположение.

Залогом успеха большинства легких тактик соперничества является то, что другая сторона не догадывается о том, что является объектом влияния. Так, завоевание расположения другой стороны может состояться, только если она не догадывается об истинных целях первой стороны. В случае если вторая сторона видит насквозь первую или подозревает ее в неискренности, эта тактика оказывается не только недейственной, но и опасной.

По определению Джонса и Уортмана, тактика обольщения является типом стратегического поведения, тайно задуманного с целью воздействовать на определенную личность с помощью восхваления ее достоинств. Опытные обольстители, думая о том, как лучше воздействовать на объект, стараются усилить собственную привлекательность.

Обольщению свойственна такая любопытная особенность чем меньше мы заинтересованы в успехе, когда применяете эту тактику, тем легче нам его достичь. Расположение другой стороны труднее всего добиться, когда это расположение необходимо. Чем это объясняется?

Да тем, что если другая сторона отдает себе отчет в том, что стремление первой стороны произвести хорошее впечатление связано с заботой о собственной выгоде, она будет с большой настороженностью относиться ко всем ее попыткам в этом направлении.

К обольщающим тактикам Дж Рубин с соавторами относят тактики лести, единства мнений, оказания услуг, самопрезентации. Залог успеха этих тактик искусное манипулирование мишенью воздействия с цеблью ее руками и используя ее авторство добиться своих результатов.

Лесть полезная тактика в самых различных условиях как в международной дипломатии и деловых отношениях, так и в самых обычных житейских ситуациях. Существует ряд примеров, при помощи которых обольщающая сторона усиливает правдоподобие лести. Они включают:

необходимость избегать преувеличенных комплиментов;

отмечать те достоинства стороны, относительно которых она сама не слишком уверена (и потому особенно охотно поддается на лесть);

осторожно смешивать высказывания положительного и негативного характера (то, что Джонс и Уортман определяют как продуманную смесь горького со сладким);

41. лестно отзываться о второй стороне в разговоре с третьим лицом в надежде, что похвальные слова дойдут до второй стороны.

Второй важный класс обольщающих тактик это то, что называют единством мнений. Выражая согласие с высказываниями второй стороны, первая сторона стремится создать впечатление, что позиции обеих сторон схожи; а как выяснили социальные психологи, представление о взаимном сходстве ведет к межличностной симпатии. Однако при употреблении тактики единства мнений обольщающую сторону подстерегают две западни.

Первая обольщающей стороне необходимо избежать впечатления, что ее согласие продиктовано какими-то скрытыми мотивами.

Вторая опасность заключается в том, что можно произвести впечатление субъекта, бездумно соглашающегося с любой точкой зрения. Для того чтобы избежать этого, следует систематически соглашаться с некоторыми, но не со всеми мнениями второй стороны, или даже более того демонстрировать несогласие с взглядами тех, с кем, как предполагается, не согласна вторая сторона.

Третья категория обольщающих тактик состоит в оказании услуг, ибо известно, что люди обычно благосклонно относятся к тем, кто делает им что-то хорошее. Разумеется, тактика провалится, если вторая сторона заподозрит, что в ответ на оказанную любезность от нее чего-то потребуют. Вторая сторона ни в коем случае не должна подозревать о далеко идущих планах первой. Отмечают два способа успешно избежать подобных подозрений: во-первых оказывать мелкие, а не крупные услуги, так как крупные скорее могут привести другую сторону на мысль, что от нее будут чего-то ждать в ответ; во-вторых оказывать услуги таким образом, чтобы у другой стороны не смогли зародиться подозрения, будто она должна соответственно реагировать например, можно сделать что-то хорошее для другой стороны в ее отсутствие, о чем она потом узнает случайно.

И, наконец, среди обольщающих тактик выделяют разные варианты самопрезентации, которые могут пригодиться умелым обольстителям. Смысл их заключается в следующем: обольщающая сторона должна так представить свои достоинства, чтобы вторая сторона сочла их привлекательными. Это дело непростое. Слишком поспешная демонстрация своих положительных качеств может насторожить другую сторону, заставить ее заподозрить первую в самодовольстве или в манипулятивных намерениях; слишком сдержанные намеки на свои достоинства могут свести эффект тактики к нулю. Для ухода от подобных подозрений лучше использовать не прямые, но ясные способы сделать саморекламу, такие как, лучше делать, чем просто говорить.

Тактики обольщения, применяемые при взаимодействии в спорах, создают почву для того, чтобы вторая сторона легче пошла на уступки не в результате нападков, нажима или принуждения, а благодаря обаянию и уловкам первой стороны. Насколько легче и менее дорого склонить другую сторону поступиться чем-то важным для нее из симпатии к вам, чем добиваться этого результата принуждением!

Для успешного применения тактики обольщения важно, чтобы поведение первой стороны не было истолковано второй как корыстное. Как ни парадоксально, но чем сильнее позиция первой стороны по отношению ко второй, тем вероятнее ей добиться успеха с помощью обольщающих тактик, так как вторая сторона имеет меньше оснований заподозрить ее в скрытых мотивах.

Взьерошивание перьев - искусство обыгрывать.

Другой тип тактики преследует цель сбить вторую сторону с толку, привести в смятение и тем ослабить ее упорство в нежелании идти на уступки. Такие тактики называются взъерошиванием перьев. Если тактики обольщения вызывают в памяти историю с троянским конем, то тактика взъерошивание перьев похожа на провокационный взрыв за городскими стенами, который привлекает всеобщее внимание, так что враги могут перелезть через стены в другой части города и пройти свой путь.

Для эффективного ведения игры главное найти способ привести противника в состояние смятения, сбить с панталыку. Одна из тактик достижения этой цели вести себя противоположным образом по отношению к действиям другой стороны.

Вторая особенность заключается в том, что нужно заставить противника почувствовать себя либо безответственным, либо некомпетентным. Но при условии, что у противника не возникнет никаких подозрений и никаких поводов обвинить в чем-то первую сторону.

Главная задача для взъерошивания перьев такая же, как и при тактике обольщения: не дать другой стороне догадаться о ваших искренних намерениях. Для этого рекомендуют искусным игрокам утаивать свои заслуги, прикрываясь удачливым течением обстоятельств. Выигрыш у соперника должен представляться просто удачей, а не вашим умением вести игру.

#### Скрытые укоры.

Под видом безобидных замечаний о реальных фактах они призваны задеть и расстроить другого. Залог успеха тактики заключается в том, чтобы вторая сторона оставалась в неведении относительно стараний первой воздействовать на нее; вторая сторона проникается расположением к первой и в результате смягчается.

Например второй стороне становится известно, что первая что-то сделала или сказала, намереваясь ее расстроить (или чтобы она почувствовала себя виноватой), но первая сторона наотрез отказывается признать за собой такие действия. Тем самым первая сторона может добиться того, что вторая будет чувствовать угрызения совести, поскольку своими поступками она нанесла первой вред, но первая сторона будет утверждать, что прекрасно понимает непреднамеренность поведения второй. Если же вторая сторона мучается угрызениями совести из-за того, что повредила первой и склонна поэтому выполнить невысказанные первой пожелания, первая может продолжать стоять на своем она, мол, не собиралась в чем-то вторую сторону и уж тем более вызывать ее на какие-либо компенсации.

Во многих культурах чувство вины является чрезвычайно сильным фактором. Указывают три главных способа вызвать ощущение вины: во-первых, напомнить человеку о прежних поступках, уже давно заглаженных; во-вторых представить его мелкие прегрешения как значительно более серьезные; в-третьих заставить почувствовать ответственность за ошибки, которых данная сторона не совершала. Каким бы способом ни внушала



чувства вины первая сторона, вторая в результате будет склонна уступить просьбе.

К тактике скрытых укоров обращаются обычно по нескольким соображениям. Во-первых, эта тактика всем знакома. Во-вторых - преднамеренность этой тактики, так же как тактики оболыщения или взъерошивания перьев, всегда можно отрицать. Проводящий одну из этих тактик никогда не действует в открытую и поэтому не рискует, что его обвинят в нетерпимости, злости или провокации. В-третьих, скрытые укоры эффективны по определению, потому что заставляют нас винить самих себя в возникшей проблеме. А это чувство неприятное. Часто оказывается, что самый легкий путь для второй стороны избавиться от этого чувства это согласиться на предложения первой и тем самым как бы замолить свои грехи. И, в-четвертых тактика скрытых укоров более безопасна.

Если существуют причины, по которым представляется заманчивым прибегать к тактике скрытых укоров, то нельзя не назвать и некоторые обстоятельства, затрудняющие ее применение. Прежде всего, она может быть неэффективной потому, что другая сторона попросту может не заметить того, что предпринимает первая, дабы внушить ей чувство вины. Кроме того, другая сторона может в результате чувствовать угрызения совести, не понимая почему. И, наконец поскольку интересы, лежащие в основе конфликта, не обсуждаются, при использовании тактики скрытых укоров проблема продолжает оставаться, а это будет создавать условия для еще больших огорчений первой стороны.

Нейтральные тактики.

Оболыщение, взъерошивание перьев, скрытые укоры это все тактики подготовительные в том смысле, что они скорее ослабляют сопротивление другой стороны снижению своих притязаний, чем прямо воздействуют на притязания другой стороны. Другие же тактики соперничества применяются специально для того, чтобы другая сторона снизила свои притязания. Нейтральные тактики не наносят прямого ущерба в отличие от жестких, но и не являются скрытыми манипуляциями - в отличие от легких.

К нейтральным тактикам вслед за Анцуповым, Шипиловым и Рубином, Пруйтом, Ким отнесем:

- тактику фиксации своей позиции использование фактов, логики для подтверждения правоты своей позиции: убеждения, просьбы, критика, выдвижение предложений;

- тактику демонстративных действий с целью привлечения публичного внимания публичные высказывания и жалобы, невыходы на работу, заведомо неудачные попытки самоубийства, неотменяемые обязательства (бессрочная голодовка, перекрытие дорог), использование транспарантов, лозунгов;

- тактику санкционирования (ссылки на авторитет или формальную норму) воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокады,

невыполнения распоряжения под каким-то предлогом, демонстративное уклонение от выполнения обязательств;

□ тактика коалиций с целью усиления своего ранга в конфликте создание союзов, увеличение группы поддержки за счет привлечения руководителей, общественности, друзей, родственников, обращение в СМИ, органы власти;

□ тактика проволочек, выжидания и удержания предыдущего состояния (включая свои ресурс и уступки) - уклонение от обсуждения проблемы.

Тактика убедительной аргументации.

Самая прозрачная из нейтральных тактик. Она заключается в том, что первая сторона склоняет вторую снизить притязания, призывая на помощь логические доводы.

Первый метод одна сторона должна попытаться убедить другую, что имеет законные основания добиваться разрешения спора в свою пользу. Если я могу убедить вас, что или ваши деньги, или моя жизнь - то есть если вы гарантируете выполнение моей просьбы, я рискую многим, - то мне удастся и убедить вас снизить ваши притязания. Так бывает, когда в ходе переговоров их участники объясняют, что если они не представят направившим их особенно ценную для них часть ресурсов, их уволят, заменят, понизят в должности.

Вторая основная форма убедительной аргументации выражается в том, что одна сторона должна убедить другую, будто снижение ее притязаний пойдет ей же на пользу. Это маневр, требующий большого искусства: я убеждаю вас, что в ваших интересах дать мне одержать над вами верх.

Во всех этих случаях одна сторона добивалась успеха, убеждая другую пойти на снижение притязаний, благодаря тому, что демонстрировала вполне реальную альтернативу, казавшуюся намного более неприятной, чем это снижение притязаний.

Тактика нерушимых обязательств.

Данная тактика формулируется как Я приступил к действиям, которые требуют от вас приспособления, и как бы вы ни старались меня остановить, я доведу дело до конца. Сторона гарантирует, что не отступится от определенной линии поведения, и это ее обязательство, вынуждающее другую сторону к определенным действиям, является или представляется не подлежащим изменению.

Хороший вариант использования данной тактики дает сравнение двух довольно сильно отличающихся друг от друга примеров из разных сфер: в первом случае речь пойдет об известной игре в цыпленка, во втором о ненасильственном сопротивлении

Игра в цыпленка в России известна как лобовая атака. Проигравшим (цыпленком) считается тот, кто первый свернет, чтобы избежать катастрофы и почти верной смерти для обоих участников. В общем, игру в цыпленка можно наблюдать, когда две или больше сторон сходятся в волевом

противостоянии и ни один не хочет уступить первым, а эта непреклонность ведет зачастую к большим потерям для обоих участников.

Другим приемом нерушимых обязательств является ненасильственное сопротивление. Под насильственным сопротивлением подразумеваются события такого рода, как голодовки, объявлявшиеся Махатма Ганди для того, чтобы добиться уступок от англичан, оккупировавших в то время Индию, бойкоты и сидячие забастовки, такие антивоенные действия, как отказ от призыва в армию и преграждение пути надвигающимся танкам.

Самая главная из них нерушимое обязательство стороны придерживаться заявленных ею требований и пассивных форм сопротивления. Если веру в эту позицию удастся внушить другой стороне, бремя ответственности за то, что произойдет дальше, полностью ложатся на ее плечи.

Общее преимущество тактики нерушимых обязательств – перекладывание ответственности за то, как избежать неизбежного для обеих сторон несчастья, на плечи другой стороны. Рассмотрим теперь несколько достоинств этой тактики.

В случае успешного применения тактика нерушимых обязательств обычно вынуждает другую сторону искать соглашения, то есть заставляет другую сторону пойти на уступки. Второе преимущество этой тактики заключается в том, что при ее применении от стороны не требуется, чтобы она была столь же или более сильной, чем другая сторона.

Как это ни парадоксально, более слабая сторона часто при применении тактики нерушимых обязательств оказывается в более выигрышной позиции, так как сама ее слабость принуждает более сильную сторону считаться со взятым ею обязательством. Именно эта слабость придает неизменность ее обязательству.

Третье преимущество данной тактики выражается в том, что часто ни первой, ни второй стороне даже не требуется выполнять заявленные обязательства. Когда про сторону известно, что, чего бы это ни касалось, она держит слово, это позволяет данной стороне одержать верх, не доводя дело до намеченного печального конца.

Однако, именно благодаря своей необратимости, или предполагаемой неизменности, тактики нерушимых обязательств содержат определенный риск. Решение судьбы первой стороны вручается второй стороне, а та может быть, а может не быть готовой идти на уступки, необходимые, чтобы избежать несчастья. Если вторая сторона не собирается идти на уступки, катастрофа часто бывает общей оба игрока – в цыпленка гибнут.

Другая сторона может отказаться пойти навстречу требуемым этой тактикой уступкам по ряду причин:

другая сторона могла не уяснить себе полностью или вообще не знать о последствиях, к которым ведет обязательство, взятое первой стороной;

другая сторона может быть готова выполнить требования первой, но не в состоянии этого;

самая важная причина: одна сторона может неправильно судить о том, как оценивает другая те возможности, между которыми она своим обязательством принуждает ее сделать выбор.

Поэтому стороне, проводя тактику нерушимых обязательств, следует, чтобы минимизировать риск, досконально изучить взгляды другой стороны, ее отношение к вещам. Второе осложнение при пользовании этой тактикой состоит в том, что заявить о своей нерушимой позиции надо раньше других. Третья основная проблема с тактикой нерушимых обязательств подозрения в их ненадежности.

Существует целый ряд способов, при помощи которых сторона может подкрепить надежность своих обязательств. Во-первых, сторона может обратиться к услугам третьей стороны, которой будут даны инструкции, отменить которые окажется невозможным. Второй способ заявить о своих обязательствах не в частной беседе, а публично таким образом, сторона ставит на карту свою репутацию человека слова и дела. Третий способ заключается в том, что сторона дает понять, что за ее действиями следят те, кто ее избрал, и она отвечает перед ними за любую капитуляцию. Так сторона пытается убедить, что за каждым ее шагом следят непримиримые, избравшие ее, готовые в любую минуту затянуть петлю, накинутую ей на шею. Четвертый способ состоит в том, что первая сторона предъявляет второй доказательства своей решимости.

Жесткие тактики.

Жесткие тактики связывают с нанесением психологического или физического ущерба, вреда оппоненту. Психологическое давление представлено в виде двух типов приемов:

во-первых, это приемы использования в своих целях мотивов оппонента, психологическое давление здесь связано с созданием для него ситуации выбора между достижением его целей в конфликте и удовлетворением потребностей (заставь врасплох, найти уязвимые места у партнера и воспользоваться его слабостью);

во-вторых, это приемы, основанные на создании угрозы Я-концепции оппонента, его представлениям о себе, здесь давление осуществляется путем манипулирования чувством страха, вины, неуверенности в себе и т.д. (предъявление требований, указаний, приказов, угроз, ультиматумов, компромата, шантаж; психологическая редукция).

Тактика угроз (по Дж. Рубину).

Угрозы это выражение одной стороной намерения вести себя во вред интересам другой стороны в зависимости от того, будет или не будет другая сторона выполнять требуемое от нее. Там, где обещания сулят пряник, угрозы берут на вооружение кнут. В угрозах обычно содержится больше информации о том, как намерена повести себя первая сторона, чем в обещаниях.

Типичное обещание, используемое для того, чтобы склонить или заставить другую сторону повести себя определенным образом, объясняет, какую награду получит другая сторона, если выполнит требуемое, но

остаётся неясным, что же будет, если другая сторона не послушается. В отличие от обещания, угроза содержит в себе точную информацию о негативных последствиях, ожидающих другую сторону в случае неповиновения, но остаётся неясным, что будет, если другая сторона выполнит то, что просят.

Чем большее количество информации содержится в обещаниях или в угрозах, тем скорее другая сторона будет считать первую сторону сильной и контролирующей ситуацию. А поэтому угрозами можно скорее добиться того, чтобы другая сторона выполнила требуемое, чем обещаниями. Эта тактика помогает стороне создать о себе впечатление мощного противника, полностью владеющего ситуацией, в большей мере, чем, если бы она воспользовалась соответствующими обещаниями.

Эта тактика очень удобна. Во-первых угрозы ничего стороне не стоят: не надо раздавать наград, не надо и осуществлять наказание. Угрозы действуют потому, что другая сторона движима желанием избежать расплаты, и именно это желание, больше чем сама расплата, делает угрозу эффективной. Как говорит Шеллинг, там, где терпит поражение грубая сила, поскольку она увеличивает сопротивление и стойкость другой стороны, может воздействовать угроза, сулящая применение этой силы.

Во-вторых, эффективность угроз объясняется также тем, что люди обычно больше стараются избежать возможных потерь, чем получить возможную награду. Тем самым они скорее идут на уступки, когда им угрожают.

В-третьих, потенциальное достоинство угроз заключается в том, что угрожающие выигрывают даже в тех случаях, когда они отказываются от выполнения угроз. Если другая сторона не подчиняется угрозе, а первая сторона все же не приводит ее в исполнение, вторая сторона не рассматривает это как слабость или глупость, а расценит поведение первой стороны как проявление гуманности. Не сдержавший обещания почти наверняка будет осужден как лицо, не заслуживающее доверия, в то время как уклонившийся от выполнения угрозы будет восприниматься как сильный, но благородный человек, который (подобно любящему отцу) понимает мудрость снисходительности.

В-четвертых, угрозы соответствуют тому ощущению борьбы за правое и справедливое дело, которое часто сопутствует взаимодействию в конфликте. Участники конфликта чаще всего верят или, по крайней мере, ведут себя так, как будто верят, что на их стороне правда.

Самая серьезная проблема в применении таких угроз это то, что они могут спровоцировать аналогичное поведение другой стороны. На угрозы отвечают угрозами, так что спор разгорается с безудержной скоростью. Тогда приходит в движение спираль все усиливающейся враждебности.

Кроме тактик психологического давления существуют тактики психологического насилия (ущерба) оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личная оценка, дискриминационные меры, клевета,

дезинформация, обман, унижение, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях.

Противники также могут использовать приемы создания трудностей противнику причинение косвенного вреда и создание помех. Наконец, среди жестких тактик существуют тактики, использующие прямые физические действия по отношению к противоположной стороне:

- тактика захвата и удержания объекта конфликта (объект при этом должен быть материальным),
- тактика физического насилия (ущерба) уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений, блокирование чужой деятельности, причинение боли;
- подчинение и захват субъекта.

Как в межличностных отношениях, так и в социальных конфликтах тактики, использующие применение насилия, способствуют нарастанию деструктивных последствий. Цена конфликта становится все более иррациональной, поскольку такими приемами пользуются обе стороны. И если сторона жертва первоначально может использовать приемы игнорирования, контраргументации, самообороны, отказа, то с ростом ранга нарушаемых норм сопротивление может нарастать вплоть до контратаки, когда теряется и сам объект конфликта, а зачастую и смысл борьбы.

Необходимо, однако, оговориться, что соперничество позволяет добиваться необходимых результатов, стимулирует развитие и способствует прогрессу. В ряде ситуаций наличие соперничества является их движущей силой, сутью. Данная стратегия хороша, когда оппоненты находятся в конкурентной ситуации: конкурс, трудоустройство на вакансию, спортивные соревнования и т.д.

Однако же, если личность привыкает к использованию только подобных методов решения проблем, используя единственный девиз Всяк за себя и к черту отстающих, она становится для окружения конфликтной, трудной для общения, что приводит к постепенной изоляции, появлению сначала небольших, а со временем неразрешимых трудностей при решении вопросов, связанных с вовлеченностью других людей. Кроме того, личность, постоянно борющаяся, теряет со временем свои жизненные ресурсы, что ведет к преждевременному истощению, нездоровью, психическим срывам. Соперничество, как правило, нарушает отношения между людьми, причем не только между непосредственными конкурентами. У человека часто просто не хватает сил на личные отношения. Баланс сил может измениться, и тогда бывшие проигравшие будут стараться не поддержать, а утопить прежнего победителя.

Соперничество требует постоянного напряжения сил и точности информации. Но руководитель, следующий этой стратегии, вряд ли будет иметь достаточную обратную связь и реалистичные представления о состоянии дел.

Что же касается внутри и межгрупповых конфликтов, здесь использование стратегии конкуренции особенно опасно, поскольку

несоизмеримо увеличиваются масштабы потенциальных человеческих потерь, нарастает угроза распада социальных связей и разделения общества на враждующие группировки. Самым острым типом соперничества, безусловно, является военное, которое, не смотря на укрепление тенденции толерантности в мире, тем не менее, остается повседневной реальностью для многих стран и народов.

Компромисс как стиль поведения занимает срединное место и означает расположенность участников конфликта к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Компромиссная стратегия характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Компромиссное поведение может проявляться в том, что субъект поддерживает дружеские отношения, ищет справедливого исхода, делит объект желаний поровну, избегает напоминания о своем первенстве в чем либо, стремится получить что-то и для себя, но избегает лобовых столкновений, немного уступает ради сохранения отношений. Он предполагает в равной мере активные и пассивные действия. Активная форма компромисса может проявиться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств и т.п. Пассивный компромисс это не что иное, как отказ от каких либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях.

Эффективность использования этой стратегии зависит от следующих условий:

- ☐ субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах;
- ☐ необходимо принять срочное решение при дефиците времени, а аргументы сторон одинаково убедительны;
- ☐ сотрудничество или конкуренция не приводят к успеху;
- ☐ возможно принять временное решение;
- ☐ позиция имеет не слишком большое значение, и можно несколько изменить поставленную вначале цель;
- ☐ компромисс позволяет сохранить взаимоотношения и не потерять все.

Во всех случаях подразумевается, что в процессе раздела нужды всех ее участников не могут быть полностью удовлетворены. При этом даже решение о равноправном использовании объекта воспринимается как достижение.

Компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта. Взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблем.

Идеальным компромиссом можно считать удовлетворение интересов обеих сторон ровно наполовину. Иногда компромисс является единственно возможным и наилучшим мирным вариантом выхода из конфликта. Быть гибким не значит пресмыкаться. Каждая из сторон получает что-то устраивающее ее, вместо того, чтобы продолжать войну и, возможно,

потерять все. Однако, компромисс является лишь временным выходом, поскольку ни одна из сторон не удовлетворяет свои интересы полностью и основа для конфликта остается. Если же компромисс не является равным для обеих сторон, а одна из них уступает больше, чем другая, то риск возобновления конфликта становится выше.

Способность к компромиссу признак реализма и высокой культуры общения, т.е. качество, особо ценимое в управленческой практике. Компромисс предполагает уважительное отношение к позиции и интересам друг друга. Стремясь к компромиссу, каждая сторона придерживается в своих делах определенных правил. Компромисс не служит способом полного разрешения конфликта, однако, он является действенным методом его регулирования.

Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться с принятием компромиссных решений, прерывая тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов. Эффективность компромисса варьируется в широком диапазоне от хрупкого равновесия до длительного и устойчивого баланса интересов и зависит от множества конкретных обстоятельств в каждом отдельном случае. Каждый раз следует проверять, эффективен ли в данном случае компромисс по сравнению со стратегией сотрудничества или уклонения.

#### Стратегия сотрудничества (интеграции)

Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конкурентного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, которое отвечает устремлениям всех сторон. Это возможно при своевременной и точной диагностике проблемы, породившей конфликтную ситуацию, уяснения как внешних проявлений, так и скрытых причин конфликта, готовности сторон действовать совместно ради достижения общей цели.

В отличие от компромисса, где проблема частично решается на уровне позиций, для сотрудничества необходим переход с уровня позиций на более глубокий уровень принципиальных интересов. В результате взамен кажущейся неразрешимости проблемы обнаруживается совместимость и общность интересов.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как естественное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. Именно он лежит в основе установки толерантности. В конфликтной ситуации возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

- проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон и каждая из них не намерена уклоняться от ее совместного решения;



☐ конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг, потенциал или статус или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;

☐ каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы, с тем, чтобы, в конечном счете, прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;

☐ стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонента;

☐ имеются необходимые ресурсы (в том числе временные) для разрешения конфликта.

Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. С.М. Емельянов считает, что, если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одной или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

Там, где выигрывают обе стороны, люди более склонны к исполнению решений. Но данная стратегия может использоваться лишь в случае готовности обеих сторон идти на сближение, в чем и состоит главная трудность. Первые шаги по преодолению конфликта особенно не просты необходимо преодолеть ряд барьеров: агрессию, страх, недоверие, опасения, затрудняющие адекватное восприятие конфликтной ситуации.

Целесообразное решение состоит в том, чтобы соотнести наиболее желательный для нас исход с вероятностью его достижения и принять решение о выборе стратегии. Для ее реализации необходима следующая последовательность действий:

- ☐ прояснение потребностей и интересов своих и другой стороны;
- ☐ выявить взаимодополняющие моменты в требованиях сторон;
- ☐ найти новые варианты решений, учитывающие потребности обеих сторон;
- ☐ обеспечить партнерство, а не противостояние.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимуме потерь. Но такой путь разрешения конфликта очень не прост. Он требует времени, энергии, терпения, затрат других ресурсов, а также высокой конфликтологической компетентности обеих сторон в равной мере. А.С. Кармин справедливо замечает, что корнем слова сотрудничество в русском языке является труд. Это отражает реальную необходимость приложения интеллектуальных, эмоциональных и других усилий для его осуществления. Но зато и награда при использовании этого пути очевидна: решение является окончательным, партнерские отношения не

только не разрушены, но и укреплены совместным выходом из трудной ситуации. Это единственный способ выхода из конфликта без урона для обеих сторон.

Поэтому сегодня общепризнано, что эта стратегия является стратегией успеха. В частности западная конфликтологическая практика строится именно на этой основе.

Исследователи, разрабатывая идею продуктивного взаимодействия между людьми, выделяют ряд факторов, способствующих успешному сотрудничеству (См. А.С. Кармин).

Факторы, связанные с окружающим миром:

- ☐ история сотрудничества или кооперации в обществе;
- ☐ сотрудничающие группы, которые являются лидерами в этой области в глазах сообщества;
- ☐ благоприятный политико-социальный климат.

Факторы, относящиеся к членам сотрудничества:

- ☐ взаимное уважение, понимание, доверие;
- ☐ подходящие контакты членов сотрудничества;
- ☐ участники сотрудничества видят в нем свои интересы;
- ☐ способность к взаимным уступкам.

Факторы, связанные с процессом и структурой сотрудничества:

- ☐ члены сотрудничества разделяют как сам процесс, так и результат;
- ☐ многоуровневость принятия решений;
- ☐ гибкость позиций;
- ☐ развитие конкретных ролей и политики;
- ☐ приспособляемость.

Факторы коммуникации:

- ☐ открытые и частые встречи;
- ☐ организация информирования и формальных коммуникационных связей.

Факторы целей:

- ☐ конкретные цели и объекты стремления;
- ☐ общая точка зрения;
- ☐ особая цель, задача.

Факторы ресурсов:

- ☐ доступность финансирования, материальное обеспечение;
- ☐ опытные, умелые руководители.

Сотрудничество в реалиях нашей жизни редко существует в стерильной чистоте. В нем часто присутствуют элементы любого другого стиля реагирования. Более того, нередко до перехода к сотрудничеству приходится начинать с соперничества, уступки или других форм взаимодействия с партнером. С некоторыми людьми нормальное общение вообще возможно только после того, как их поставят на место. Но при этом все другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют

подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическим фактором развития взаимоотношений между субъектами конфликта.

Завершая данное описание, отметим, что не существует ни одной стратегии, однозначно приемлемой в любой ситуации. Каждая стратегия хорошо срабатывает в конкретных обстоятельствах, определенных выше как условия эффективности стиля поведения. Большинство людей склонны употреблять привычные сценарии конфликтного взаимодействия, имея в репертуаре одну-две стратегии поведения, тогда как высокая конфликтологическая компетентность состоит в том, чтобы уметь варьировать ими и адекватно осуществлять выбор необходимой для данных отношений именно здесь и сейчас.

## **7. Трансактный анализ общения. Эго-состояния. Трансакции.**

Создателем Т. а. является американский психиатр Берн (Berne E.). Согласно его концепции, человек запрограммирован «ранними решениями» в отношении жизненной позиции. Он проживает свою жизнь по «сценарию», написанному при самом активном участии его близких, прежде всего родителей, принимает решения в настоящем, основанные на стереотипах, которые когда-то были необходимы для его психологического выживания, но теперь чаще всего бесполезны. Основная цель психотерапевтического процесса — реконструкция личности на основе пересмотра жизненных позиций, осознания непродуктивных стереотипов поведения, мешающих принятию адекватных настоящему моменту решений, формирование новой системы ценностей исходя из собственных потребностей и возможностей.

Т. а. включает в себя:

- 1) структурный анализ — анализ структуры личности;
- 2) анализ трансакций — вербальных и невербальных взаимодействий между людьми;
- 3) анализ психологических игр — скрытых трансакций, приводящих к желаемому исходу (выигрышу);
- 4) анализ сценария (скрипт-анализ) — индивидуального жизненного сценария, которому человек невольно следует.

Структура личности характеризуется наличием трех состояний «Я»: Родитель (Экстеропсихе), Ребенок (Археопсихе), Взрослый (Неопсихе). Подчеркивается, что Я-состояния — это не роли, исполняемые людьми, а феноменологические реальности, поведенческие стереотипы, провоцируемые актуальной ситуацией. Родитель — это информация, полученная в детстве от родителей и других авторитетных лиц, это наставления, поучения, правила поведения, социальные нормы, запреты — информация из категории, как нужно и как нельзя вести себя в той или иной ситуации. С одной стороны, это набор полезных, проверенных временем правил, с другой — вместилище предрассудков и предубеждений. Родитель может выступать в виде Контролирующего Родителя (запреты, санкции) и Заботящегося Родителя (советы, поддержка, опека). Диагностировать состояние Родителя можно по

таким высказываниям, как «я должен», «мне нельзя». К другим вербальным характеристикам относятся поучающие, оценивающие, поддерживающие или критические замечания типа «всегда», «никогда», «прекрати это», «ни за что на свете», «итак, запомни», «сколько раз я тебе говорил», «я бы на твоём месте», «милый мой», «бедняжка», «какой вздор». Физическим признаком Родителя является нахмуренный лоб, поджатые губы, качание головой, «грозный вид», «указующий перст» руки, постукивание ногой, руки на бедрах, руки, скрещенные на груди, вздохи, поглаживания другого по голове и т. п.

Ребенок — это эмотивное начало в человеке, которое может проявляться в двух видах. Естественный Ребенок включает в себя все импульсы, присущие ребенку: доверчивость, нежность, непосредственность, любопытство, творческую увлеченность, изобретательность. Благодаря этим чертам Естественный Ребенок приобретает большую ценность, независимо от возраста человека: он придает человеку обаяние и теплоту. Однако Естественный Ребенок не только обаятелен, но и капризен, обидчив, легкомыслен, снисходителен к себе, эгоцентричен, упрям и агрессивен. Адаптированный Ребенок — это та часть личности, которая, желая быть принятой родителями и боясь отвержения, не позволяет себе поведения, не соответствующего их ожиданиям и требованиям. Для Адаптированного Ребенка характерна повышенная конформность, неуверенность, особенно при общении со значимыми лицами, робость, стыдливость. Разновидностью Адаптированного Ребенка является Бунтующий (против Родителя) Ребенок, иррационально отрицающий авторитеты, нормы, нарушающий дисциплину.

Ребенок диагностируется в Т. а. на основании высказываний, выражающих чувства, желания, опасения: «я хочу», «я не хочу», «я боюсь», «меня злит», «я ненавижу», «мне все равно», «какое мне дело». К невербальным характеристикам относятся дрожащие губы, слезы, «надутый вид», потупленный взор, хныкающий голос, пожимание плечами, размахивание руками, выражение восторга.

Взрослое Я-состояние — это способность индивида объективно оценивать действительность по информации, полученной в результате собственного опыта, и на основе этого принимать независимые, адекватные ситуации решения. Если Родитель — это преподанная концепция жизни, а Ребенок — концепция жизни через чувства, то Взрослый — это концепция жизни через мышление, основанная на сборе и обработке информации. В теории Фрейда (Freud S.) Взрослому соответствует «Я». Подобно тому как «Я» у Фрейда является ареной, на которой происходят баталии между вытесненными чувствами Оно и социальными запретами Сверх-Я, Взрослый у Берна играет роль арбитра между Родителем и Ребенком. Роль Взрослого сводится не к подавлению того и другого и возвышению над ними, а к изучению информации, записанной в Родителе и Ребенке. Анализируя эту информацию, Взрослый решает, какое поведение наиболее соответствует данным обстоятельствам, от каких стереотипов необходимо отказаться, а какие желательно включить. Так, на вечеринке уместно поведение,

диктуемое Детским Я-состоянием, а неуместно морализирование Родителя на тему аскетического образа жизни. Именно в этом ключе необходимо понимать девиз Т. а.: «Будь всегда Взрослым». К Взрослому пациенту обращается психотерапевт в процессе работы с ним.

При взаимодействиях (транзакциях) людей могут включаться различные Я-состояния. Различают дополнительные, перекрестные и скрытые транзакции. Дополнительными называются транзакции, соответствующие ожиданиям контактирующих людей и отвечающие здоровым человеческим отношениям. Такие взаимодействия не конфликтогенны и могут продолжаться неограниченное время. Стимул и ответная реакция при таком взаимодействии изображаются параллельными линиями. Примером транзакции «Взрослый—Взрослый» может служить беспристрастный разговор с целью получить информацию: «Вы не слышали, какая погода ожидается завтра?» — «Обещают дождь». Типичный разговор между двумя Родителями, обремененными предрассудками, звучит примерно так: «Нынешняя молодежь думает только о развлечениях». — «Еще бы! Ведь они живут на всем готовом!». Взаимодействие «Родитель—Ребенок» может быть проиллюстрировано следующим диалогом между супругами: «Что-то мне нездоровится сегодня. Кажется, у меня температура». — «Тогда ложись в постель, я приготовлю тебе чай с лимоном и дам аспирин».

Конфликтогенной способностью обладают перекрестные транзакции. В этих случаях на стимул дается неожиданная реакция, активизируется неподходящее состояние «Я». Классическим является пример Берна «Запонки». Муж не может найти запонки и спрашивает у жены: «Ты не знаешь, где мои запонки?». Это вопрос Взрослого, ждущего информации, и параллельный дополнительный ответ был бы таким: «Посмотри в верхнем ящике гардероба». Однако если у жены тяжелый день, то она может сказать: «Куда положил, там и возьми». Стимул исходит от Взрослого, но жена вернула ответ от Родителя. Стимул и реакция пересеклись. Коммуникация прекращается: муж и жена больше не могут говорить о запонках, сначала они должны выяснить, почему он никогда не кладет вещи на свои места. Если бы ответ жены исходил от Ребенка («Вечно я у тебя во всем виновата!»), образовался бы тот же тупик. Такие перекрестные транзакции начинаются взаимными упреками, колкими репликами и заканчиваются хлопаньем дверью и громким выкриком: «Это все из-за тебя!» (название одной из психологических игр, описанных Берном).

Скрытые транзакции отличаются от предыдущих тем, что включают более двух состояний «Я», так как сообщение в них маскируется под социально приемлемым стимулом, но ответная реакция ожидается со стороны эффекта скрытого сообщения, что и составляет суть психологических игр. Когда продавец машин, улыбаясь, говорит своему клиенту: «Это наша самая великолепная спортивная модель, но она, наверное, слишком дорога для вас», то его слова могут быть восприняты как Взрослым, так и Ребенком клиента. Когда их слышит Взрослый, ответ может быть таким: «Да, вы правы, учитывая то, сколько я получаю». В то же время

Ребенок может ответить: «Я беру ее — это как раз то, что я хочу». Наиболее тонкие обманные ходы строятся с учетом человеческой потребности в признании.

Психологическая игра представляет собой серию следующих друг за другом дополнительных скрытых трансакций с четко определенным и предсказуемым исходом. Это набор трансакций со скрытой мотивацией, серия ходов, содержащих ловушку, подвох. В качестве выигрыша выступает какое-либо определенное эмоциональное состояние, к которому игрок бессознательно стремится. Это далеко не всегда позитивное чувство, удовольствие или радость, чаще это неприятные ощущения, которые для игрока являются «любимыми» и которые он «коллекционирует». Например, в игре «Ударь меня» один из участников пытается вызвать у своего партнера неуважительную к себе реакцию. В книге Берна «Игры, в которые играют люди» (1964) описываются десятки игр. Их исполняют из Родительского состояния «Я», когда повторяют игру родителей; из Взрослого Я-состояния, когда они сознательно рассчитаны; из Детского Я-состояния, когда они основаны на ранних переживаниях, решениях и психологических позициях, которые ребенок занял в отношении себя и других в детстве.

Понятие психологической позиции является одним из основных в Т. а. Известным пропагандистом Т. а. стал психиатр Харрис (Harris T. A.) благодаря своей книге «Я о'кей — ты о'кей». Название книги выражает позицию, которой человек должен добиться в процессе Т. а. Харрис различает 4, а Инглиш (English F.) — 5 основных позиций.

Первая позиция: «я о'кей — ты о'кей». Эта позиция полного довольства и принятия других может быть определена как гармоничная, или симбиотическая, и соответствует положению эмбриона в чреве матери, который находит себя и свое окружение благополучным (о'кей). Позиция может поддерживаться между младенцем и матерью, однако если ребенок застревает на ней, полагая, что он всю жизнь будет оставаться самой важной персоной, то со временем возникнут разочарования и отрицательные переживания.

Вторая позиция: «я не о'кей — ты не о'кей». Если ребенок в начале своей жизни окружен вниманием, теплом и заботой, а затем, в силу каких-то жизненных обстоятельств, отношение к нему радикально меняется, то он начинает ощущать себя неблагополучным (не о'кей). Жизнь утрачивает позитивные аспекты. Сохранение такого положения может подействовать деструктивно и привести к убеждению: «Жизнь ничего не стоит».

Третья позиция: «я не о'кей — ты о'кей». Очень скоро ребенок начинает переживать, что он маленький, беспомощный, зависит от взрослых; он ощущает себя менее ценным, чем окружающие его взрослые. Это может измениться только в том случае, если самооценка ребенка будет повышаться. Если же этого не происходит, то такое состояние фиксируется, что в конце концов приводит к осуществлению сценария, в котором главную роль играют депрессия, резигнация и чувство неполноценности: «Моя жизнь ничего не стоит».

Четвертая позиция: «я о'кей — ты не о'кей». Если ребенка «не поглаживают», плохо с ним обращаются, то он приходит к заключению: «Только я один могу защитить себя, только я один хороший, а другие — плохие». Осуществление жизненного сценария на основе этой позиции может привести к криминальной ситуации: «Ваша жизнь немного стоит».

Пятая позиция: «я о'кей — ты о'кей». Это реалистическая позиция. Она не основывается на ранних детских решениях, а выбирается осознанно. К ней человек приходит через жизненный опыт, посредством переоценки ценностей, через мораль и философию. В этой позиции никто не проигрывает, а каждый по-своему приходит к своей победе: «Жизнь стоит того, чтобы жить».

Психологические позиции возникают не только в отношении себя и других, но и в отношении другого пола. Приняв психологическую позицию, личность старается укрепить ее, чтобы стабилизировать самооценку и сохранить свое восприятие окружающего мира. Психологическая позиция становится жизненной позицией, исходя из которой играют в игры и осуществляют жизненный сценарий. Например, женщина, которую в детстве третировал отец-алкоголик, принимает 2 позиции: «Я ничего не стою» (я не о'кей) и «Мужчины — это животные, которые будут обижать меня» (мужчины не о'кей). Исходя из этого, она выбирает людей, которые играют определенные роли, соответствующие ее жизненному сценарию. Так, она выходит замуж за «животное», к тому же алкоголика. В дополнение к этому на людях она играет в игру «Насильник»: привлекая мужчину беседой, пытается его соблазнить; если же он не поддается на это, она с возмущением отвергает его, еще раз убеждаясь, что «мужчины — это животные, которые хотят обидеть» ее (коллекционирование «любимых чувств»).

Сценарий — это жизненный план, напоминающий спектакль, который личность вынуждена играть. Он зависит от позиций, принятых в детстве, и записывается в детское Я-состояние через транзакции, происходящие между родителями и ребенком. Игры, в которые играют люди, являются частью сценария. Осознав свои позиции и игры, личность может понять свой жизненный сценарий. Анализ его является основной целью Т. а. По Берну, почти вся человеческая деятельность запрограммирована жизненным сценарием, начинающимся в раннем детстве. Первоначально сценарий пишется невербально (позиции, принимаемые в детстве — «я о'кей», «я не о'кей», — записываются невербально), затем дети получают от родителей вербальные сценарные сообщения, которые могут относиться к общему жизненному плану («ты станешь знаменитым», «ты неудачник, ты никогда ничего не достигнешь»), а могут касаться различных сторон жизни человека: ребенку предписывается профессиональный сценарий («ты настоящий артист»), сценарий относительно своего пола и женитьбы-замужества («ты такой хилый, ты никогда не станешь настоящим мужчиной», «не рассчитывай со своими данными выйти замуж»), относительно образования, религии, спорта, увлечений и т. п. При этом родительские сценарные сообщения могут быть конструктивными, деструктивными (в крайних

случаях — ведущими к самоубийству) и непродуктивными. По Берну, в каждом ребенке скрывается «принц» или «принцесса», но уже в самом начале жизни некоторые дети получают от значимых для них людей сообщения, содержащие в той или иной форме пренебрежение, что и вынуждает детей действовать ниже своих реальных способностей. Они становятся «лягушками», вместо того чтобы быть «принцами», которыми рождены («принц» и «лягушка» — аналогии, взятые Берном из сказки о «Царевне-лягушке»).

Т. а. — это интеракционная психотерапия, которая проводится в групповой форме. Пациентов обучают основным понятиям Т. а., пониманию механизмов поведения и их расстройств. Психотерапевт и пациенты пользуются при этом доской и мелом. Целью работы является осознание членами группы того, в пределах какого Я-состояния они обычно функционируют (структурный анализ). Развивая это осознание, пациенты исследуют раннее программирование, послания (сообщения), которые они получали от родителей, и свои ранние решения в отношении собственного достоинства («я о'кей», «я не о'кей») и жизненной позиции. Главная цель Т. а., по Р. Гулдинг (Goulding R. L.) и М. Гулдинг (Goulding M.), состоит в пересмотре ранних решений. Авторы отвергают представление Берна о том, что мы пассивно следуем сценарию и являемся жертвами раннего обусловливания, и полагают, что решения принимаются нами в ответ на реальные и воображаемые родительские послания и таким образом мы сами изначально создаем свой сценарий. Если было принято раннее решение, то с помощью различных психотерапевтических приемов члены группы могут заново пережить сцены раннего детства, оживить ситуации, в которых они приняли определенное пораженческое решение относительно себя и своей жизни, и в конце концов могут принять новое решение на интеллектуальном и эмоциональном уровне. Авторами развит модифицированный вариант Т. а., сочетающий свои принципы и приемы с гештальт-терапией, психодрамой и модификацией поведения. Несмотря на то, что транзактная группа является интеракционной и работа в ней должна приводить к интеллектуальному и эмоциональному инсайту, большой акцент делается на рациональном подходе. Руководитель группы выступает в большей степени как учитель, часто использует дидактические подходы, чтобы помочь пациентам испытать инсайт и установить контроль над своей жизнью. Конечной целью Т. а. является достижение автономии личности, что помогает определить свою собственную судьбу, принять ответственность за свои поступки и чувства.

В основе практики Т. а. лежит контракт, в котором оговариваются условия лечения. Психотерапевтический контракт включает цели, поставленные пациентом перед собой, и пути, по которым эти цели будут достигаться; сюда вносятся предложения психотерапевта по лечению и список требований к пациенту, которые он обязуется выполнять. Пациент решает, какие убеждения, эмоции и стереотипы поведения он должен изменить в себе, чтобы достигнуть намеченных целей. После пересмотра



ранних решений пациенты начинают думать, вести себя и чувствовать по-другому, стремясь приобрести автономию.

Т. а. может использоваться при лечении неврозов в широком возрастном диапазоне. Менее эффективно его применение для лечения психотических больных, а также больных с тяжелыми хроническими формами неврозов. Сильной стороной Т. а. является установление общего языка с пациентом, что облегчает формирование психотерапевтического контакта (Лычагина Л. И., 1983).

Слово транзакция переводится как взаимодействие и, соответственно, понятие транзакционный анализ подразумевает анализ взаимодействия, а проще - общения людей.

Транзакционный анализ строится на том, что в основе любых форм неадаптивного (несоответствующего, неудовлетворительного) поведения человека лежат определенные запрограммированные на уровне подсознания схемы взаимоотношений и взаимодействия. Эрик Бёрн называет эти схемы взаимоотношений играми, в которые мы, сами того не сознавая, играем всю нашу жизнь.

Родитель. Каждый человек сохраняет в себе образ своих родителей и невольно (а иногда и с долей сознательного намерения) подражает в определенных ситуациях моделям их поведения (или одного из них), то есть ведет себя как Родитель.

Взрослый. Каждый человек способен чаще или реже воспринимать ситуацию и себя вполне объективно, зрело. Состояние такого зрелого объективного восприятия реальности и называется состоянием Взрослый.

Ребенок. Каждый человек сохранил в себе восприятие себя как ребенка, то есть в определенных ситуациях независимо от возраста ощущает себя мальчиком или девочкой из своего прошлого.

В транзакционном анализе процесс общения подразделяется на условные единицы общения, которые называются транзакциями. Транзакции подразделяются на транзакционные стимулы и транзакционные реакции. Все виды обращения к другому человеку относятся к категории транзакционных стимулов. А все виды ответов на эти или другие обращения считаются транзакционными реакциями.

Транзакционный анализ и заключается в анализе всех основных транзакций с помощью разработанных Э.Бёрном специальных диаграмм.

Согласно концепции транзакционного анализа большинство людей уже с детства начинает неосознанно заменять естественное общение определенными играми в общение. Это происходит в тех случаях, когда у ребенка возникает потребность уйти от реальной ситуации, от личной ответственности, что-то выгадать в моральном смысле (самоутверждение, спасение самолюбия и т.п.) или в материальном (какой-нибудь подарок).

Ребенок начинает неосознанно изображать себя не тем, кем он является: более маленьким, слабым, несчастным или, напротив, более взрослым, родительски-начальственно относящимся к сверстникам и т.п.

Эти защитные психологические механизмы, которые сначала, казалось бы, позволяют что-то выгадать, в конечном итоге входят в привычку и закрепляют выбранный (неосознанно) тип поведения.

Нередко такая игра в того, кем ты на самом деле не являешься, продолжается всю жизнь и уже приносит не выгоду, а фрустрацию и даже страдания, так как не позволяет выйти на естественные отношения с другими, выразить свои истинные чувства. Вся загвоздка состоит в том, что индивид не только сам включился в эту игру, но и включил в нее других, которые также неосознанно подыгрывают той роли, которую он отвел себе и им. Поэтому отказаться от игры чрезвычайно сложно, так как она уже стала стереотипом не только твоего отношения к другим, но и их отношения к тебе.

Чаще всего индивид даже не сознает свою игру, то есть неестественную для его натуры и для решения его проблем манеру поведения, но природу не обманешь, и эта неестественность начинает мучить его.

Эрик Бёрн указывает, что возможен и так называемый патологический выбор игры, когда удовлетворение приносит именно не-удовлетворение желаний, позволяющее чувствовать себя маленьким, несчастным, а главное уходящим от личной ответственности (не только перед другими, но и перед самим собой) за решение своих проблем.

В качестве иллюстрации патологического выбора игры Э.Бёрн приводит пример, когда мужчина, привыкший в детстве получать внимание от собственной матери в форме критики и наказаний, продолжает во взрослом возрасте «как бы нечаянно» совершать поступки, вызывающие на себя гнев со стороны женщины (это может быть жена, начальница на работе и т.д.), что будет приносить ему неосознаваемое удовлетворение от переживания своего детского состояния, оказанного ему пусть негативного внимания и испытываемого при этом чувства вины.

Эрик Бёрн составил целую картотеку подобных игр, которые часто повторяются в психотерапевтической практике. В качестве примера можно привести описание игры «Если бы не ты», довольно типичной для супружеских отношений (из книги Э. Бёрна «Игры, в которые играют люди»).

## **8. Понятие игры в транзакционном анализе Эрика Берна.**

Игра — это последовательность взаимодействий между людьми, которая, во-первых, является последовательностью транзакций, имеющих начало и конец, во-вторых, содержит скрытый мотив, то есть психологический уровень, который отличается по своему содержанию от социального, и, в-третьих, дает выигрыш обоим игрокам.

Причина того, что человек играет в игры, лежит в наличии выигрыша. Если провести аналогию с техникой, структурный анализ описывает части личности так же, как техническое описание — части машины или механизма.

Транзактный анализ описывает, как эти части взаимодействуют между собой, так же как чертеж среза механизма показывает, как его части соединяются между собой. Но для того чтобы понять, почему люди вообще стремятся общаться друг с другом, необходимо постулировать существование некой движущей силы, наподобие бензина; для этого в транзактном анализе существуют мотивационные концепции стимульного голода, структурного голода и позиционного голода. Игры утоляют голод всех трех видов, и удовлетворение от игр связано с наличием в них выигрыша.

#### Стимульный голод

Многие научные исследования показали, что сенсорная стимуляция является одной из первых потребностей высших организмов. На основе этих открытий и клинических исследований Эрик Берн сформулировал понятия стимульного голода и поглаживания.

Поглаживание является специфической формой стимуляции друг друга. Так как поглаживания жизненно необходимы человеку, обмен поглаживаниями является одной из самых важных форм деятельности, в которую вовлечены люди.

Поглаживания могут принимать различные формы: от настоящего физического прикосновения до краткого приветствия. Чтобы поглаживание было эффективным, оно должно подходить тому, кто его получает. Например, Спитц показал, что маленькие дети нуждаются в физических поглаживаниях, для того чтобы выжить. С другой стороны, взрослым людям бывает достаточно редких символических поглаживаний, например похвалы или знака уважения. Тем не менее, хотя человек и может выжить, получая «минимальную норму» поглаживаний, дефицит поглаживания вреден как для физического, так и для эмоционального состояния человека, и именно поэтому он является одной из главных движущих сил человеческого поведения.

Стимульный голод утоляется поглаживанием или признанием. Потребность в поглаживании является более важной, чем потребность в признании. Эрик Берн говорил, что человеку нужны поглаживания, чтобы «его позвоночник не высох». Как правило, потребность в поглаживании может быть удовлетворена через признание, следовательно, средний взрослый человек, кроме всего прочего, может удовлетворить свою потребность в поглаживании с помощью ритуальных действий, которые на деле являются обменом поглаживаниями. Вот, к примеру, ритуал, включающий в себя шесть поглаживаний.

— Привет.

— Привет.

— Как дела?

— Отлично, а у тебя?

— Отлично. Ну что, увидимся позже?

— Увидимся.

Игра сложнее, чем ритуал, но и она является обменом поглаживаниями. Надо заметить, что «пошел к черту!» — это такое же поглаживание, как и

«привет!», и что, когда люди не получают позитивных знаков внимания друг от друга, они соглашаются на негативные.

Некоторым людям их Родитель запрещает принимать прямые знаки внимания, поэтому им требуются более тонкие, завуалированные формы признания. В качестве примера можно привести женщину, которая отвергает любые комплименты своей внешности и вкусу, интерпретируя их как сексуальные предложения, но принимает похвалы своему портновскому искусству, скрывая при этом свое раздражение. Когда человек не может получить или принять прямое признание в той или иной форме, он стремится получить его через игру, которая является богатым источником поглаживаний.

#### Структурный голод

Удовлетворение структурного голода — это социальное преимущество игры. Чтобы удовлетворить свой структурный голод, индивид ищет участия в социальных ситуациях, в которых время структурировано (организовано) взаимными поглаживаниями. Структурный голод — это потребность в социальной ситуации, в которой индивид мог бы общаться с другими людьми. Потребность в структурировании времени является производной от стимульного голода, следовательно, более сложной его формой. Игра структурирует время множеством способов. Например, игра «Если бы не ты» (ЕНТ) отлично занимает время взаимными обвинениями. Кроме того, она делает возможным времяпрепровождение!

«Если бы не он (она)», которое разыгрывается с соседями и родственниками, а также «Если бы не они», которое пользуется большим успехом в барах и бриджклубах.

Времяпрепровождение — серия простых дополнительных транзакций, относящихся к одному сюжету.

#### Позиционный голод

Удовлетворение позиционного голода — экзистенциальное преимущество игры. Позиционный голод — это потребность отстоять свою основную, занимаемую в продолжение всей жизни экзистенциальную позицию. Экзистенциальную позицию личности можно обозначить фразой, например «я плохой», «они плохие» или «все люди плохие». Эта потребность удовлетворяется внутренними транзакциями, которые происходят в уме игрока между ним самим и другим лицом, чаще всего одним из родителей. Удовлетворение позиционного голода происходит при поглаживании или признании, которое игрок получает от внутреннего Родителя.

Например, после игры в «Насилие» игроки расходятся по домам, и Уайт думает: «Прав был папа: все мужчины — животные!» — и слышит в ответ «Ах ты умница!» от своего Родителя. Такая внутренняя транзакция имеет ценность, равную ценности поглаживания, и в то же время усиливает экзистенциальную позицию игрока. Как вы увидите позже, каждая игра имеет свой дополнительный эффект, так как является частью реализации жизненного плана человека или сценария.

Игра дает человеку поглаживания без угрозы близости. Теория транзактного анализа говорит, что двое или несколько людей могут совместно структурировать свое время лишь с помощью ограниченного числа способов, а именно: деятельности, ритуалов, времяпрепровождений, игр, замкнутости или близости. Близость—это социальная ситуация, свободная от других структурирующих элементов, ситуация, в которой поглаживания даются и принимаются непосредственно. Близость часто пугает людей, так как она нарушает родительский запрет на обмен поглаживаниями. В то же время игра является специально сбалансированной ситуацией, которая позволяет получить поглаживания и при этом избежать критики внутреннего Родителя.

Нужно заметить, что поглаживания можно получить и не прибегая к играм, которые в основе своей являются уловками и передаются ребенку от родителей как предпочтительный метод получения стимуляции. Поэтому человек, который отказывается от игр, должен придумать для себя другой способ получать поглаживания и структурировать свое время.

Я опишу подробно две игры. Первая из них — мягкий вариант, или первая степень, игры под названием «Почему бы вам не... — Да, но», а вторая — игра средней жесткости (второй степени), или «Насилие». Мягкость или жесткость игры определяется ее интенсивностью и опасностью для здоровья и жизни. Первая степень соответствует самой мягкой версии, а третья — самой жесткой.

«Почему бы вам не... — Да, но» (ПБВДН) — весьма распространенная игра, в которую играют везде, где люди собираются в группы, и которая обычно разворачивается следующим образом. (Блэк и Уайт — матери, у которых дети ходят в начальную школу.)

Уайт. Я бы хотела пойти на собрание, но мне не с кем оставить детей. Что мне делать?

Блэк. Позвоните Мэри. Она будет рада вам помочь.

Уайт. Она очаровательная девушка, но слишком молоденькая.

Блэк. Позвоните в гувернерское агентство. У них работают женщины с опытом.

Уайт. Я боюсь, как бы они не оказались слишком строги.

Блэк. Почему бы вам не взять детей с собой?

Уайт. Я боюсь, мне будет неудобно оттого, что я одна привела с собой детей.

После нескольких таких транзакций воцаряется тишина, за которой может последовать высказывание третьего лица, присутствовавшего при разговоре, например:

Грин. Да, трудно с детьми.

ПБВДН, первая игра, описанная Берном, соответствует всем трем частям определения игры. Она представляет собой серию транзакций, имеющую начало (вопрос) и конец (напряженная тишина). Она содержит скрытый мотив, так как на социальном уровне она выглядит как серия вопросов, заданных Взрослым, на которые отвечает другой Взрослый, а на

психологическом уровне автором вопросов оказывается требовательный, сопротивляющийся Ребенок, не способный разрешить свою проблему самостоятельно, а ответов — пытающийся ему помочь Родитель, по ходу игры все более раздражающийся.

Эта игра содержит следующие вознаграждения: она является богатым источником поглаживаний, помогает структурировать время группе людей и подкрепляет жизненные позиции собравшихся. Пример такой позиции — фраза миссис Грин: «Да, трудно с детьми». Для миссис Уайт игра доказывает, что «родители» (советчики) — плохие и хотят ею командовать, а дети плохи, потому что не дают матери жить в свое удовольствие. Для миссис Блэк игра лишний раз демонстрирует, что дети или взрослые, ведущие себя как дети, неблагодарны и не желают сотрудничать. И у Блэк, и у Уайт вознаграждение полностью соответствует их сценариям. Обе женщины выходят из игры разозленными или подавленными, в зависимости от того, каково их любимое чувство. После достаточно долгой последовательности.

ПБВДН и других игр Уайт или Блэк почувствуют себя вправе учинить над собой нечто ужасное, например запить, отправиться в психиатрическую больницу, попытаться убить себя или просто бросить все.

В ПБВДН может играть кто угодно. Психологическое содержание игры «Насилие» притягивает меньше людей. Это сексуальная игра, поэтому для нее требуются мужчина и женщина, хотя в нее при желании могут играть и лица одного пола. Чаще всего в нее играют следующим образом.

На вечеринке, после продолжительного флирта, мистер Уайт и мистер Блэк оказываются наедине в спальне, причем Блэк читает вслух «Радость секса». Возбужденный недвусмысленной ситуацией, Блэк пытается поцеловать Уайт. Уайт резко отталкивает его, вскакивает и уходит.

Здесь также имеется серия транзакций. В данном случае она начинается сексуальным предложением, а завершается сексуальным отказом. В социальном плане игра выглядит как обычный флирт, в результате которого Блэк решается нарушить этикет, за что Уайт его отвергает с полным сознанием собственной правоты. На психологическом уровне взаимодействия (между Ребенком и Ребенком) Уайт заманивает Блэка, после чего отталкивает его.

Вознаграждение обоих игроков — это поглаживания, структурированное время и оправдание их жизненных позиций «женщины (мужчины) — плохие», которое сопровождается чувством гнева или депрессией, в зависимости от того, что записано в сценарии. Кроме того, исполнение жизненного сценария продвигается вперед, так как достаточное количество подобных эпизодов может оправдать собой изнасилование, убийство, самоубийство или депрессию у каждого из игроков.

Вознаграждение в игре иначе называется купоном. Купоны, или неискренние чувства<sup>1</sup>, как то печаль или вина, собираются и сохраняются лицами, которые играют в игры.

Когда накоплено достаточно купонов, их можно обменять на «бесплатную» вспышку гнева, запой, попытку самоубийства или любое другое значимое сценарное событие.

Транзакционный рэкет — это причина для коллекционирования купонов. Например, человек с жизненной позицией «я плохой» поддерживает свою низкую самооценку, собирая серые купоны вины, а человек с позицией «вы плохие» поддерживает свое излюбленное чувство, собирая красные купоны гнева.

#### Роли и степени

Как уже было сказано, игры существуют в мягком и жестком вариантах. Игра ПБВДН была представлена в самом мягком варианте (первая степень): в этом виде она относительно безвредна. Жесткую версию (третью степень) этой игры можно наблюдать у алкоголика, который отвечает «да, но...» на любое предложение помощи вплоть до своего смертного часа.

Игры третьей степени несут ущерб для жизни и здоровья. Игра в насилие, описанная выше, является игрой второй степени. Первая степень часто разыгрывается на коктейлях в форме флирта и следующего за ним отказа, а третья степень этой игры, к счастью более редкая, обычно заканчивается в суде или в морге.

### **9. Публичное выступление. Самопрезентация и правила аргументации.**

Публичное выступление — это общественное мероприятие, в ходе которого выступающий (оратор) доносит до слушателей некую информацию. Особенности таких представлений: присутствие группы слушателей, преобладающая монологическая речь, продуманная структура высказывания, конкретная цель.

В зависимости от цели и аудитории, выбирается стиль выступления, для большей эффективности в настоящий момент используются различные электронные инструменты (видео, презентации, аудиозаписи и другие). Публичным выступлением можно считать любую монологическую речь, направленную на нескольких слушателей (объявление о концерте всему классу, ответ школьника у доски, выступление на сцене, проведение урока, поздравление друга за праздничным столом и так далее).

Публичные выступления не одинаковы, по целевой нагрузке подразделяются на: Информирующие (главная задача — передача сведений слушателям). Протокольные (применяют на официальных мероприятиях, юбилеях, митингах). Развлекающие (юмористические телепередачи, концерты, рассказы собеседников). Убеждающие или агитирующие (популярны у политиков или рекламщиков, которые убеждают слушателей в своей правоте). Важно! Обычно ораторы используют не один вид выступления, а несколько (например, информативно-развлекательный). Публичные выступления различаются не только по цели, но и по форме подачи материала: Сообщение — публичная речь длительностью до 10 минут,

в которой кратко обрисовывается суть проблемы. Доклад – четко выверенный и заранее подготовленный рассказ по конкретной теме, может длиться от 10 минут до 3 часов. Выступление – краткосрочное, не более 5 мин., представление информации по предложенному вопросу. Бывает импровизированным или заготовленным. Лекция – монологическое выступление перед аудиторией специалиста, прекрасно ориентирующегося в теме. Оптимальная продолжительность – 90 мин. Беседа – форма открытого выступления, в которой монолог оратора чередуется с выступлениями слушателей.

Этапы публичного выступления Как флиртовать с мужчиной правильно — правила и примеры заигрывания Практически все выступления проходят 3 этапа: Докуммуникативный (подготовительный) этап. Коммуникативный этап: установка взаимосвязи со слушателями; концентрация и удержание внимания аудитории на проблеме; аргументирование и доказывание своей точки зрения; подведение итогов и завершение выступления. Посткоммуникативный (анализ положительных и отрицательных моментов мероприятия, личные выводы оратора).

Самопрезентация (с лат. — «самоподача») — это процесс представления человеком собственного образа в социальном мире, характеризующийся намеренностью и направленностью на создание у окружающих определенного впечатления о себе.

Самопрезентация бывает двух видов:

— природная, называемая природным распределением,- свойственна всем индивидам и характеризующаяся не надуманностью процесса и естественностью. В результате природной самопрезентации происходит определение человека в системе общественного сознания. Отличительными особенностями самопрезентации данного вида является невозможность контроля и корректировки, что можно расценить в качестве недостатка природной самопрезентации в силу неизвестности характера произведенного эффекта.

— искусственная самопрезентация, в рамках которой применяются специально наработанные навыки представления себя, со спланированным результатом. Главной целью искусственной самопрезентации является формирование положительного отношения со стороны значимых для субъекта воздействия людей.

Выделяют два типа самопрезентации:

1. соответствует собственной самооценке — в качестве основной цели такой самопрезентации выступает стремление субъекта воздействия к идеалу себя, сформированному в своем сознании.

2. соответствует ожиданиям и предпочтениям аудитории — наиболее часто встречающийся тип самопрезентации, который направлен на формирование образа субъекта воздействия в глазах окружающих.

Неоспоримым фактом является выразительность самопрезентации, что обусловлено стремлением людей создавать себе образ, соответствующий их личной идентичности. Но часто идентификацию субъекта общество



контролирует из-за существования условных правил поведения в каждой сфере. Реакция субъекта на такой контроль может быть провокационной. Этому примером является "дочь церковнослужителя", у которой вследствие особенностей профессиональной деятельности отца подавлены идентичность личности и эмоции. В таких условиях она не может самопрезентовать себя в каком-то ином, несвойственном для «дочери проповедника» качестве. В конечном итоге, вызывает негативную реакцию в ее семье и обществе.

В процессе аргументации и критики могут совершаться ошибки двух типов: умышленные и неумышленные. Умышленные ошибки называются софизмами, а лица, совершающие такие ошибки, - софистами, платными учителями мудрости. Софизмами называются и сами рассуждения, в которых содержатся умышленные ошибки. (Софизм (от др. греч. *sofisma* - хитрая уловка, выдумка). Неумышленные ошибки совершаются из-за низкой культуры мышления, из-за поспешности и по некоторым другим причинам. Они называются паралогизмами (от др. греч. *paralogismos* - неправильное рассуждение).

Недопущению ошибок в аргументациях и критике способствует соблюдение специальных правил. В соответствии с тремя частями аргументации и критики разделим эти правила на три группы: по отношению к тезису (А), по отношению к аргументам (В), по отношению к форме (С) аргументации и критики. Некоторые из этих правил относятся только к доказательству и опровержению.

#### А. Правила по отношению к тезису

Первое правило: необходимо явно сформулировать тезис (в виде суждения, системы суждений, проблемы, гипотезы, концепции и т. д.). Тезис должен быть однозначным утверждением, при его формулировании нет места двусмысленности, многозначности, омонимии.

Второе правило: тезис должен быть сформулирован четко и ясно. Для выполнения этого требования существует следующая последовательность действий:

Во-первых, нужно выяснить, все ли дескриптивные (нелогические) термины, содержащиеся в формулировке тезиса, вполне понятны. Если есть непонятные или двусмысленные слова, то их следует уточнить, например, путем определения.

Во-вторых, нужно выявить логическую форму тезиса. Если тезис является суждением, в котором нечто утверждается или отрицается о предметах, то нужно выяснить, о всех ли предметах идет речь в суждении или лишь о некоторых (о многих, о большинстве, о меньшинстве и т. д.).

В-третьих, иногда целесообразно уточнить время, о котором идет речь в суждении, например, выяснить, идет ли речь о том, что определенное свойство принадлежит предмету всегда, или оно принадлежит ему иногда. Нужно потребовать от оппонента уточнить такие утверждения.

В-четвертых, иногда необходимо выяснить, утверждают ли, что тезис является истинным, или только правдоподобным .

Подготовительная работа, заключающаяся в выработке общего поля аргументации и позволяет сэкономить время на дальнейших этапах аргументации и повысить ее эффективность.

Существуют различные виды уловок. Так в споре применяют уловку «умышленная нечеткая формулировка тезиса», т. е. при формулировании используют слова, неизвестные либо непонятные слушателям.

Еще одна уловка — «умышленное непонимание тезиса». Она может заключаться в формулировании тезиса таким образом, чтобы изменить его смысл не в пользу пропонента. Так, вместо того чтобы сказать, что у человека заболела голова, говорят, что у него что-то с головой.

Используется и уловка «необоснованное обвинение в неясности», когда из текста выдергиваются отдельные фразы, смысл которых вне контекста действительно неясен. На этом основании автора обвиняют в склонности к схоластическому теоретизированию.

Третье правило: тезис не должен изменяться в процессе аргументации без специальных оговорок.

С нарушением этого правила связана уловка, называемая подменой тезиса. Она совершается в том случае, когда в качестве тезиса выдвигается некоторое утверждение, а аргументируется другое, сходное с выдвинутым; в конце же концов делается вывод о том, что обосновано или раскритиковано исходное утверждение. Подмена тезиса может совершаться и непреднамеренно, быть ошибкой.

Разновидностью подмены тезиса являются ошибки:

1) «подмена аргументируемого тезиса более сильным утверждением» (по отношению к доказательству эта ошибка имеет название «кто много доказывает, тот ничего не доказывает»);

2) «подмена критикуемого тезиса более слабым утверждением» (применительно к опровержению она называется «кто много опровергает, тот ничего не опровергает»).

Разновидностью ошибки «подмена тезиса» является также ошибка, называемая подменой тезиса ссылками на личные качества человека.

Выделяются следующие уловки, связанные с правилом по отношению к тезису.

Ослабление тезиса аргументации. Уловка заключается в следующем. Противник выдвигает утверждение, которое трудно или невозможно обосновать, а затем подменяет это утверждение другим, более слабым, которое он может доказать. Вы сгоряча пытаетесь опровергнуть второе утверждение, но этого, естественно, сделать вам не удастся. Тогда противник приводит доказательство второго утверждения и торжествует, делая вид, что доказал первое утверждение.

В таком случае нужно проявить внимательность и объяснить присутствующим, какая уловка была применена.

Усиление критикуемого утверждения. Эта уловка применяется так. Вы выдвигаете тезис. Противник заменяет ваш тезис более сильным утверждением и показывает, что это второе утверждение доказать нельзя.

Более того, он может опровергнуть второе утверждение. В результате противник делает вид, что опроверг ваш тезис.

Чтобы неумышленно не произвести подмены критикуемого утверждения (в том числе и более сильным утверждением), в процессе дискуссии рекомендуется повторять утверждения, прежде чем их критиковать. Таково этическое правило ведения полемики.

Логическая диверсия. Эта уловка заключается в умышленном переводе разговора на другую тему, на ту, которая хорошо знакома спорящему.

Четвертое правило: тезис не должен содержать формального противоречия, т. е. в его состав не должны входить взаимоисключающие суждения.

#### Б. Правила по отношению к аргументам

Первое правило: аргументы должны быть сформулированы четко и ясно. Для выполнения этого правила необходимо:

- перечислить все аргументы; если в процессе аргументации от каких-то аргументов отказываются, изменяют аргументы, приводят новые, это должно оговариваться;
- уточнить дескриптивные термины;
- выявить логическое содержание аргументов; уточнить кванторные слова, логические связки, модальные термины;
- уточнить оценочные характеристики аргументов (являются ли они истинными или правдоподобными утверждениями).

Второе правило: как в формулировке аргумента не должно содержаться противоречия, так не должно быть противоречия и в системе аргументов.

Третье правило: аргументы должны быть объективными, выражать не субъективную позицию спорящего, а логически и фактически мотивированное обоснование либо критику тезиса.

Четвертое правило: аргументы должны быть истинными суждениями, недопустимы в качестве аргументов вероятностные или правдоподобные суждения. Это правило формулируется так: аргументы должны быть полностью обоснованными (логически и фактически).

Пятое правило: аргументация не должна заключать в себе круг.

При нарушении этого правила возникает ошибка «круг в аргументации». Она совершается так. Тезис обосновывают при помощи аргументов, а какой-то из аргументов, в свою очередь, обосновывают при помощи тезиса.

Шестое правило: аргументы должны быть релевантными по отношению к тезису. Аргумент является релевантным по отношению к тезису аргументации (контраргументации), если его принятие, возможно в совокупности с некоторыми другими аргументами, повышает (уменьшает) правдоподобие тезиса.

#### В. Правила по отношению к форме аргументации

Сущность данного правила состоит в следующем: отношение между аргументами и тезисом должно быть, по меньшей мере, отношением подтверждения. При нарушении этого правила возникает ошибка «не

подтверждает». Применительно к доказательству она имеет название «не следует».

Исследуя аргументацию, важно знать, какова логическая связь между тезисом и аргументами:

- следует ли тезис из аргументов с необходимостью;
- аргументы лишь подтверждают тезис;
- логической связи между тезисом и аргументами не существует.

С ошибкой «не следует» связана уловка, которая заключается в том, что собеседника сбивают с толку набором бессмысленных фраз. Эта уловка особенно действует тогда, когда противник сознает свою слабость и привык делать вид, что все ему понятно, слушая то, что на самом деле не понимает. Данная уловка неприменима к тем, кто относится к собеседнику серьезно и вдумчиво.

## **10. Стресс и адаптация. Методы саморегуляции.**

Стресс - неспецифическая (общая) реакция организма на воздействие (физическое или психологическое), нарушающее его гомеостаз, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом). В медицине, физиологии, психологии выделяют положительную (эустресс) и отрицательную (дистресс) формы стресса. По характеру воздействия выделяют нервно-психический, тепловой или холодовой, световой и другие стрессы.

Каким бы ни был стресс, «хорошим» или «плохим», эмоциональным или физическим (или тем и другим одновременно), воздействие его на организм имеет общие неспецифические черты. Виды стресса.

Эустресс.

Понятие имеет два значения - «стресс, вызванный положительными эмоциями» и «несильный стресс, мобилизующий организм».

Дистресс.

Негативный тип стресса, с которым организм не в силах справиться. Он подрывает здоровье человека и может привести к тяжелым заболеваниям. От стресса страдает иммунная система. В стрессовом состоянии люди чаще оказываются жертвами инфекции, поскольку продукция иммунных клеток заметно падает в период физического или психического стресса.

Эмоциональным стрессом называют эмоциональные процессы, сопровождающие стресс, и ведущие к неблагоприятным изменениям в организме. Во время стресса, эмоциональная реакция развивается раньше других, активизируя вегетативную нервную систему и её эндокринное обеспечение. При длительном или многократно повторяющемся стрессе эмоциональное возбуждение может застывать, а функционирование организма - разлагаться.

Психологический стресс, как вид стресса, понимается разными авторами по-разному, но многие авторы определяют его как стресс, обусловленный социальными факторами.

Адаптация (лат. adaptation - приспособление) - термин, введенный в научный оборот физиологами в конце 18 века, в самом общем виде означает приспособляемость - способность некоего объекта сохранять спою целостность при изменении параметров среды.

При этом подразумеваются объекты системной природы, обладающие качеством саморегуляции, то есть способностью к компенсационному изменению собственных параметров в ответ на изменение пара метров внешней среды. Поэтому термином адаптация пользуются не только в науках о живом, но также в кибернетике.

Саморегуляция – это различные виды гармонизации своих психофизиологических потребностей.

Степень сформированности индивидуальной саморегуляции является значимым фактором продуктивности выполнения различных видов профессиональной деятельности, в том числе учебной. Чем выше уровень осознанной саморегуляции, тем выше возможности человека по овладению новыми видами деятельности, и тем шире круг тех деятельностей, которыми человек может овладеть.

Саморегуляция применяется для самостоятельного решения проблем, связанных с поддержанием физического и психического здоровья. Людям, овладевшим ее приемами, саморегуляция позволяет:

- избавляться от усталости, быстрее, чем за время обычного сна;
- уменьшать психическое напряжение, возникшее в результате стресса;
- активировать имеющиеся психологические способности (мышление, память, внимание);
- мобилизовать свои физические возможности;
- легче справляться с физической болью.

Механизмы и способы действия саморегуляции

#### 1. Концентрация (сужение поля ощущений).

Самым первым способом психической саморегуляции является управление своим вниманием. Тренировки внимания лучше начинать с концентрации на монотонно двигающихся объектах. Наиболее удобно использовать движущиеся стрелки часов (в начале фиксировать внимание на секундной стрелке, а после некоторой тренировки – на минутной). Затем можно переходить к фиксации внимания на простых предметах (желательно не интересных). Регулярное использование данного приема (5-60 минут в день) развивает способность длительно удерживать внимание на изучаемом предмете.

#### 2. Управление чувственными образами.

Почти все методы психофизиологической саморегуляции включают в себя произвольное вызывание ощущений и представлений, например, чувства тяжести и тепла, распространяющихся с отдельных участков (как правило с рук или ног) на все тело.

Техники психофизиологической саморегуляции, направленные на коррекцию настроения и работоспособности обязательно включают

сосредоточение внимания на сложных чувственных образах (берег моря, голубое небо, лес и т.п.). Конкретные варианты таких образов зависят от личных предпочтений человека и задачи тренировки. Рекомендуется применять по 5-60 минут в день.

### 3. Словесные внушения.

Было замечено, что при засыпании, пробуждении, усталости, слабые раздражители создают в коре головного мозга очаги возбуждения, которые и в последующем бодрствующем состоянии постоянно оказывают влияние на течение психических процессов в течение дня (иногда нескольких).

Слова, мысленно произносимые в моменты засыпания или сразу после пробуждения, вызывают соответствующие изменения в психофизиологическом состоянии. Т.е. слабые раздражители способны изменять деятельность физиологических систем, существенно улучшая самочувствие человека в последующий период бодрствования. Аналогичные условия, для эффективного самовнушения возникают в состоянии глубокой мышечной релаксации. При этом слова воздействуют на психосоматические процессы посредством повышения или понижения уровня активности нервных процессов.

Формулировка мысленных внушений строится только в виде утверждений чего-либо, а не отрицаний. Утверждения должны быть по возможности простыми и краткими. Слова произносятся мысленно и в такт дыхательным движениям. Каждая фраза может повторяться несколько раз. Сами формулировки внушений строятся с учетом личных потребностей. По 5-60 минут в сутки.

### 4. Уменьшение и увеличение мышечного тонуса.

Многие методы саморегуляции включают состояние полной мышечной релаксации. В ситуации же выхода из состояния релаксации, с целью активизации физических и психических функций, мышечный тонус специально повышается.

### 5. Управление ритмом дыхания.

Частота и глубина дыхания влияет на регулярное и непрерывное поступление кислорода в ткани и органы. Функционирование нервных клеток головного мозга строго зависит от попадания в них кислорода, который доставляется кровью, а регулируется этот механизм по концентрации углекислого газа. Интенсивное дыхание приводит к вымыванию углекислоты, просвет сосудов сужается и мозг испытывает кислородное голодание, вплоть до потери сознания. Чем дольше задержка дыхания после вдоха, тем больше кислорода переработается в углекислый газ, и тем выше станет его концентрация, что приведет к увеличению диаметра сосудов и усилит мозговой кровоток. Соответственно, если дышать медленнее, ткани будут питаться лучше и мозг, будет работать интенсивнее. Это можно заметить по человеку, который находится в состоянии высокой концентрации. Когда вы увлеченно, что-то читаете, смотрите интересный фильм, обдумываете какую-то проблему, – дыхание «замирает».

Во время вдоха происходит психическая активация, а при выдохе наступает успокоение. Соответственно, с целью большего успокоения вы можете произвольно установить ритм дыхания, делая относительно короткий вдох и более длительный выдох.

Если же вам необходимо повысить свою активность и работоспособность, то в течение 3-4 минут, совершайте более длительный вдох, некоторую задержку и относительно короткий выдох.

Способы регуляции психических состояний

Естественные методы саморегуляции:

- Физическая нагрузка (спорт, пешеходные прогулки и т.д.) – способствует тому, что накопившееся раздражение снижается или исчезает совсем.
- Плавание или водные процедуры – вода помогает быстро успокоиться и снять усталость.
- Хобби – важно иметь увлечение, от которого получаете удовольствие.
- Приятное общение – состояние изменяется в сторону позитивного, если общаться с жизнерадостными, оптимистичными и спокойными людьми.

Специальные методы саморегуляции:

Релаксационная техника «напряжение-расслабление». Техника «напряжение-расслабление» основана на попеременном напряжении и расслаблении различных мышц и мышечных групп, до достижения состояния релаксации. Обязательным условием освоения данной техники является концентрация внимания на процессе напряжения, расслабления и особенно на ощущениях, возникающих при переходе мышцы от напряженного состояния к расслабленному. Считается, что напряжение мышц перед попыткой их расслабления позволяет добиться более глубокого расслабления. Всякий раз, испытывая напряжение или беспокойство, которое вы не можете преодолеть, можете использовать технику «напряжение-расслабление» до тех пор, пока не найдете и не снимите все напряжения в каждой группе мышц. При этом мышечное расслабление приводит к возникновению покоя, уменьшению нервного напряжения или болевых ощущений.

Антистрессовая релаксация (рекомендована Всемирной организацией здравоохранения).

Это упражнение рекомендуется выполнять 2-3 раза в неделю. Поначалу оно занимает около четверти часа, но при достаточном овладении им релаксация достигается быстрее.

1. Лягте (в крайнем случае - присядьте) поудобнее в тихом, слабо освещенном помещении; одежда не должна стеснять ваших движений.

2. Закрыв глаза, дышите медленно и глубоко. Сделайте вдох и примерно на 10 секунд задержите дыхание. Выдыхайте не торопясь, следите за расслаблением и мысленно говорите себе: «Вдох и выдох, как прилив и отлив». Повторите эту процедуру 5-6 раз. Затем отдохните около 20 секунд.

3. Волевым усилием сокращайте отдельные мышцы или их группы. Сокращение удерживайте до 10 секунд, потом расслабьте мышцы. Таким образом пройдите по всему телу.

Повторите данную процедуру трижды, расслабьтесь, отрешитесь от всего, ни о чем не думайте.

4. Попробуйте как можно конкретнее представить себе ощущение расслабленности, пронизывающее вас от пальцев ног, через икры, бедра, туловище до головы. Повторяйте про себя: «Я успокаиваюсь, мне приятно, меня ничто не тревожит».

5. Представьте себе, что ощущение расслабленности проникает во все части вашего тела. Вы чувствуете, как напряжение покидает вас. Чувствуете, что расслаблены ваши плечи, шея, лицевые мускулы (рот при этом может быть приоткрыт). Лежите спокойно, как тряпичная кукла. Наслаждайтесь испытываемым ощущением около 30 секунд.

6. Считайте до десяти, мысленно говоря себе, что с каждой последующей цифрой ваши мышцы все более расслабляются. Теперь ваша единственная забота - насладиться состоянием расслабленности.

7. Наступает «пробуждение». Сосчитайте до двадцати. Говорите себе: «Когда я досчитаю до двадцати, мои глаза откроются, я буду чувствовать себя бодрым. Неприятное напряжение в конечностях исчезнет».

Техника «самочувствие».

Для ее выполнения необходимо максимально удобно расположиться в кресле или на стуле, закрыть глаза и ответить на 5 вопросов в течении 30 секунд (на каждый вопрос):

1. Какая кисть теплее, а какая – холоднее?
2. Какая часть тела самая теплая?
3. Какая – самая холодная?
4. Какая ступня наиболее теплая?
5. Какая часть лица самая теплая?

Выполнение данной техники позволяет быстро достичь психо-эмоционального расслабления.

Техника «Рождение заново».

Сядьте удобно. Закройте глаза. Интенсивно прикажите себе: «Я все забыл. Я ничего не знаю. Все незнакомо». Далее в течение 2-3 минут наблюдайте за зрительными образами, которые будут произвольно появляться. Затем быстро откройте глаза. Если самовнушение сработает, знакомая обстановка будет казаться как бы новой. Повторите это 4-5 раз – с каждым разом эффект будет усиливаться. После выполнения ощущается прилив сил и энергии.

Техника «Концентрация на пальцах».

Переплетите руки в пальцах, положите на колени. Крутите большими пальцами вокруг друг друга с постоянной скоростью, в одном направлении, внимательно следя, чтобы они не соприкасались. Через 5-15 минут вы почувствуете спокойствие, которое будет длиться около часа.

Страх перед экзаменом и способы его преодоления



Для многих учащихся экзамен является сильным стрессом. Некоторые студенты так волнуются, что, несмотря на хорошую подготовку, теряются и не могут связать двух слов. Для преодоления страха можно воспользоваться простыми приемами:

1. Старайтесь снизить чрезмерное волнение максимальным использованием привычных обыденных условий, типичных для вас ситуаций. Ведите себя так, словно этот день ничем не отличается от других.

2. Подумайте о том, где бы вы чувствовали себя наиболее комфортно. Может быть, на берегу моря, в лесу или в поле. Когда вами овладевает беспокойство, пробуждайте в себе эти успокаивающие воспоминания, стараясь прочувствовать мельчайшие детали – ощущения, запахи...

Взяв билет, следуйте следующей последовательности:

1. Внимательно прочитайте задание, выделите основные моменты и примите решение, как распределить отведенное вам время. Начинать лучше с вопросов, которые вам кажутся легче.

2. Напишите примерный план ответа, составьте список всех нюансов, которых хотите коснуться. Пишите даже то, что вначале может показаться ненужным, это поможет припомнить другие факты.

3. Удостоверьтесь, что в готовом ответе есть вступление, основная часть и заключение.

## **11. Синдром эмоционального выгорания (СЭВ).**

Синдром эмоционального выгорания – это комплекс симптомов, характеризующийся постепенной утратой эмоциональной вовлеченности в деятельность, нарастанием умственной и физической усталости, личностной отстраненности от содержания труда. Проявляется равнодушием к работе, формальным выполнением должностных обязанностей, негативизмом в отношении коллег, клиентов, пациентов, невротическими и психосоматическими расстройствами. Диагностикой синдрома занимаются психологи и психиатры, используется метод беседы, а также ряд специфических опросников. Лечение проводится методами психотерапии.

Понятие «синдром эмоционального выгорания» введено в психологию американским психиатром Г. Фрейденбергером в 1974 году. Синонимичные названия – эмоциональное сгорание, перегорание, психическое выгорание, профессиональное выгорание. Синдрому подвержены специалисты, работа которых предполагает постоянное глубокое взаимодействие с людьми. В группе риска находятся врачи, психологи, учителя, преподаватели, социальные работники, спасатели, служащие правоохранительных органов. Распространенность СЭВ среди таких специалистов достигает 80-90%. Эмоциональное выгорание чаще выявляется у работников, стаж которых превышает 10 лет. Существует гендерная предрасположенность, в числе больных преобладают женщины.

## Причины

Факторы, способствующие развитию СЭВ, активно исследуются клиническими и социальными психологами, психиатрами, кадровыми специалистами. Установлено, что ведущую роль играют психологические особенности и общее состояние здоровья человека, содержание и организация процесса труда. Причины эмоционального сгорания могут быть распределены на три группы:

**Личностные.** Отсутствие мотивации к выполнению деятельности может быть связано с неоцененностью работы, недостатком автономности (свободы действий). Эмоционально сгорающими чаще оказываются люди, склонные к сочувствию, проявлению гуманности, увлекающиеся, сопереживающие, одержимые навязчивыми идеями.

**Организационные.** Вероятность развития синдрома увеличивается при отсутствии четких обязанностей и справедливого распределения ответственности. Зачастую в коллективах повышена конфликтность и конкуренция, совместные усилия не согласованы, существует дефицит времени и/или материальных ресурсов, успешный результат достигается редко.

**Содержательные.** Синдрому выгорания способствует напряженная психоэмоциональная деятельность. Она включает различные виды личностного взаимодействия, переработку и интерпретацию сложной информации, принятие решений, несение ответственности за результат. К особой группе относится трудный контингент, с которым необходимо работать – тяжелобольные, правонарушители, конфликтные клиенты.

## Патогенез

Эмоциональное выгорание обычно связывают с определенными профессиями, однако данному синдрому также подвержены домохозяйки, молодые мамы, творческие личности. Патогенетические механизмы частично совпадают с таковыми при развитии стресса, организм испытывает постоянное продолжительное воздействие неблагоприятных факторов. На первом этапе разворачивается фаза сопротивления – используются физиологические и психологические резервы (изменяется уровень активации ЦНС, выработка гормонов), человек чувствует напряжение, но успешно с ним справляется. Интерес и удовлетворенность работой сохранены.

Второй этап – фаза истощения. Утрачивается способность организма противостоять стрессу, негативные факторы (организационные, содержательные, личностные) приводят к нарушениям на физиологическом и психологическом уровне. Снижается мотивация, заинтересованность деятельностью, нарастает подавленность настроения, раздражительность. На третьем этапе истощение проявляется стойкими эмоциональными и соматическими расстройствами: развивается депрессия, обостряются хронические болезни, возникают новые заболевания на психосоматической основе.

## Классификация

СЭВ рассматривается исследователями как многокомпонентный и поэтапный процесс. Классификации на основе составляющих синдрома подробно описывают его клиническую картину. Процессуальные модели рассматривают динамику развития выгорания через возрастание эмоционального истощения, в результате которого формируются негативные установки по отношению к субъектам деятельности и труду. Среди теорий, выделяющих стадии синдрома, широко известна пятиступенчатая классификация Дж. Гринберга:

Медовый месяц. Отношение к работе положительное, доминируют энтузиазм и увлеченность. Факторы стресса не вызывают напряжения.

Недостаток топлива. Накапливается усталость, возрастает апатия. Без дополнительной стимуляции, усиления мотивации продуктивность снижается.

Хронический процесс. Развивается повышенная раздражительность, чувство подавленности, обостряется неудовлетворенность работой, появляются мысли о бесперспективности будущего. Постоянная усталость сменяется физическими недомоганиями.

Кризис. Здоровье ухудшается, возникают хронические заболевания, частично или полностью снижающие работоспособность. Усиливается депрессия, неудовлетворенность качеством жизни, собственной продуктивностью.

Пробивание стены. Соматические и психические нарушения обостряются, могут стать угрозой жизни. Формируется дезадаптация в профессиональной сфере, семье, дружеских отношениях.

Симптомы эмоционального выгорания

Синдром психического выгорания проявляется как реакция на продолжительный стресс с последующей депрессией, при этом симптомы связаны со сферой труда, профессиональной деятельностью. Базовая триада проявлений – чувство безразличия и психического истощения, дегуманизация, негативное восприятие себя как специалиста. На эмоционально-волевом уровне формируется равнодушие к рабочим процессам, неуверенность в собственной компетентности (силах, навыках, знаниях), разрушение личных идеалов, утрата профессиональной мотивации, раздражительность, недовольство, плохое настроение. В зависимости от стадии СЭВ данные признаки возникают иногда и только в рабочее время либо проявляются постоянно, распространяясь на семейные и дружеские отношения.

На социально-поведенческом уровне определяется стремление к изоляции: контакты с окружающими сводятся к минимуму, ограничиваются непосредственными обязанностями – обслуживание пациентов, клиентов. Инициативность, энтузиазм заметно снижаются. Человек стремится избежать ситуаций принятия решений, несения ответственности. При неудачах склонен обвинять окружающих (начальство, систему). Часто выражает недовольство по поводу рабочей нагрузки, оплаты, организации условий труда. В суждениях преобладают пессимистические прогнозы. Попытки

«бегства» от действительности реализуются через злоупотребление алкоголем, применение наркотических средств, переедание.

Физические проявления СЭВ включают хроническую усталость, мышечную слабость, вялость, частые головные боли, нарушения сна, аппетита, подверженность инфекциям (снижение иммунитета), перепады кровяного давления, головокружение, приступы потливости или озноба, потемнение в глазах, ноющие боли в суставах, особенно в области спины. Человек с большим трудом просыпается по утрам, с неохотой идет на работу, долго «включается» в трудовой процесс, увеличивает продолжительность и частоту перерывов. Он не успевает выполнить задачи своевременно, в итоге растягивает рабочий день до позднего вечера, переносит выполнение заданий домой. Такой режим только усиливает СЭВ, лишая нормального отдыха.

#### Осложнения

На поздних стадиях эмоциональное выгорание осложняется психосоматическими заболеваниями и депрессией. Характерно развитие осложнений, препятствующих выполнению профессиональных обязанностей. Среди наиболее распространенных – сезонные инфекции (ОРВИ, ангина, грипп), мигрени, артериальная гипертензия, остеохондроз. Заболевания становятся своеобразным подсознательным защитным механизмом, обеспечивают перерыв, отдых от основной деятельности. Депрессия возникает из-за неудовлетворенности работой, ощущения собственной «бесполезности». Она снижает работоспособность, приводит к дезадаптации на работе и в семье.

#### Диагностика

Необходимость диагностики СЭВ осознается пациентами на последних стадиях, когда проявляются соматические нарушения, становится выраженной депрессия и раздражительность, нарастает профессиональная и семейно-бытовая дезадаптация. Обследование проводится врачом-психиатром, психологом, психотерапевтом. Используются клинические и психодиагностические методы:

Опрос. В беседе с больным врач обращает внимание на наличие трех ключевых признаков СЭВ: истощения, персональной отстраненности, ощущения утраты собственной эффективности. Все симптомы отражают изменения в ведущей деятельности – профессиональной, бытовой, воспитательной, творческой.

Специфическая психодиагностика. Стандартизированными методами обнаружения СЭВ являются опросники. Наиболее распространено применение теста MBI (Maslach Burnout Inventory), опросников эмоционального выгорания В. В. Бойко и Е. П. Ильина. Результаты отражают выраженность симптомов, риск дезадаптации, стадию процесса истощения.

Общая психодиагностика. Дополнительно проводится исследование эмоционально-личностной сферы пациента. Более широкий взгляд на имеющиеся отклонения позволяет определить уровень депрессии, тревожности, выраженность психосоматических расстройств, риск агрессивного и аутоагрессивного поведения. Используются комплексные

методики исследования личности (СМИЛ, опросник Айзенка, метод цветовых выборов).

#### Лечение синдрома эмоционального выгорания

Для устранения эмоционального выгорания необходима помощь психолога, психотерапевта, поддержка семьи и коллег. Немаловажную роль играет мотивация пациента – готовность изменить привычки, режим отдыха и труда, оценку себя и своей работы. Для достижения стойкого результата важен комплексный психо-медико-социальный подход, который включает:

Психотерапию. Сеансы направлены на изменение личностных установок пациента относительно профессиональной деятельности, формирование мотивации и заинтересованности работой, умение распределять ресурсы (время, силы) на различные сферы жизни. Психотерапия проводится в форме бесед, выполнения упражнений, домашних заданий.

Медикаментозное лечение. Препараты подбираются психиатром индивидуально, схема терапии зависит от клинической картины. Нередко назначаются антидепрессанты, противотревожные средства, седативные и стимулирующие лекарства на растительной основе.

Общеукрепляющие мероприятия. Больным показано соблюдение режима дня: полноценный сон ночью, регулярные умеренные физические нагрузки, правильный рацион. Для восстановления работоспособности рекомендован курс массажа, санаторно-курортное лечение.

#### Прогноз и профилактика

При своевременной диагностике и лечении синдром выгорания имеет благоприятный прогноз. Его проявления хорошо поддаются психотерапевтической и медикаментозной коррекции. Так как в основе СЭВ лежит физическое и психическое истощение, профилактика должна быть нацелена на укрепление здоровья и выработку навыков преодоления стресса. Необходимо ежедневно выделять время для отдыха, не переносить рабочие задачи на выходной день, использовать методы психологической разгрузки – спорт, подвижные игры, занятия творчеством, хобби. Для поддержания физического здоровья важно придерживаться правильного питания (достаточно калорийного, насыщенного витаминами, микроэлементами), гулять или работать на свежем воздухе, спать не меньше 7-8 часов в сутки.