

Федеральная служба исполнения наказаний
Вологодский институт права и экономики

С. В. Маришин

Психология профессиональной деятельности сотрудников
уголовно-исполнительной системы

Учебное пособие

2-е издание, переработанное

Вологда
2020

УДК 159.9:343.83(075)

ББК 88.411.1я73

М26

Рецензенты:

Н. Г. Соболев – начальник каф. юрид. психологии и педагогики, канд. психол. наук, доц.;

А. Н. Михайлов – доц. каф. кадровой, воспитат. и психол. работы в УИС Киров. ИПКР ФСИН России, канд. психол. наук, доц.

Маришин, С. В.

М26 Психология профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы : учебное пособие / С. В. Маришин ; Федеральная служба исполнения наказаний, Вологодский институт права и экономики. – 2-е изд., перераб. – Вологда : ВИПЭ ФСИН России, 2020. – 161 с.
ISBN 978-5-94991-549-3

В учебном пособии рассматриваются отдельные психологические аспекты профессиональной деятельности в пенитенциарной сфере.

Издание адресовано курсантам и слушателям, преподавателям ведомственных вузов, а также сотрудникам учреждений и органов уголовно-исполнительной системы.

УДК 159.9:343.83(075)

ББК 88.411.1я73

ISBN 978-5-94991-549-3 © ФКОУ ВО «Вологодский институт права и экономики Федеральной службы исполнения наказаний», 2017
© ФКОУ ВО «Вологодский институт права и экономики Федеральной службы исполнения наказаний», 2020, с изменениями
© Маришин С. В., 2017
© Маришин С. В., 2020, с изменениями

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время к деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы предъявляется много требований, связанных с выполнением ими служебных обязанностей в различных условиях, в том числе экстремальных. Личность сотрудника должна отвечать данным требованиям, что необходимо учитывать в ходе профессионального отбора и подбора кадров.

Каждый сотрудник является частью трудового коллектива, от слаженности работы которого зависит результат труда учреждения в целом. Достижение высоких показателей в совместной профессиональной деятельности невозможно без развитых навыков профессионального общения, умений устанавливать коммуникативный контакт, слушать партнера и организовывать деловое совещание.

В профессиональной деятельности сотрудников УИС нередко возникают различного рода конфликты. Умение руководителя выявлять их причины и возможные последствия, а также использовать психологические способы их урегулирования может способствовать более продуктивной работе трудового коллектива в целом.

Исполнение служебных обязанностей сотрудником уголовно-исполнительной системы сопряжено с ежедневными контактами с осужденными, что по своей сути уже является стрессогенным фактором. Выработка модели поведения, принятие решений в стрессовой ситуации, реагирование на стрессогены требуют от сотрудника не только знаний, но и наличия определенных профессиональных навыков. При этом необходимо учитывать вероятность возникновения профессиональной деформации, влекущей изменения в структуре личности сотрудника, что в конечном счете может отразиться на его повседневной жизни.

1. ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ СОТРУДНИКОВ УИС

1.1. Стили речи и модели профессионального общения

В теории коммуникации выделяют информационную, убеждающую, экспрессивную, внушающую (суггестивную) и ритуальную модели общения¹.

Информационная модель общения может применяться для приема и передачи информации, а также ее комментирования, интерпретации и анализа. Участники благодаря передаваемой информации расширяют информационный фонд, обретают новые сведения, выясняют обстоятельства возникновения ситуации, получают конкретные цифры и факты, позволяющие расширить знания или принять эффективное решение.

При передаче информации, адресованной не одному человеку, обращенной одновременно к целой группе людей (например, на совещании, лекции, конференции), действуют общеизвестные правила. Подавляющее большинство участников не пытаются изменять ход сценария, публично перебивать оратора до конца его выступления. Поэтому выступающий должен быть уверен как в содержании, так и в форме предоставления информации, ее актуальности и доступности.

Для достижения цели информирования могут использоваться доклады, лекции, сообщения, беседы, консультации. Наряду с устными формами передачи информации могут применяться письменные работы (рефераты, курсовые работы, проекты), которые дают возможность оценивать степень освоения теории вопроса. Однако для повышения эффективности коммуникации в информационной модели общения необходимо учитывать познавательные способности конкретной аудитории, индивидуальные установки собеседников на получение новой информации и

¹ См.: Панфилова А. П. Теория и практика общения : учеб. пособие для студ. средних учеб. заведений. М., 2007. С. 11–13.

интеллектуальные возможности для ее восприятия, понимания и переработки.

Убеждающая модель общения позволяет сделать всех участников коммуникации единомышленниками, получить в сложившейся ситуации более высокий результат. Но стоит учитывать, что убеждение – это довольно сложный процесс коммуникации и далеко не каждому участнику общения удастся максимально эффективно использовать эту модель.

Убеждение – коммуникативный процесс, в котором коммуникатор пытается вызвать изменение в убеждениях, отношении или поведении другого индивидуума или группы индивидуумов через передачу сообщения в таком контексте, где убеждаемый имеет некоторую степень свободы выбора. В литературе описаны базовые принципы, влияющие на убеждение: устные позитивные сообщения, эмоционально сдержанные обращения, логические выводы, опирающиеся на факты и веские аргументы, удовлетворение альтруистических потребностей человека, ораторское мастерство.

Одна из наиболее трудных задач убеждения – добиться совпадения мнений у собеседников, обладающих противоположными точками зрения по поводу тех или иных событий, решений, действий. Люди, как правило, делают выводы о событиях, опираясь на свой личный опыт и мнения членов их группы. Процесс убеждения реализуется гораздо эффективнее, если информация совместима с общей позицией по отношению к проблеме или ситуации. Самой простой формой убеждения является коммуникация, которая усиливает существующие благоприятные позиции и мнения. Каждый участник общения должен принимать меры, направленные на поддержание доброжелательности, и таким образом создавать условия для большей эффективности совместных действий.

Убеждение – это и метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Для убеждения в чем-либо партнеров по работе, обладающих высокоразвитым интеллектом, участники общения должны использовать специальные коммуникативные техники. Успешным

результат убеждения можно считать тогда, когда собеседник самостоятельно обосновывает свою точку зрения, видит как положительные, так и отрицательные стороны своей позиции, а также возможности реализации других мнений и вариантов действий.

В ходе общения важно понимать, что убеждение как коммуникативная техника более эффективно и результативно с партнером, обладающим высоким уровнем интеллекта, при низком уровне проявления эмоций, в ситуациях, касающихся одной потребности.

Цель *экспрессивной модели общения* – формирование у участников взаимодействия психоэмоционального настроения, передача чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию, вовлечение в конкретные акции. Для применения данной коммуникативной техники можно в публичных выступлениях (лекции, докладе) использовать не только разнообразные вербальные и невербальные средства передачи информации, но и другие иллюстративные материалы. При этом нельзя увлекаться этим на уроке или учебной лекции, совещании или конференции. Необходимо постоянно управлять эмоциональным накалом занятия, чтобы споры и высказывание разных точек зрения не переросли в неприязнь и отторжение.

Столкновение мнений, конфронтация участников могут привести к вынужденному принятию чьей-то субъективной точки зрения в качестве истинной. В таких случаях часто апеллируют к эмоциям слушателя. Естественно, никаких истин в таком споре родиться не может, поскольку каждый активно высказывает свою субъективную точку зрения и пытается навязать ее как самую правильную другим собеседникам.

В общении, особенно деловом, такой спор широко распространен, что часто оказывает негативное влияние на деловое взаимодействие. Это происходит не только в беседах или на совещаниях, но и на конференциях, переговорах, собраниях, прежде всего потому, что любую точку зрения можно очень долго доказывать и в конце концов подтвердить. В таких случаях говорят, что споры погубили Рим. Действительно, если мнения участни-

ков дискуссии не совпадают, а собравшиеся – люди тенденциозные и владеющие приемами эристики (искусства побеждать в спорах), то спор, как правило, перерастает в конфликт мнений.

Суггестивная (внушающая) модель общения широко используется в практике взаимодействия, например на деловых совещаниях или в воспитательных беседах с людьми, нуждающимися в мотивационной коррекции. Эта модель общения применяется и на презентациях, где для демонстрации тех или иных возможностей наряду с рассказом о них и показом преимуществ используется реклама, цель которой – сформировать определенные установки, осуществить внушение.

Суггестия – такое психологическое воздействие одного человека (или группы) на другого, при котором оказывается определенное влияние на убеждения, установки, решения последнего. В силу внушения человек действует без собственной мотивации и не контролирует направленное на него воздействие. Психологами установлено, что если человек находится в спокойном состоянии, то при прочих равных условиях гораздо результативнее воздействовать на него убеждением, а в случае возбужденного состояния или повышенной тревожности – кратким внушением.

Для успешного взаимодействия необходимо владеть всеми моделями общения, постольку разные люди обладают разными степенью внушаемости, уровнем восприимчивости к внушению, субъективной готовностью испытать внушающее воздействие и подчиниться ему.

К факторам, способствующим внушаемости, относят:

- неуверенность в себе;
- тревожность, беспокойство;
- робость, низкую самооценку;
- чувство собственной неполноценности;
- повышенную эмоциональность, впечатлительность;
- слабое владение логическим анализом;
- веру в авторитеты.

Суть внушения состоит в воздействии на чувства человека, а через них на его разум и волю.

Необходимо не просто владеть разными моделями общения, но и очень хорошо понимать, когда, для достижения каких целей, по отношению к кому из собеседников какую модель взаимодействия использовать. В то же время очевидно, что разнообразные модели во многих ситуациях используются одновременно. Например, при передаче важной информации могут быть использованы все перечисленные модели: информационная, убеждающая, экспрессивная, внушающая.

В профессиональной деятельности к *ритуальной модели общения* обращаются тогда, когда необходимо закрепить и поддерживать формальные отношения в деловой среде, обеспечить регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей, сохранить традиции организации, связанные с ее корпоративной культурой и миссией, а также создать новые праздники и обряды.

Такая коммуникация предполагает ритуальный (церемониальный) характер взаимодействия, художественно оформленную среду, соблюдение конвенций, праздничное или адекватное ситуации настроение, опору на национальные, территориальные, профессиональные традиции и нормы поведения и общения.

Известно, что в процессе сплочения коллектива, формирования приверженности к организации большую роль играют возможности слияния формального и неформального общения. Морально-психологический климат в коллективе определяется степенью этого единства: чем она выше, тем более атмосфера трудового коллектива отвечает поставленным требованиям. Если в коллективе развита система неформальных отношений, корпоративных праздников, коллективных традиций, то чувства и мысли людей более естественны, свободны, исчезает скованность в общении, растут доверие и уважение друг к другу, повышаются совместимость и срабатываемость.

В качестве форм такого взаимодействия выступают рамочная, торжественная, траурная речи, ритуальные акты, церемонии, обряды, праздники, посвящения, чествования. Для педагогической среды весьма типичными, например, являются такие традиционные праздники, как День знаний, выпускной, Татьянин день, День учителя, а также важные государственные даты.

Рассмотренные модели общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику взаимодействия, особенности собеседника и грамотно избрать жанр, коммуникативные средства и технологии речи, чтобы получить планируемый (прогнозируемый) результат.

Все люди различаются по стилю общения – устойчивым характеристикам данного процесса в различных ситуациях. Стил ь общения существенно определяет поведение человека при его взаимодействии с другими людьми. Выбор того или иного стиля обусловлен целым рядом факторов, среди которых важными являются цель общения, ситуация, в которой оно осуществляется, статус и личностные особенности собеседника, его мировоззрение и положение в обществе, характеристика самой формы взаимодействия.

Содержание взаимодействия, как уже было отмечено, зависит, прежде всего, от речевых средств общения, которые образуют в коммуникации существенную логико-смысловую линию. Ведущими характеристиками современного стиля общения являются краткость и простота построения фраз, речевых конструкций, использование бытовой или профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише, шаблонов и штампов.

В профессиональном общении используются, как правило, следующие стили: официально-деловой, научный, публицистический, бытовой (разговорный)¹.

Официально-деловой стиль речи обусловлен практически требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, беседа, переговоры).

В официально-деловом стиле различают три подстиля:

- законодательный;
- дипломатический;
- административно-канцелярский.

¹ См.: Панфилова А. П. Теория и практика общения. С. 13–16.

Каждый из перечисленных подстилей имеет свою специфику, коммуникативные формы, речевые клише. Так, меморандум, нота, коммюнике используются в дипломатической коммуникации; расписка, справка, докладная записка, доверенность, приказ, распоряжение, заявление, характеристика, выписка из протокола свойственны административно-канцелярскому подстилю; закон, статья, параграф, нормативный акт, предписание, повестка, указ, кодекс относятся к законодательной сфере.

Деловой стиль требует предельной точности речи, которая достигается использованием терминов, как широко распространенных, так и узкоспециальных. Термины чаще всего обозначают:

- наименование документа (постановление, уведомление, запрос, договор, контракт, акт и др.);
- наименование лица по профессии, состоянию, выполняемой функции, социальному положению (педагог, судья, менеджер по продажам, брокер, президент компании, следователь, психолог, коммерческий директор, маркетолог, бухгалтер и пр.);
- процессуальное действие (осуществить экспертизу, провести допрос, выемку, аттестацию, сделать оценку или выполнить какие-то профессиональные действия (информировать, подготовить отчет, написать справку и т.п.)).

Деловой стиль требует объективности информации. В документах недопустимо выражение субъективного мнения лица, составляющего текст, употребление эмоционально окрашенной лексики, вульгаризмов. Этот стиль характеризуется компактностью, краткостью изложения, экономным использованием языковых средств. Согласно данным психологических исследований половина взрослых людей не в состоянии улавливать смысл произносимых фраз, если они содержат более тринадцати слов. Кроме того, если фраза длится без паузы более шести секунд, нить понимания обрывается. Фраза, насчитывающая свыше тридцати слов, на слух вообще не воспринимается.

Официальная сфера общения, повторяющиеся стандартные ситуации, четко ограниченная тематика деловой речи определяют ее стандартизированность, которая проявляется не только в выборе языковых средств, но и в формах документов. В них

обязательна общепринятая манера изложения и определенное расположение структурно-композиционных частей (вводная, описательная, регулятивная и резюмирующая части).

В деловой речи широко используются речевые клише и шаблоны, например:

- для выражения признания используется фраза «Приносим наши извинения за...»;
- просьбы – «Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...»;
- одобрения и согласия – «Я полностью согласен с вашим мнением...»;
- завершения разговора – «Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы...».

Деловой стиль является самым распространенным в повседневной практике формального общения, он способствует взаимопониманию сотрудников и поддержанию организационной культуры.

Научный стиль речи используется в деловой коммуникации людей, занимающихся научной, исследовательской и педагогической деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающих их закономерности. Научный стиль характерен для научных трактатов, статей, тезисов, докладов, диссертационных исследований, научных трудов, а также выступлений на конференциях и симпозиумах, семинарах и лекциях.

Основной формой мышления в науке является понятие, поэтому содержание научного взаимодействия участников такого общения требует максимально точного, логичного, однозначного выражения мыслей.

Научный стиль речи характеризуется:

- отвлеченной обобщенностью (считается, говорят, как замечено, нередко, зачастую, как правило, довольно часто, в большинстве случаев, наиболее часты, крайне и т. п.);
- логичностью изложения информации в виде суждений и умозаключений, веской аргументацией;
- наличием абстрактной лексики (существуют, имеются, состоит, используются, употребляются и пр.);

– употреблением «мы» вместо «я» (например, «нам представляется», «мы считаем», «по нашему мнению», «как показывает наш опыт», «по нашим наблюдениям», «мы придерживаемся точки зрения» и т. п.);

– наличием безличных предложений (например, «Необходимо отметить...», «Следует остановиться на рассмотрении...», «Представляется возможным...», «Можно сделать вывод...», «Как свидетельствует практика...», «Следует сказать...» и т. п.);

– использованием сложноподчиненных предложений (придаточных условных с союзом «если... то» и придаточных времени с союзом «в то время как»).

Отдельные композиционные части текста научного стиля обычно выстроены в логической последовательности. Для этого применяются разнообразные приемы, например перечисления: «во-первых, во-вторых, в-третьих», «вначале было это, затем то», «если это так, то из этого следует». Для связок внутри текста также используются слова и сочетания «однако», «между тем», «в то время как», «тем не менее», «поэтому», «сообразно с», «следовательно», «к тому же», «обратимся к», «рассмотрим», «необходимо остановиться на», «итак», «таким образом», «в заключение скажем», «все сказанное позволяет сделать вывод», «как видим», «подводя итог», «следует сказать».

Научный стиль речи наиболее эффективен в профессиональной среде ученых и педагогов, при проведении научно-исследовательских или научно-практических конференций и симпозиумов, когда люди, объединенные определенным уровнем компетентности, реализуют потребность обмена научными знаниями и достижениями. В то же время использование научного стиля, например, при проведении урока или на учебной лекции, как показывает практика, не дает положительного результата. Заметим также, что научный стиль допускает возможность чтения письменных материалов (озвучивания), однако восприятие такого текста на слух затруднительно. В попытке преодолеть трудности восприятия научного сообщения в последние годы стали распространяться стендовые доклады и иллюстрирование выступления с помощью мультимедийных средств.

Публицистический стиль речи может быть представлен как в устной (речь, доклад, лекция, выступление на собрании или митинге, интервью на телевидении или радио), так и в письменной (статья в газете, рецензия на профессиональную книгу) формах. Он, как правило, обслуживает сферу общественных отношений (политических, идеологических, экономических, культурных), широко используется в средствах массовой информации, пропагандистских и агитационных акциях, на выборах.

Публицистическому стилю речи свойственны:

- информативность сообщения, его документально-фактологическая точность, собирательность, официальность используемых материалов;
- отражение реальных жизненных явлений и фактов с опорой на проверенные, документальные источники (при этом важна новизна фактов, их обусловленность реальными ситуациями, событиями, рассказами очевидцев);
- использование книжно-абстрактных средств (например, таких слов, как деятельность, обсуждение, исследование, понимание, доминирует, соотносить, процесс, понятие, система, востребованный, свидетельствует, предполагается, проводится, означает, требует, сказывается и пр.);
- применение приемов адресации, то есть слов выступающего, направленных к какому-то конкретному лицу, аудитории: «Я обращаюсь к вам, студенты!», «Вы, сидящие в этом зале», «Ребята!»;
- доступность информации для аудитории;
- экспрессивность, повышенная эмоциональность, артистизм. Упоминаемые в тексте факты, как правило, выступающим оцениваются, комментируются, интерпретируются; широко используются высказывания известных лиц, анекдоты и исторические казусы, а также пословицы, афоризмы, художественные образы, повторение слов, метафоры, сравнения, цитаты, иллюстрации;
- лаконичность речи (использование приема речевой дистилляции – тщательного редактирования и сокращения, отбрасывания всего лишнего, предельной стилистической шлифовки мыслей);

– юмор, остроты, ирония. В публичном выступлении использование данных средств языковой выразительности возможно, в то же время безжалостная насмешка, злой сарказм, некорректные высказывания в адрес конкретных лиц не всегда уместны, а порой даже действуют разрушительно (например, высказывание Бернарда Шоу в адрес докладчика: «Я бы очень хотел воспринимать вас всерьез, но это было бы тяжким оскорблением для вашего интеллекта»). В публичном выступлении необходимо соблюдать осторожность при использовании информации, которую можно отнести к клевете и диффамации (от лат. *diffamare* – разглашать, порочить, лишать доброго имени). Недопустимы проявления ненависти, отчуждения, презрения к собеседнику, а также компрометация дела, профессии того или иного лица, занимаемой им должности. Не рекомендуется высказываться негативно о возрастных, половых, территориальных, расовых, сексуальных и других особенностях или предпочтениях людей, сидящих в аудитории;

– говорение непосредственно перед аудиторией, контакт глаз, использование разнообразных невербальных средств коммуникации (мимики, жестов, поз, разнообразных интонаций, смены ритма речи, пауз, восклицаний, улыбки и пр.).

Таким образом, все три рассмотренных стиля востребованы и используются в профессиональной коммуникации для достижения тех или иных целей.

Разговорно-бытовой стиль. В отличие от делового и научного стилей разговорная речь обслуживает сферу неформальных отношений, которые имеют место не только в быту (семье, дружеском кругу), но и в профессиональной среде. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию межличностного общения, поэтому наиболее часто реализуется в устной форме, диалоге, в котором говорящие часто участвуют спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Разговорная речь эмоционально окрашена, поскольку это способствует самовыражению, проявлению индивидуальных особенностей личности. Большую роль здесь играют невербальные средства коммуникации и экспрессивные сигналы тела.

Кроме того, в неформальном общении широко используются обиходно-бытовая лексика (просторечия, слова субъективной оценки, экспрессивные, эмоционально окрашенные высказывания, а также сокращения, сленг, разговорно-бытовая фразеология, глагольные междометия, частицы), а также вопросительные, побудительные и восклицательные предложения. Такой стиль речи, несомненно, может быть уместен лишь в определенных ситуациях.

Соблюдение стилевых правил и норм позволит каждому сотруднику соответствовать имиджу делового человека и достичь желаемых результатов на основе кооперации усилий, сближения целей и сотрудничества.

1.2. Коммуникативная функция общения, барьеры, возникающие при коммуникации

Одной из ведущих функций общения является коммуникативная. Она проявляется во взаимном обмене информацией между партнерами, передаче и приеме знаний, мнений, чувств, предложений по тому или иному вопросу¹.

Коммуникация – это процесс передачи осмысленной информации, ее эмоционального и интеллектуального содержания от отправителя к получателю, то есть от человека, группы или организации другому человеку, группе или организации. Информация – сведения, передаваемые людьми друг другу. Если рассматривать информацию только как сведения, которыми обмениваются люди, то общение имеет более широкий характер, так как включает наряду с информационной стороной интерактивную (взаимодействие) и перцептивную (взаимопонимание) стороны.

Процесс коммуникации состоит из нескольких взаимосвязанных и взаимозависимых этапов.

Законченный единичный цикл коммуникации (или простая схема ее структуры) состоит из трех элементов: отправитель → процесс передачи информации → получатель.

¹ См.: Панфилова А. П. Теория и практика общения. С. 59–63.

Отправитель – это субъект коммуникации, цель которого – оказать на получателя то или иное воздействие. Отправитель передает определенное сообщение.

Получатель (реципиент) – тот (или те), кому адресовано сообщение.

Процесс коммуникации – это не только наличие отправителя и получателя информации, но и сам процесс обмена информацией, донесение мыслей и идей партнеру.

Цель коммуникации – рационально обоснованное намерение, которое, как показывает реальная практика взаимодействия, не следует смешивать с побудительным мотивом (этот мотив является скрытым намерением, зачастую проявляющимся лишь на невербальном уровне).

Сообщение – высказывания или тексты, то есть уже осмысленная и закодированная соответствующим образом информация. Важной единицей речевого общения является высказывание – сформулированная и выраженная посредством языка или невербальных сигналов речевая конструкция. Высказывание – это, как правило, завершенная единица смысла, предполагающая возможность ответа, который может быть представлен в любом адекватном содержанию варианте (реплика, комментарий, вопрос, критическое высказывание, комплимент, резюме, дополнение или статья, научный доклад, полемическое выступление и т. п.).

Кодирование – это зашифровка послания (сообщения). Отправитель, желающий передать собственные идеи или любую другую информацию, должен предварительно придать им форму, пригодную для восприятия получателем, – преобразовать их в слова (вербализация), так как основной формой кодирования выступают язык, математические символы или рисунки (визуализация). Процесс кодирования в значительной степени субъективен, во многом зависит от личностных характеристик кодирующего, его семантической культуры, способности к вербализации, особенностей тезауруса.

Коды – это символы или знаки, переводящие сообщение, идею на язык, понятный получателю. В случае речевого обще-

ния код – это сама речь. Сообщение может быть закодировано с помощью вербальных и (или) невербальных знаков, символов. Получателю для понимания информации необходимо декодировать сообщение.

Декодирование – процесс расшифровки, превращения сообщения в форму, имеющую смысл. Коммуникация успешна, когда получатель получил и понял отправленное сообщение. Не следует отождествлять отправку сообщения и его передачу. Передача осуществляется только в случае, когда получатель реально воспринял сообщение. Результаты декодирования также зависят от интеллекта, знаний, установок, навыков получателя.

После того как информация закодирована, она может быть отправлена получателю по одному или нескольким передаточным каналам: почте, телефону, телеграфу, письмом. Термином «канал» обозначают маршрут, используемый для передачи сообщения от отправителя к получателю, позволяющий информации путешествовать от одного разума к другому. Коммуникационный канал – это реальная или воображаемая линия связи (контакта), по которой сообщения движутся от отправителя к получателю. Каналом информации может быть и собственно голосовой аппарат создателя сообщения и те условия, в которых осуществляется посылка сигналов.

Каналы, интерпретируемые таким образом, можно разделить на естественные, возникающие в сфере непосредственного взаимодействия людей при участии разных органов чувств (зрения – визуальный, слуха – аудиальный, ощущений – кинестетический и пр.) и искусственные, технические каналы (линии телефонной, телеграфной связи и пр.).

К основным каналам общения в организации относятся: письмо, телефон, факс, электронная почта, афиша, брошюра, реклама, видео и др. Выбор канала передачи во многом зависит от метода кодирования. Устная информация может быть передана по телефону, при встрече, с помощью видеозаписи, однако для этой цели не могут быть использованы почта, факс или посылный.

В коммуникационном процессе используются различные средства для описания способа кодирования сообщений (слова,

картинки, буквы, звуковые сигналы, жесты и пр.), и собственно технические средства (пишущая машинка, печатный станок, телефонный и телеграфный аппараты, персональный компьютер и т. д.). В современной практике сообщения могут быть представлены и многими другими нетрадиционными способами – образами, звуками, букетами цветов, подобранных в определенном цвете, и даже запахами.

Любая коммуникация предполагает обратную связь, свидетельствующую о восприятии сообщения и его понимании. Она присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение. При обратной связи коммуникация становится двусторонним процессом, позволяющим обеим сторонам корректировать свои цели и свое поведение по отношению друг к другу.

В теории коммуникации понятие «обратная связь» относится к ответу получателя на сообщение (кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т. д.). От того, насколько адекватна реакция, развиты умения слушать и обеспечить обратную связь с отправителем, зависят правильность восприятия и понимания информации, эффективность коммуникации.

Для обратной связи важен также процесс отражения и его функции. Процесс отражения может быть пассивным и активным. Пассивное отражение имеет место, когда получатель воспринял информацию, но не дал об этом знать коммуникатору. Общение считается полноценным лишь в случае активного отражения сообщения, когда получатель информирует о получении сообщения, его понимании и чувствах, которые вызвало данное послание.

Восприятие человека, способность правильно разобраться в содержании коммуникативного акта в основном зависят от умственных способностей (интеллекта партнера). Разумеется, отправитель и получатель вносят свои, отличные от других установки, опыт и коммуникативные навыки в поддержание процесса коммуникации.

В литературе рассматриваются три типа коммуникативных позиций, которые важны для общения:

- открытая: участник контакта демонстрирует свою готовность к общению или прямо стимулирует активную обратную связь партнера;

- закрытая: демонстрируется отсутствие заинтересованности в обратной связи (иногда это может быть связано с тем, что партнеры не умеют показать такую заинтересованность);

- отстраненная: характерна для констатирующего типа информации, чаще присутствует в формальных, официальных отношениях, когда сотрудники выполняют свои обязанности, мало интересуясь тем, как их поведение будет воспринято другими.

Межличностная обратная связь подразделяется на намеренную, то есть сознательно подаваемую, и ненамеренную, или произвольную. Произвольную обратную связь партнер получает, самостоятельно наблюдая те или иные аспекты поведения собеседника, не адресуемые ему специально и обычно не контролируемые. В последние годы внимание к ненамеренным формам обратной связи, то есть невербальным средствам коммуникации, усилилось. Это связано с их невольной искренностью и коммуникативной адекватностью.

Обратная связь может быть оценочной и безоценочной.

Оценочная обратная связь – это сообщение своего мнения, точки зрения, позиции, выражение отношения к тому, о чем идет речь. Оценки могут быть положительными или отрицательными. Позитивная обратная связь выполняет важную для общения функцию поддержки позиций партнера и сложившихся отношений. Негативная оценочная обратная связь реализует, как правило, корректирующую функцию, направленную на устранение нежелательных действий поведения и изменение позиций, точек зрения, отношений.

Эффективность коммуникации связана с изменениями в поведении получателя, которые происходят в результате приема того или иного обучающего, развивающего или информационного сообщения. Большинство специалистов, занимающихся

этой проблемой, сходятся на том, что результаты коммуникативного процесса могут проявляться следующим образом:

- изменения в знаниях (например, участник общения теперь знает, что представляет собой коммуникативная компетентность или вербальный имидж);

- изменение установок – изменение относительно устойчивых представлений (например, собеседник понял, что его вербальный имидж влияет на его личностный статус, а следовательно, и на авторитет власти);

- изменения в умениях, проявляющиеся в конкретных действиях и поступках (например, собеседник стал демонстрировать умение слушать других, овладел приемами влияния на партнера);

- развитие чувства уверенности в себе на основе самомаркетинга и психологическая готовность к самопрезентации в коммуникативной деятельности.

Однако частичное изменение взглядов и поведения получателя как результат воздействия на него сообщения возможно лишь в том случае, если его взгляды и установки неустойчивы, если существуют пробелы в знаниях в соответствующих областях. Чем менее человек осведомлен в какой-либо области, тем более он подвержен в ней внешнему информационному влиянию. Из практики известно, что многие люди, общаясь, отбирают лишь ту информацию, которая соответствует их взглядам, установкам и привычкам, и отбраковывают ту, которая им не соответствует, а также сопротивляются восприятию новых норм и ценностей.

Для людей нет более ответственной задачи, чем развитие конструктивного общения. Однако на практике общение зачастую прерывается, осуществляется в деструктивной форме, без взаимопонимания. Выделяют такие элементы общения, как отправитель, кодирование, сообщение, среда, декодирование, получатель, обратная связь. Если в этих элементах каким-либо образом присутствуют помехи, то полной ясности и понимания достигнуть не удастся. Причиной этого являются разнообразные барьеры в общении, такие как компетентность, избирательное слушание, оценочные суждения, достоверность источника,

фильтрование, внутригрупповой язык, различие статуса, давление времени, перегрузка общения¹.

Компетентность. Одно и то же сообщение собеседники могут интерпретировать по-разному в зависимости от уровня своих знаний и предшествующего опыта, что приводит к вариативности в кодировании и декодировании информации, обусловливающей тенденции к разрушению коммуникации, когда один из участников кодирует сообщение, исходя из своего видения, а получатель декодирует только на основании своего опыта. Следовательно, можно говорить с партнером на одном языке и при этом не понимать его. В этой ситуации сообщение входит в конфликт со способом его расшифровки, общение становится невозможным или искаженным.

Искажения возникают из-за разного уровня компетентности собеседников в сфере деятельности (например, статус профессора и рядового учителя). В результате у людей формируются разные ценности, потребности и отношения, что может привести к неумышленному искажению получаемой информации. Не соответствие кодирования и расшифровки является распространенным барьером к эффективному общению.

Избирательное слушание. Человек имеет тенденцию к блокированию новой информации, особенно если она противоречит существующим суждениям. Так, в информации о вреде курения ее получатель (курящий человек) замечает только то, что подтверждает его суждение («Все курят и ничего»). Сообщение, которое противоречит уже сложившимся представлениям, либо игнорируется, либо искажается так, чтобы соответствовать. Иными словами, если мы слышим только то, что хотим услышать, то наша реальность не будет нарушена.

Оценочные суждения. В каждой ситуации общения собеседник высказывает оценочные суждения – суждения об общей ценности сообщения до осуществления коммуникации в целом. Например, у сплоченной группы могут сформироваться негативные ценностные суждения относительно всех действий ку-

¹ См.: Панфилова А. П. Теория и практика общения. С. 64–65.

ратора. Оценочные суждения базируются на оценке отправителя получателем на основе предыдущего опыта общения с ним или оценке ожидаемого значения сообщения.

Достоверность источника – доверие словам и действиям говорящего со стороны собеседника. Уровень достоверности, оцениваемый партнером, непосредственно связан с тем, как он реагирует на слова, идеи и действия говорящего. Таким образом, оценка одним человеком другого влияет на отношение к его сообщениям. Это во многом обусловлено прежним опытом общения партнеров.

Фильтрование – распространенное явление в восходящем общении, которое относится к манипулированию информацией и воспринимается позитивно. Например, учителя могут скрывать свои конфликты с подростками от директора, а ученики утаивать нежелательную информацию от учителей. Причина такого фильтрования понятна. Направление «вверх» несет контрольную функцию, и если нежелательная информация доходит до администрации, та на ее основе принимает решения, связанные с наказанием.

Внутригрупповой язык. Каждый из нас в разное время сталкивался с ярко выраженным специальным жаргоном, который, как выяснялось впоследствии, служит для обозначения простых процедур и знакомых вещей. Трудовые, профессиональные, социальные группы часто создают жаргон, который понятен только их членам. Такой специфический язык может выполнять позитивную функцию: он вызывает у членов групп чувства причастности, спаянности, самоутверждения и облегчает эффективное общение внутри данного объединения.

Различие статуса. В образовательных учреждениях зачастую используются различные статусные символы (декан, завуч, профессор, доцент и т. д.), подчеркивающие различие положения членов коллектива, что может восприниматься обучаемыми как угроза и препятствие неформальному общению. Это обуславливает отсутствие обратной связи на верхних уровнях организации, дистанцирование в общении с обучающимися, развитие командного стиля работы, жесткости, самоуверенности.

Давление времени также может стать серьезным барьером к общению. Например, из-за дефицита времени кому-то не предоставляют обещанное ранее слово, что может вызвать у человека неадекватную реакцию, например обиду.

Перегрузка общения. Наше время часто называют информационной эрой или эпохой информации. Люди не могут своевременно ответить на все сообщения, адресованные им, поэтому они их фильтруют, таким образом некоторые сообщения никогда не прочитываются.

Изучение барьеров показывает, что чаще всего они заключены в самих людях (например, компетентность, оценочные суждения), а также организациях (например, внутригрупповой язык, фильтрование, различие статуса). Следовательно, для того чтобы улучшить общение в организации, необходимы изменения как людей, так и организационных структур.

При общении людей могут возникать и специфические коммуникативные барьеры: логический, семантический, стилистический, фонетический¹.

Логический барьер возникает в силу того, что каждый человек видит мир, ситуацию, проблему со своей точки зрения. Мысль человека зарождается под влиянием различных его потребностей, связанных с влечениями, побуждениями, эмоциями и т. п., поэтому смысл всегда индивидуально-личностен, за каждой мыслью стоит мотив, зачастую скрытый и потому не всегда понятный. Для адекватного восприятия информации важна встречная мыслительная деятельность получателя. Основная проблема, заложенная в непонимании, связана с особенностями мышления собеседников, их логикой. Например, у одного собеседника абстрактно-логическое мышление, у другого – наглядно-образное, у третьего – наглядно-действенное.

Операционная мыследеятельность – широта, гибкость, быстрота, критичность, оригинальность ума – у людей проявляется по-разному, а такие операции мышления, как сравнение, анализ, синтез, обобщение, абстрагирование, используются с

¹ См.: Панфилова А. П. Теория и практика общения. С. 65–71.

разной степенью глубины. И пока один человек углубляется в развернутый анализ проблемы, другой, собрав поверхностную информацию или опираясь на интуицию, имеет готовый ответ или решение, при этом не всегда верное.

В зависимости от того, какие виды и формы мышления преобладают у каждого собеседника, люди общаются на уровне или понимания, или непонимания, то есть возникновения логического барьера, преодолеть который можно, лишь поняв, как строил собеседник свои умозаключения и в чем состоят расхождения. Многое в преодолении логического барьера зависит и от того, насколько грамотно, ясно, лаконично изложены мысли.

Семантический барьер – смысловой, связанный со значением слова. Барьеры подобного рода возникают неизбежно, поскольку человек фиксирует услышанную информацию не с точностью диктофона, он преломляет воспринятое через свой личный опыт, знания, жизненные ценности, потребности, словарный запас и т. п.

Существование этого барьера предопределено таким явлением языка, как полисемия. Слова в русском языке имеют обычно не одно, а несколько значений, определяемых исходя из контекста. Также то или иное слово может приобретать дополнительные значения в зависимости от отношения к нему говорящего. Например, понятия «затраты», «выгоды» по-разному воспринимаются людьми, занятыми организацией платных услуг, и учителями. Одни и те же слова, как было сказано выше, в ряде случаев служат для обозначения совершенно разных вещей, например слово «команда» может обозначать распоряжение, спортивную группу, а также группу единомышленников в организации.

Поскольку слова обозначают для разных людей не одни и те же вещи, говорящий может не добиться понимания слушающим. Особенно хорошо это видно при использовании в общении жаргонов. Существуют научный, профессиональный, студенческий, подростковый и другие жаргоны.

Прежде чем высказать мысль, человек как бы упаковывает ее во внутреннюю речь, а уже затем произносит вслух. Выде-

ляя в речевом потоке слова, слушающий расшифровывает их значения, пытаясь постичь таким образом смысл сообщения в конкретной ситуации. Понимание слов представляется наиболее элементарной операцией декодирования высказывания. Недопонимание может усилить предубеждение и вызвать контрреакцию партнера, исказить информацию. Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле собеседник понимает все по-другому, по-своему.

Семантические (смысловые) барьеры могут возникать и ввиду ограниченности лексикона одного из партнеров и его богатства у другого, несовпадения словарного запаса (тезаурусов) собеседников из-за их социальных, культурных, психологических, национальных, религиозных и других различий. Каждый человек имеет свой жизненный опыт, образование, способность к саморазвитию, круг общения и прочее, что во многом предопределяет его неповторимый тезаурус.

Таким образом, если собеседник понял совсем не то, что ему говорили, или то, но не в том смысле, можно говорить о наличии семантического барьера, а следовательно, неэффективной коммуникации.

Однако отсюда вовсе не следует, что взаимопонимание невозможно. В этом случае необходима обратная связь, позволяющая с помощью вопросов уточнить сказанное, достичь адекватного восприятия информации.

Примеры ситуаций, когда участники общения плохо понимают друг друга из-за недооценки разности тезаурусов, полагая, что если понятно мне, то понятно и другому, довольно часто встречаются в действительности.

Семантический барьер может возникнуть также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Отсутствие элементарных вербальных и невербальных знаний о национальных особенностях партнеров порой приводит не только к коммуникативным казусам и барьерам, но и к деструктивному общению.

Таким образом, чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо знать особенности собеседника и говорить с ним «на одном языке», используя понятную для него лексику, объяснять слова, имеющие разные значения, комментировать тот смысл, в котором было применено данное слово. Важно также помнить, что некоторые слова у собеседника в лексиконе есть, а в тезаурусе нет (слово слышали, а значения его не знают), поэтому, используя иностранные слова или профессиональную лексику, следует объяснять смысл сказанного или заменять их более понятными.

Стилистический барьер. Стил – это отношение формы представления информации к ее содержанию. Силевые характеристики вербализованной информации могут препятствовать ее восприятию. Стил может быть слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям собеседника.

Стилистика отвечает за выразительность средств языка. Слишком вольное обращение с ней приводит к возникновению специфических стилистических барьеров. Для того чтобы быть правильно понятыми, нужно четко изложить информацию, основные доводы, аргументы, их подтверждающие, структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана и одна мысль последовательно вытекала из другой.

Существует два основных приема структурирования информации: правило рамки и правило цепи.

Немецкий психолог Герман Эббингауз еще в конце XIX в. установил так называемый фактор ряда: начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняются в памяти лучше, чем середина.

Суть правила рамки состоит в том, что начало и конец любого разговора должны быть четко очерчены, заключены в рамку, которая как раз и задает структуру. В начале, как правило, сообщаются цели и намерения, перспективы и ожидания, возможные результаты, в конце должны быть подведены итоги, сделаны выводы по поводу реализованных или нереализованных надежд и ожиданий, показана ретроспектива. Такое представление ин-

формации способствует лучшему ее пониманию, восприятию и запоминанию.

В коммуникации существует психологический феномен, которым блестяще пользуются многие знаменитые ораторы: люди, как уже было отмечено выше, запоминают лучше всего начало и конец беседы. Начало способствует возникновению симпатии или неприязни, а это влияет на слушание и доверие к партнеру. Конец остается в памяти, следовательно, сформулированные выводы, рекомендации в завершение выступления и есть то основное, что обычно выносит из выступления аудитория.

В общении правило рамки часто нарушается. Как отмечают практики, некоторые партнеры, начав разговор с одним намерением, зачастую забывают об этом и завершают беседу уже совсем по другому поводу. Именно с этой перестройкой внутри содержания разговора общение становится для многих неудовлетворительным: неизвестно о чем договорились, к какому результату пришли, зачем начали этот разговор.

Правило цепи определяет внутреннее структурирование, задавая строение информации как бы изнутри. Речь идет о том, что важная для собеседников информация не должна представлять собой бесформенную грудку разнообразных по форме и содержанию сведений, они должны быть выстроены в единую цепь по каким-либо признакам.

Информационные цепочки могут быть упорядочены по списку (во-первых, во-вторых, в-третьих), степени важности, значимости информации, ее внутренней логике («если это так, то напрашивается следующий вывод», «раз мы согласны с этим, следовательно, это тоже верно»). Используя правило цепи, мы не только упорядочиваем, связываем, организуем содержание информации, но и облегчаем собеседнику ее восприятие, понимание и запоминание. Качество цепи должно соответствовать представлениям партнера, а ее вид – его личностному потенциалу и интеллекту.

Очень важна при взаимодействии и последовательность передачи всей информации в целом. Неправильная организация сообщения порождает стилистический барьер между собесед-

никами. Сообщение воспринимается лучше, когда оно построено следующим образом:

- от внимания к интересу;
- от интереса к основным положениям;
- от основных положений к возражениям и вопросам и далее к ответам, выводам, резюмированию.

Стилистический барьер может возникнуть при несоответствии формы коммуникации ее содержанию. Например, вместо запланированной беседы, диалога был монолог одного из партнеров. Такая коммуникация вызывает не только неудовлетворенность и непонимание самой информации, но и обиду.

Стилистический барьер может возникнуть, если информация передается функционально-книжным языком. Научный и канцелярский стили более понятны при чтении, восприятие же их на слух затруднено в силу использования сложных синтаксических и грамматических конструкций. Кроме того, если фраза длится без паузы более шести секунд, нить понимания обрывается. Следовательно, для преодоления стилистического барьера необходимо не только хорошо структурировать информацию, использовать содержание, адекватное форме, но и говорить кратко и в том темпе и ритме, которые наиболее уместны в конкретной ситуации.

Фонетический барьер. Это препятствие, создаваемое особенностями речи говорящего. Фонетика занимается акустическими и физиологическими особенностями речи. Незнание ее законов, пренебрежение ее требованиями затрудняют процесс коммуникации. Фонетический барьер непонимания возникает между людьми тогда, когда информация, которую они слышат, в силу каких-то причин ими не воспринимается.

Фонетическое непонимание может быть незначительным (например, в произношении слов) или полным. Полное непонимание возникает тогда, когда с нами говорят на непонятном нам иностранном языке. Неполное непонимание будет тогда, когда собеседник говорит очень быстро, невнятно, скороговоркой, с акцентом, имеет дефекты речи. Для частичного нивелирования указанных недостатков эффективно использование паузы в нуж-

ный момент и нужном месте. Паузы прерывают поток речи, а также выполняют психологические функции: усиливают внимание, подчеркивают сказанное, помогают сделать передышку.

Фонетический барьер возникает и в случае, когда говорящий резко повышает голос. Специалистами в области общения доказано, что если человеку что-либо объяснять на повышенных тонах, то понимание почти сразу же будет заблокировано, и чем чувствительнее собеседник, тем чаще и скорее это проявляется, поскольку внимание человека, на которого направлен поток возмущенных слов, концентрируется не на смысле происходящего, а на отношении к нему говорящего. В результате в качестве защитной реакции происходит сдвиг внимания, блокируется аналитическая деятельность мозга, а слова, адресованные собеседнику, не осознаются им.

В таком случае целесообразно обратиться к оратору следующим образом: «Если вы будете говорить спокойно, я вас лучше пойму». Эта антипровокационная фраза не вызовет ответной агрессивной реакции собеседника, а поможет ему перестроиться и корректно объяснить свою позицию. Большое значение для понимания контекста имеет тон голоса. Повышая или понижая его, расставляя разные смысловые акценты, мы можем изменить содержание мысли. Для эффективного общения важны также правильные частотные характеристики голоса и тональности речи. Каждый знает, как утомительно слушать человека, говорящего слишком высоким или слишком низким голосом.

Большую роль в понимании смысла произносимого играет также скорость речи. Разница между темпом речи говорящего и скоростью ее обработки слушающим бывает крайне велика. Слишком замедленная речь, застревание на отдельных словах, заикание раздражают, а слишком быстрая речь затрудняет восприятие.

Фонетический барьер возникает у слушающего и в случае, когда у говорящего неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, говорит, не открывая рта, стискивает зубы, присвистывает, пришепетывает). Также мешают восприятию назализации – негативные окolorечевые проявления (смешки, хныканье,

шепот, вздохи, стон, икота, зевота, звуки-разделители «хм-м-м», «э-э-э-э», слова-паразиты «это», «так сказать», «понимаете», «ну», «вот», «как бы»). По мнению многих специалистов, ошибки в произношении слов, постановке ударений, слова-паразиты характеризуют общий уровень культуры человека, неприятны на слух и являются значительным барьером в общении.

Таким образом, чтобы преодолеть фонетический барьер, участникам взаимодействия необходимо больше работать над качеством произношения слов и фраз, грамотно расставлять акценты, ударения, выбирать необходимый темп и тембр.

Кроме описанных выше типичных коммуникативных барьеров, мешающих эффективному восприятию информации, существуют психологические барьеры.

Барьер установки. Собеседник может обладать негативной установкой по отношению к организации, представителем которой вы являетесь, или лично к вам. При наличии неприязни со стороны собеседника следует отнестись к ней как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение или неадекватное поведение партнера не будет вас беспокоить, а вскоре и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

Барьер психологической защиты. Выстраиваемая психологическая защита – один из серьезных барьеров в общении. Быть может, ваш равнодушный, неприветливый, неразговорчивый или агрессивный, взвинченный, напряженный собеседник нуждается в понимании, в том, чтобы его выслушали. Осознав, что барьер в общении с неудобным партнером вызван его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности исчезнут.

Барьер характера. У каждого человека свой характер, но воспитанные, владеющие собой люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источником конфликта или дискомфорта. Не все, однако, хотят контролировать себя и умеют в себе разобраться. Люди с ярко выраженными особенностями темперамента достаточно часто бывают неудобными собеседниками.

Личностно-психологические барьеры, возникающие в процессе взаимодействия, могут быть обусловлены разностью систем ценностей, негативными установками друг против друга и предубеждениями. Неумение слушать и управлять эмоциями, неэстетичный внешний вид собеседника – все это способно стать причиной возникновения психологических барьеров, которые могут появиться до начала взаимодействия (неприятное первое впечатление), а также во время контакта (неадекватная реакция, неприятная мимика и пр.) или по завершении общения (негативное впечатление от встречи или разговора).

1.3. Перцептивная функция общения, ее влияние на взаимопонимание

А. П. Панфилова утверждает, что каждый человек познает не только окружающую действительность, других людей, но и самого себя¹. От того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, какие при этом возникают у них образы и впечатления, зависят складывающиеся отношения, понимание друг друга и эффективность взаимодействия. Вот почему одной из важнейших представляется перцептивная функция общения.

Перцепция – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения. Под восприятием в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе его оценки. При оценке самого себя и других людей обычно учитывается социальный статус, роль и влияние в обществе, причем замечено, что чем выше социальный статус, тем благоприятнее образ человека.

Перцептивная функция общения направлена на решение следующих задач:

- формирование содержания межличностного восприятия;
- содействие установлению взаимопонимания;
- обеспечение влияния участников общения друг на друга.

¹ См.: Панфилова А. П. Теория и практика общения. С. 84–87.

В коммуникации перцептивная функция выступает в роли регулятора общения, а выбор человеком той или иной линии поведения в каждой конкретной ситуации предполагает восприятие оценки основных ее элементов, а именно партнеров по взаимодействию, самого себя, ситуативного контекста общения в целом. То, как нас воспринимают и оценивают люди, мы понимаем по их реакции на наше поведение, а также посредством анализа этих реакций, сопоставления с тем, что их вызвало. В итоге анализа оценок и реакций других мы можем косвенно судить о своих личностных качествах, уровне оценки другими нашего поведения.

Межличностная перцепция – процесс восприятия, познания и понимания людьми друг друга. Навыки адекватной оценки собеседника проявляются, как правило, в умении понимать настроение партнера по его вербальному и невербальному поведению.

Например, для определения параметра превосходства, оценки статуса собеседника в распоряжении каждого из нас имеются как минимум два основных источника информации:

- внешний вид – физические характеристики человека, одежда и ее адекватность ситуации общения, эстетика и вкус, такие атрибуты, как знаки отличия, очки, прическа, награды, аксессуары, в определенных случаях – автомобиль, обстановка кабинета и т. п.;

- поведение, манеры и стиль – предпринимаемые действия, совершаемые поступки, экспрессивные реакции, а также то, как человек входит, садится, разговаривает, куда направлен его взгляд, как он смотрит, каков язык его тела, тембр и громкость голоса. Вместе с тем необходимо помнить о том, что эти источники реально значимы лишь потому, что информация заложена в них в соответствии со сложившимися стереотипами восприятия других.

Восприятие человека может быть адекватным (то есть соответствующим действительности) и (или) искаженным из-за приписывания личности некоторых свойств. Зачастую отражение другого бывает неадекватным в силу индивидуальных особенностей партнера и отсутствия навыков общения, а также неуме-

ния распознавать характер или намерения других по элементам физиогномики или невербальным сигналам.

Оценка другого основывается также на определенной информации об элементах ситуации общения, которую ее участники получают либо заранее, либо непосредственно в процессе взаимодействия. В основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором – на основе механизмов межличностного общения.

К психологическим механизмам восприятия в процессе общения относятся:

- в межгрупповом, деловом общении – социальная стереотипизация на основе превосходства, привлекательности, отношения;

- в межличностном общении – идентификация, эмпатия, рефлексия, аттракция, каузальная атрибуция.

Эффекты межличностного восприятия и взаимопонимания. Социальный стереотип – это устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной группы. Эталоны и стереотипы человек усваивает с детства, на их основе формируется система ценностей, отражающаяся в установках, поведении и отношениях. Благодаря стереотипам происходит очень быстрая ориентация в людях, особенно точно определяется социальный статус. Остальные черты и параметры достраиваются по определенным, заранее известным схемам. В то же время известно, что первое впечатление порой бывает ошибочным. Это связано с особенностями нашего восприятия.

Существуют профессиональные стереотипы (белый воротничок – менеджер, белый халат – врач), физиогномические, этнические и др. Их отличают экономия мышления (не надо думать), защита (оправдание собственного поведения), удовлетворение агрессивных тенденций (нападение), способ выхода группового напряжения.

В основе предрассудков лежит предубеждение, то есть необоснованное негативное представление о других людях. Предрассудки распространены и устойчивы. За ними могут скрываться тревожность и угроза чувству безопасности. Чем более личность незаурядна, харизматична, самостоятельна в позициях и мнениях, тем менее она подвержена предрассудкам.

Эффект ореола – тенденция переносить благоприятное впечатление об одном качестве человека на все другие его качества.

Большинство людей склонны систематически переоценивать различные психологические качества тех, кто превосходит их по какому-то существенному для них достоинству. В то же время часто человек, имея дело с лицом, которое он сам в чем-то превосходит, наоборот, старается недооценить его, порой даже умалить его возможности. При этом важно, что превосходство фиксируется по одному параметру, а переоценка или недооценка человека происходит по многим. Эту ошибку в психологии называют действием фактора превосходства.

Во многих случаях оценка личностных качеств человека зависит от его социального статуса. Известен эксперимент, когда к студентам в аудиторию заходил преподаватель с незнакомым для них мужчиной и сообщал, что проводится эксперимент по оценке глазомера. Необходимо было на глаз оценить рост этого человека и записать свою оценку на листочке. Правила этикета требовали представить незнакомого человека, помогающего в проведении эксперимента. Его представляли мистером Инглэндом, студентом из Кембриджа. В другой группе эксперимент повторяли в точности, но представляли помощника как мистера Инглэнда, преподавателя из Кембриджа. В следующей группе помощник становился профессором из Кембриджа. Конечно, целью эксперимента была вовсе не оценка глазомера. Результаты оказались поразительными. Разница в оценках первой группы, где социальный статус мистера Инглэнда был наименьшим (студент), и последней группы, где статус был наивысшим (профессор), составила 12 см. Чем выше социальный статус – тем более высоким физически кажется человек.

Зачастую в практике общения люди неправильно оценивают тех людей, которые к ним относятся плохо, то есть проявляется фактор «отношение к нам». Те, кто высоко ценят определенного человека и хорошо относятся к нему, как правило, кажутся ему лучше тех, кто относится к нему иначе.

В повседневной жизни в отсутствие точной информации люди часто вынуждены строить свои собственные предположения относительно причин и поступков других людей путем приписывания им чувств, намерений, мыслей и мотивов поведения. Это явление носит название каузальной атрибуции (причинной интерпретации).

В литературе описаны следующие типы атрибуции:

- личностная атрибуция: причина поступка или действия приписывается тому, кто его совершил, субъекту; в основном свойственна наблюдателю;
- объективная атрибуция: причина поступка или действия приписывается тому, на кого направлено действие, объекту;
- обстоятельственная атрибуция – причина поступка или действия приписывается каким-то возникшим обстоятельствам, контексту ситуации; в основном свойственна участнику.

Проекция – неосознанное, произвольное приписывание другим своих собственных психологических, нравственных качеств и состояний, суждение о людях по аналогии с самим собой. Каждый человек познает другого, как бы проецируя его через себя, накладывая уровень самооценки. Поэтому, воспринимая и оценивая других, человек обычно предполагает следующее: «все люди подобны мне» или «другие противоположны мне». Этим объясняется тот факт, что мы приписываем другим людям те собственные качества и характеристики, обладателем которых быть не слишком приятно. Наши оценки и первые впечатления о других могут также искажаться сиюминутным эмоциональным состоянием.

Эффект снисходительности заключается в том, что мы оцениваем другого человека чаще положительно, чем негативно, и используем позитивные характеристики тогда, когда он по отношению к нам неконкурентоспособен или вызывает чувство жа-

лости из-за неуверенности в себе, закомплексованности, ущербности.

Эффект фаворитизма близок к эффекту снисходительности. Те, кто чувствуют себя любимцами, фаворитами в группе, чаще воспринимают новичков с чувством превосходства, сверху вниз. Фаворитов порой неадекватно оценивают, преувеличивая их возможности из-за высокой уверенности в себе.

1.4. Роль интерактивной функции общения в организации взаимодействия

Интерактивная функция общения обеспечивает взаимодействие людей в коллективе, непосредственную организацию их совместной деятельности. Основными компонентами этого процесса являются сами люди, их взаимная связь и воздействие друг на друга. Существенным звеном в процессе взаимодействия общающихся индивидов выступает факт их взаимных изменений как результат взаимовлияния¹.

Деловые партнеры всех типов, проявляя свои индивидуальные различия при взаимодействии, получении информации, в способах налаживания контакта и развертывания ситуации общения выходят на несколько его уровней:

- макроуровень (человек общается с другими людьми в соответствии со сложившимися обстоятельствами, традициями или обычаями);
- мезауровень (общение в пределах содержательной темы, конкретного предмета разговора, который может быть единичным актом или носить множественный характер);
- микроуровень (несет элемент содержания и выражается в определенных показателях, которые характерны и для других уровней: вопрос – ответ, рукопожатие и приветствие, мимика и т. д.).

В жизни людям приходится использовать разные уровни общения, так как это помогает лучше ориентироваться в ситуации непосредственного взаимодействия с партнером, исходя из по-

¹ См.: Панфилова А. П. Теория и практика общения. С. 106–110.

ставленных целей, особенностей момента и самого собеседника, а также в зависимости от того, какое это общение – социально-ролевое, деловое или интимно-личностное. Чтобы оценить процесс общения с точки зрения эффективности взаимодействия, можно также классифицировать и взаимное влияние его участников.

Выделяют шесть типов взаимовлияния:

- взаимное облегчение: действия партнеров по общению становятся результативными благодаря благотворному влиянию друг на друга;
- взаимное затруднение: взаимодействие неэффективно, действия партнеров затрудняют достижение результатов общения;
- одностороннее облегчение: взаимодействие способствует повышению эффективности действий одного из партнеров;
- одностороннее затруднение: для одного из партнеров намеренно или непреднамеренно создаются помехи;
- асимметричное облегчение: один из партнеров испытывает затруднения из-за того, что в ситуации общения облегчает действия другого;
- независимость: поведение партнеров не влияет на степень эффективности действий друг друга.

Процесс взаимодействия – это всегда обращение друг к другу конкретных личностей, деловых партнеров. Для возникновения между ними той или иной связи необходимо адекватное отражение друг друга, которое, как правило, строится на определенном представлении о человеке, возникающем в процессе взаимного наблюдения и восприятия. На основе восприятия (создания образа) человек формирует поведение и отношение к партнеру по общению. Навыки межличностного общения дают возможность заводить знакомства, поддерживать и развивать отношения с самыми разными людьми.

Межличностные отношения – субъективно переживаемые связи между людьми, проявляющиеся в характере и способах взаимного влияния партнеров в ходе совместной деятельности. Отношения рассматриваются как личностная основа взаимодействия, выражающаяся в системе установок и ценностных ори-

ентаций, ожиданий, сложившихся стереотипов, эмоциональных откликов, которые один человек вызывает в другом. Хотя все отношения развиваются по-разному, чаще всего они проходят следующие стадии: зарождение, стабилизация и угасание. Будут ли отношения удачными, зависит от того, как взаимодействуют партнеры. Формой выражения отношений является непосредственное общение одного партнера с другим.

Основанием для установления отношений с другим человеком чаще всего является потребность в получении информации и уменьшении неопределенности. Мы получаем информацию о деловом партнере пассивно, когда наблюдаем за его действиями и поведением, активно, когда получаем информацию от других, и интерактивно, когда обращаемся непосредственно к человеку. Для того чтобы начать взаимоотношения с человеком, мы устанавливаем контакт глаз, затем вступаем в разговор, поддерживаем его и уже потом переходим на уровень более тесных отношений. В неформальных межличностных отношениях существует баланс самораскрытия (люди обмениваются биографическими данными, личными идеями, трудностями, проблемами и описывают свои чувства) и обратной связи (вербальные и физические реакции на людей и их сообщения).

Совместная деятельность обычно связана с решением конкретной профессиональной задачи (производственной, коммерческой, педагогической и пр.), стоящей перед организацией, а также с наличием у ее участников общей цели. Структура совместной деятельности накладывает своеобразный отпечаток на поведение людей и включает ряд обязательных элементов. К ним относятся:

- единая цель, ее жесткая регламентация и определение способов осуществления контактов между людьми;
- общность мотивов, побуждающая людей к взаимодействию;
- наличие единого пространства и времени взаимодействия;
- разделение единого процесса деятельности на отдельные функции и их распределение между участниками;
- координация индивидуальных действий и управление ими;

- знание каждым участником норм, правил и процедур общения;
- необходимость передачи информации, обмен ею;
- эффективная обратная связь по вертикали.

Когда у деловых партнеров складываются удовлетворительные взаимоотношения, они стараются их стабилизировать, то есть поддерживать на одном уровне. Однако это возможно лишь тогда, когда обе стороны придерживаются одинакового мнения относительно того, чего они хотят друг от друга. Для поддержания стабильности партнеры должны сознательно говорить друг с другом беспристрастно, а не давать оценки, быть открытыми для собеседника, а не скрывать мысли, строить предположения, а не устанавливать жесткие догмы, общаться на равных, не унижая достоинство другого человека.

Основной принцип деловых взаимоотношений – рациональность, предполагающая сознательное управление ходом взаимодействия, поиск средств повышения эффективности сотрудничества.

Формальное и неформальное взаимодействие – различие контактов в зависимости от степени формализации.

Взаимодействие в формальных группах позволяет упорядочивать и ограничивать информационные потоки, которые определяются следующими регламентами:

- организационными (схема организационной структуры предприятия);
- функциональными (положения об отделах и службах).

Степень формальности группы обусловлена действием следующих принципов:

- обязательности контактов всех участников общения независимо от их симпатий и антипатий;
- предметно-целевого характера содержания взаимодействия;
- соблюдения формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, субординации и делового этикета;

– заинтересованности всех участников взаимодействия в достижении конечного результата при реализации личных намерений;

– коммуникативного контроля участников взаимодействия, в том числе высокого (игра, маски, смена ролей, манипулирование, соблюдение правил);

– формальных ограничений: конвенциональных (действие по инструкции, соблюдение договоренностей и пр.); ситуативных (взаимодействие в той форме деятельности, регламенте и пространственной среде, которая предлагается); эмоциональных (проявление способности к самоуправлению независимо от степени напряженности деловой атмосферы, высокой эмоциональной культуры); насильственных (прерывание неконструктивных контактов или действий, нарушающих договоренности, например несоблюдение установленного регламента или некорректное общение).

Неформальные группы обнаруживают социальное взаимодействие между людьми, являются выражением человеческой потребности в общении по интересам, симпатиям и приверженности, дополняющем формальное общение. Известно, что неформальные каналы обычно передают информацию быстрее, чем формальные, и играют важную роль в распределении организационных задач.

В то же время при взаимодействии в неформальных группах информация часто распространяется посредством слухов и сплетен.

Сплетни – передача информации об известных вам и вашему собеседнику людях, которая не обязательно соответствует действительности. Известно, что сплетни – одна из самых распространенных форм межличностной коммуникации. Они позволяют побеседовать, не выдавая много информации о себе. По большей части сплетни неопасны, поскольку просто отражают то, что знает общество о конкретных лицах. Случается, что люди разрывают отношения, теряют работу, попадают в аварии, выигрывают призы, гранты и т. д. В этих ситуациях нет ничего тайного, и если человек стал свидетелем подобных событий, он,

вероятно, расскажет сам о том, что с ним произошло. Человек может долгое время обмениваться сплетнями и ничего не сказать о себе, ничего не узнать о собеседнике. Сплетни беспрепятственно позволяют представить, возможно ли дальнейшее развитие отношений, потому что мы видим, реагирует другой человек на объект сплетен так же, как и мы.

С другой стороны, сплетни могут быть злонамеренными, передающими неточную информацию, наносящую вред партнеру. Самый злостный вид сплетен имеет место, когда кто-то умышленно хочет причинить боль другому человеку, отсутствующему в данный момент, или поставить его в неловкое положение. Сплетни быстро превращаются в слухи, которые могут навредить деловому партнеру.

Интерактивное взаимодействие – взаимодействие при интеграции коллективных усилий для совместного решения той или иной задачи. Оно осуществляется через интервенцию (вмешательство) руководителя в групповую ситуацию «здесь и теперь», которая структурирует активность членов группы в соответствии с определенной целью.

Доказано, что эффективность интерактивного взаимодействия зависит от эффективности групповой работы. Более того, интерактивная группа по успешности своей работы во многих отношениях превосходит любую аналогичную по составу, но построенную на других принципах взаимодействия группу. При интерактивном общении индивид обогащается, приобретает и заимствует от других то, что не может быть приобретено вне группы, а успешность совместной деятельности людей определяется не столько активностью каждого члена группы, сколько оптимальностью их взаимодействия друг с другом, стратегией и тактикой совместных групповых усилий. Примером полной коммуникативной структуры взаимодействия может служить дискуссия, в процессе которой все участники группы совершенно свободно общаются друг с другом.

Групповой способ принятия решения особенно эффективен в тех случаях, когда обсуждаемая проблема носит творческий характер и у каждого участника имеется свой вариант ее реше-

ния. Преимущество групповых решений перед индивидуальными и получаемый синергический эффект обусловлены в таком случае:

- большим объемом и разнообразием учитываемой информации;
- большим творческим потенциалом (в процессе принятия решений группа в целом выдвигает большее число гипотез и более тщательно их контролирует, чем отдельный индивид);
- большим риском, осторожной смелостью в принятии решений;
- применением эффективной фокусирующей тактики при выдвижении и рассмотрении гипотез;
- активностью умственных действий каждого, порождаемой вопросами и дискуссией.

Контрольные вопросы

1. С какими моделями общения вы познакомились?
2. Какие стили общения используются в коммуникации?
3. Назовите подстили официально-делового стиля общения.
4. Дайте определение суггестии.
5. Перечислите основные характеристики научного стиля речи.
6. Какими основными характеристиками обладает публицистический стиль речи?
7. В чем проявляется коммуникативная функция общения?
8. Какие барьеры могут возникнуть во время коммуникации?
9. На решение каких задач направлена перцептивная функция общения?
10. Назовите известные вам эффекты межличностного восприятия и взаимопонимания.
11. Какую роль играет интерактивная функция общения в профессиональной деятельности?

2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ И ДЕЛОВОЙ ДИСКУССИИ

2.1. Принципы речевого воздействия и коммуникативные эффекты в публичном выступлении

В профессиональной деятельности сотрудников важную роль играет умение правильно организовать публичное выступление.

М. А. Измайлова рассматривает следующие психолого-дидактические принципы речевого воздействия: доступность, ассоциативность, экспрессивность и интенсивность¹.

Принцип доступности вытекает из необходимости учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и производственный опыт, национальный состав и вероисповедание. Никогда не следует забывать, что многие люди слышат то, что хотят слышать. Это обуславливает необходимость принимать во внимание эмоционально-психологическое расслоение каждой аудитории. Для повышения доступности весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности.

Принцип ассоциативности связан с тем, чтобы вызвать сопереживание и размышления у слушателей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для появления соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность.

Экспрессивность выражается в эмоционально напряженной речи выступающего, его мимике, жестах и позе, свидетельствующих о полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание – все это конкретные формы экспрессивности.

¹ См.: Измайлова М. А. Деловое общение : учеб. пособие. М., 2009. С. 149–153.

Интенсивность характеризуется темпом подачи информации выступающим. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференциации темпа изложения и усвоения речи. Надо учитывать темперамент людей, их подготовленность к восприятию конкретного вида информации. В связи с этим важны умение выступающего ориентироваться в настроении аудитории, предлагать ей необходимый скоростной режим усвоения информации, а также способность аудитории работать в рамках определенного информационного клише.

Существует целый набор ораторского инструментария, элементами которого являются коммуникационные эффекты. Рассмотрим их более подробно.

Эффект визуального имиджа состоит в том, как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первое впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому просто необходимо взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, завоевать аудиторию элегантно манерой общения, уверенным и доброжелательным взглядом и т. д.

Не следует допускать эксцентричности в одежде. Ничто не должно связывать свободу движений. Не надевайте плотно обтягивающих костюмов, стесняющих движения рук. Мужчины должны быть чисто выбритыми, освободиться от ненужных вещей, оттопыривающих карманы, торчащих из бокового кармана карандашей и ручек. Женщинам не рекомендуется надевать слишком яркие украшения. Скромность в одежде предпочтительнее назойливого шика. Не вызывайте удивления и зависти — это помешает слушать то, что вы говорите.

Жесты в речи являются одним из средств передачи информации, призваны ее усиливать и помогать убеждать слушателей. Целесообразность использования жестикуляции заключается в том, что в значительной мере человеческая деятельность осуществляется при помощи рук и поэтому их положение и движение стали наиболее характерным выражением наших переживаний.

Восприимчивость к жестикуляции глубоко заложена в сознании слушателя. Усиливая эмоциональное звучание слов, жесты тоже говорят. Они должны быть адекватны содержанию речи, соответствовать ему, надлежащим образом подчеркивая некоторые смысловые элементы. Работа рук создает впечатление мужественности и отвечает естественной человеческой потребности движения, которая не находит достаточного удовлетворения в интеллектуальной деятельности.

Очень вредят оратору искусственные, театральные жесты, которые выдают неискренность, оставляя осадок в виде предубеждения и недоверия. Оратор не должен специально придумывать жесты, но контролировать их он обязан. При этом следует руководствоваться следующими правилами:

1) жесты должны быть естественными, прибегайте к ним только по мере ощущения потребности в этом;

2) жестикуляция не должна быть непрерывной на протяжении всей речи, не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом;

3) управляйте жестами: жест не должен отставать от подкрепляемого им слова;

4) вносите разнообразие в жестикуляцию, не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность;

5) жесты должны отвечать своему назначению, их количество и интенсивность тесно связаны с характером речи и особенностями аудитории.

Эффект первых фраз закрепляет или корректирует первоначальное впечатление у людей, в первых фразах должна быть сосредоточена самая интересная информация с элементами оригинальности, сразу приковывающая к себе внимание.

Эффект аргументации предполагает, что речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей соразмышление и осмысление информации.

Эффект порционного выброса информации является одним из действенных риторических приемов поддержания внимания аудитории. Он основан на заранее продуманном распределении

по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Выступающий активизирует внимание слушающих, выдавая через определенные временные интервалы порции свежей информации.

Эффект художественной выразительности – это грамотное построение предложений, правильные словоударения, использование метафор, гипербол и т. п. Как утверждал Вольтер, прекрасная мысль теряет свою цену, если она дурно выражена.

Суть *эффекта релаксации (расслабления)* можно выразить так: тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу для передышки, сближает и настраивает аудиторию на благожелательный лад.

Когда оратор выступает перед аудиторией, им, как правило, движут два желания: поделиться своей мыслью и передать испытываемые чувства. Сочетание мысли и чувства, рационального и эмоционального элементов речи составляют суть ораторского искусства. Противоречия здесь нет. Оба элемента в ораторской речи правомерны, поскольку человеческое мышление осуществляется в двух формах – логической и образной, которым соответствуют две разновидности познания – наука и искусство, взаимно дополняющие здесь друг друга. В этой связи ораторская речь представляет собой своеобразный вид эмоционально-интеллектуального творчества, воплощаемого посредством живого слова. Она одновременно воздействует и на сознание, и на чувства человека. Мастерство публичного выступления и состоит в том, чтобы умело использовать обе формы человеческого мышления.

Все вышесказанное позволяет заключить, что ораторская речь сочетает в себе воздействие не только на разум слушателей, но и на их чувства, поэтому эмоциональность – естественное и необходимое качество публичной речи, которое помогает воспринять и усвоить ее содержание. Эмоциональным выступление бывает обычно тогда, когда оратор испытывает чувства, которые созвучны его аудитории.

2.2. Языковые средства эмоционального воздействия при публичном выступлении

Существуют особые языковые средства, относимые к понятию «образность речи», при помощи которых оратор оказывает эмоциональное воздействие на слушателей. Они кратко освещены М. А. Измайловой¹.

Важнейшими лексическими средствами выразительности речи являются: гипербола (образное преувеличение), олицетворение (одушевление неодушевленного), эпитет (образное определение), сравнение (сопоставление двух предметов или явлений с целью более яркой характеристики одного из них через свойства другого), метафора (перенос на один предмет свойств другого предмета, сближение двух явлений по сходству или контрасту), метонимия (замена одного слова другим на основании близости выражаемых ими понятий), синекдоха (употребление названия большего в значении меньшего, целого в значении части и наоборот).

К лексическим средствам выразительности относятся также фразеологизмы – устойчивые сочетания слов с полным или частично переосмысленным значением, которые отражают национальную специфику языка, его самобытность. Во фразеологизмах запечатлен богатый исторический опыт народа, отражены представления, связанные с трудовой деятельностью, бытом и культурой людей. Правильное и уместное использование фразеологизмов придает речи неповторимое своеобразие, особую выразительность, меткость и образность. К фразеологизмам примыкают пословицы, поговорки, присловья, крылатые слова и афоризмы.

Следующую группу образуют синтаксические средства выразительности речи (фигуры речи). К ним принято относить риторический вопрос – утверждение или отрицание, облеченное в форму вопроса, которое в себе самом содержит ответ и предназначается для активизации внимания и привлечения интереса

¹ См.: Измайлова М. А. Деловое общение. С. 153–158.

слушателей; повтор – многократное повторение одного и того же слова или словосочетания с целью выделить или подчеркнуть наиболее существенные места высказывания (разновидность повтора – анафора, то есть повтор начальных слов, и эпифора, то есть повтор заключительных слов); антитезу – оборот, в котором для усиления выразительности речи резко противопоставляются противоположные понятия; инверсию – намеренное нарушение обычного порядка слов; градацию – расположение слов, при котором каждое последующее превосходит предыдущее по интенсивности; риторическое восклицание – особо эмоциональное утверждение или отрицание, цель которого – привлечь внимание аудитории или побудить ее разделить мнение оратора.

Для оратора большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия. Орфоэпия – наука, занимающаяся нормами произношения, их обоснованием и установлением. Суть техники речи состоит в организации координированной работы дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Указанная организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

Сила голоса оратора имеет очень большое значение: если он говорит чрезмерно громко, имеет крикливый голос, то это вызывает раздражение слушающих и эффективность выступления существенно снижается; если оратор говорит тихо, его могут слышать только находящиеся рядом слушатели, а до остальных суть его речи не дойдет, что также вызовет недовольство аудитории. Поэтому говорить нужно так, чтобы у вас была полная уверенность в том, что речь слышна и не утомляет собеседников.

Как тихая, так и громкая речь может быть монотонной, что быстро утомляет аудиторию, и та перестает слушать оратора. Поэтому надо стремиться, чтобы речь не убаюкивала слушателей. Для этого постепенно и плавно то повышайте, то понижайте голос, делайте его то громким, то тихим.

Оратор, который хочет быть убедительным, говорит медленно и в низкой тональности, но при этом он должен оставаться

ся в рамках естественного диапазона своего голоса, иначе будет казаться неискренним.

Чтобы добиться звучности голоса, необходимо правильно поставить дыхание. Это означает дышать глубоко, включая диафрагму в процесс вдоха и выдоха, а также уметь контролировать свое дыхание, экономно распределяя выдох. У хорошего оратора соотношение длительности вдоха и выдоха должно быть 1:15–1:20.

Многие ошибочно считают, что вдох нужно делать на знаках препинания или по окончании фразы. На одном вдохе можно произнести только короткую фразу. Если вы произносите длинную фразу, то по мере приближения ее конца неизбежно падают сила и звучность голоса. Поэтому дышать надо часто, поддерживая постоянный запас воздуха, причем вдох следует делать во время естественных (логических) пауз и незаметно.

Кроме чисто физиологических есть и психические предпосылки полноты и звучности речи. Это уверенность в себе, душевный подъем, увлеченность предметом разговора. Чем лучше подготовлен оратор, чем более интересными фактами он располагает, тем увереннее он себя чувствует, тем легче ему придать своему голосу звучность и выразительность.

Техника говорения включает в себя и понятие темпа речи, который характеризуется такими показателями, как быстрота речи, длительность звучания отдельных слов, интервалы и длительность пауз.

Скорость речи весьма разнообразна и зависит от особенностей самого оратора и содержания его речи. Большинство ораторов произносят от 120 до 150 слов в минуту.

Торопливость речи, вызываемая робостью, – один из наиболее распространенных и серьезных недостатков. Слишком быстрая речь является следствием полного безразличия оратора к аудитории. Хорошие ораторы никогда не прибегают к скороговорке. Они дают слушателям время, чтобы вникнуть в наиболее содержательные моменты речи.

Вялая речь – порок флегматичных и ленивых людей, которые долго раскачиваются, прежде чем вымолвят слово. Им не

дано понять, что слушатель утратит способность следить за смыслом высказывания прежде, чем они доберутся до его конца.

Темп речи также определяется длительностью звучания отдельных слогов и самих слов. Слоги, как и слова, подобно гармонии, можно растягивать и сжимать. Их гибкость в этом отношении зависит от их значения и выражаемых ими чувств.

Хорошая речь предполагает умение оратора выдерживать паузу. Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она способствует тому, чтобы важные соображения глубже проникали в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после – один из способов выделить его. Пауза применяется между отдельными элементами мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями), а также оттеняет наиболее существенные слова.

Главная задача паузы – психологическая. Она нужна для того, чтобы захватить внимание аудитории, дать ей рассмотреть говорящего, обеспечив тем самым возможность подготовиться к восприятию его речи. Ему же пауза нужна для того, чтобы успокоиться, снять излишнее волнение. Паузой можно заинтриговать слушателей, а ее отсутствием, внезапным началом речи – ошеломить их. В обоих случаях это психологический прием, цель которого – привлечь внимание, вызвать интерес.

Учеными экспериментально установлено, что интонации и паузы способствуют 10–15-процентному приращению информации, вызывая у собеседников ассоциации и предложения.

Однако паузы в речи говорящего не всегда несут смысловую нагрузку, иногда они возникают из-за того, что человек затрудняется в поисках слова, которое наилучшим образом выразило бы его мысль.

Если перебоев в речи говорящего немного, но при этом они отражают поиски необходимого средства выражения мысли, их наличие не только не мешает аудитории, но порой даже активизирует ее. Однако, когда прерывистость речи очень сильна, это свидетельствует либо о незнании говорящим предмета, либо о его чрезмерном волнении, либо о плохом владении словом.

В технике речи большое значение придается работе над дикцией. Многие говорят небрежно, неотчетливо, не разжимая зубов, неправильно артикулируя звуки. Это ведет к тому, что искажается слово, а за ним и мысль, аудитория теряет интерес к выступлению, будучи не в силах разобраться в нечленораздельном бормотании оратора. В обычном разговоре такое произношение допустимо, так как смысл речи подсказывается ситуацией, общей темой беседы и собеседники понимают друг друга с полуслова. Если же один из них и не понял чего-либо из речи другого, он тотчас же его переспросит. Во время выступления перед большой аудиторией понимания с полуслова быть не может. Слова должны произноситься четко и ясно, поскольку любое отклонение от норм произношения и ударения переключает внимание аудитории с существа речи на ее форму, тем самым отвлекая от восприятия смысла и раздражая.

Отчетливость произношения часто зависит от помещения, где выступает оратор: чем больше пространство, тем речь должна быть медленнее, чтобы все было слышно. Звук не распространяется так быстро, как свет. Для того чтобы звуковые волны не смешивались и не заглушали друг друга, нужно дать время на их распространение. Однако тот, кто обладает четким и ясным произношением, может меньше внимания уделять громкости своего голоса, ведь речь оратора с хорошей дикцией, даже если он говорит тихо, слышна в любом помещении.

Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных интонаций. Иногда именно в интонации кроется истинный смысл сказанного. Психологи выделили более двадцати интонаций, выражающих различные чувства: радость, удивление, страх, сомнение, негодование, восхищение, злобу и т. п. Оратор должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи: о грустном надо говорить печальным голосом, о веселом – радостным.

Настроение оратора не всегда соответствует содержанию речи, что отражается в голосе докладчика. Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30 % интересующей

их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи, поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, владеть своими чувствами, думать в момент произнесения речи только о ней и своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос его будет звучать искренне и убедительно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать слушателям.

Итак, мы рассмотрели основной ораторский инструментарий, который может оказаться весьма полезным для готовящихся к публичному выступлению. Теперь кратко опишем методику и технику организации последнего.

2.3. Особенности организации публичного выступления

Особенности организации публичного выступления наиболее полно раскрыты М. А. Измайловой¹.

Подготовка выступления – начальный и наиболее трудный этап. Во-первых, необходимо определить предмет и цель выступления, выяснить, насколько продолжительная речь от вас ожидается, уточнить, будет ли отведено время для ответов на вопросы слушателей и входит ли это время в общее время выступления. Планируйте свою речь так, чтобы точно уложиться в график. Специалисты считают, что выступление продолжительностью свыше 20 минут неэффективно. В выступлении должны быть максимум две–три стержневые идеи, каждая из которых требует для своего развития 5–7 минут. Объем материала и структура выступления должны всегда быть ориентированы на это время.

Подготовка материала обычно проходит три стадии: 1) ориентировка в проблеме; 2) сбор материала для выступления; 3) подбор материала для заключительного слова, ответов на возможные вопросы, дискуссионный резерв и т. п.

¹ См.: Измайлова М. А. Деловое общение. С. 158–162.

Подготовленный таким образом материал распределяется по структурным частям выступления. Каждую стержневую идею можно изложить в форме мини-выступления, состоящего из четырех частей: четкой формулировки идеи; фактов, свидетельствующих о ее актуальности и важности; наличия различных мнений и столкновения различных точек зрения; практических рекомендаций, вытекающих из реализации идеи. Построенное по этой схеме выступление будет обладать тем, что принято считать наиболее важным: четкой постановкой проблемы, конкретными фактическими данными, альтернативностью и практической направленностью.

Готовя текст выступления, следует принимать во внимание так называемый закон края. Суть его заключается в том, что лучше воспринимается и запоминается то, что сказано в начале и конце выступления. Отсюда вывод: если хотите, чтобы слушатели что-то хорошо запомнили, скажите это в начале выступления, а если хотите, чтобы они что-то сделали, сообщите об этом в конце вашей речи.

Традиционный совет для начинающего оратора – писать текст выступления. Написанный материал позволяет глубже проникнуть в проблему, рассчитать время, лучше запомнить содержание речи, более уверенно чувствовать себя во время выступления. Что касается опытных ораторов, то им можно рекомендовать записывать только ключевые фразы, несущие существенную смысловую нагрузку. Именно они удерживают выступающего в рамках продуманного заранее материала, спасают от неожиданностей и в то же время дают возможность импровизировать, быть внутренне свободным и текстуально раскованным.

Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (в итоге опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);

2) ироничные вопросы молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию (ответ возможен либо в духе

мягкого юмора, либо серьезным тоном с указанием на недопустимость недооценки важности обсуждаемого вопроса);

3) сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью проверить эрудицию и находчивость докладчика (на них лучше дать следующий ответ: «Нельзя объять необъятное», «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании»);

4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также несуразные вопросы и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела (важно не впадать в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу «Как уже отмечалось...»);

5) вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит (в данном случае может помочь ответ «По мере того как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»);

6) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив степень провокационности вопроса, ответить заранее продуманной фразой).

Во время выступления эпизодически оценивайте себя со стороны (свой тон, позу, жесты, наличие слов-паразитов), расслабляйте мышечные зажимы. Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас поймут с полуслова, учитывайте степень подготовленности аудитории.

2.4. Дискуссии в деловом общении

Дискуссия – процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы)¹.

Выделяют следующие этапы деловой дискуссии:

- 1) вступление в контакт;
- 2) постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии);
- 3) уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников;
- 4) выдвижение альтернативных вариантов;
- 5) конфронтация участников;
- 6) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
- 7) установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы. Возможны различные способы вступления в контакт: пристройка сверху – снизу – на равных (через позу, взгляд, темп речи, инициативу). Например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют доминирование, напротив, приниженная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи свойственны позиции подчинения. Раскованность, мышечная раскрепощенность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрируют общение на равных.

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (то есть представление о ситуации, пробле-

¹ См.: Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления : учеб. Ростов н/Д, 2005. С. 99.

ме) и свою собственную предметную позицию – необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего, который:

- формулирует цель и тему дискуссии;
- устанавливает время дискуссии (20–40 минут или более);
- заинтересовывает участников дискуссии (излагает проблему в виде некоторого противоречия);
- добивается однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверяет это контрольными вопросами или просит участников задавать свои вопросы;
- организует обмен мнениями (желающие или по кругу);
- активизирует пассивных (обращается к молчащему с вопросом, просьбой помочь);
- собирает максимум предложений по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказывает после того, как выслушаны мнения всех участников);
- не допускает отклонений от темы (тактично останавливает, напоминает о целях дискуссии);
- уточняет неясные положения, пресекает оценочные суждения о личности участников;
- помогает группе прийти к согласованному мнению;
- четко подводит итоги, формулирует выводы, обозначает спектр решений, сопоставляет цели дискуссии с полученными результатами, подчеркивает вклад каждого в общий итог, хвалит, благодарит участников.

Контрольные вопросы

1. Перечислите психолого-дидактические принципы речевого воздействия.
2. С какими коммуникационными эффектами вы познакомились?
3. Назовите лексические средства выразительности речи.
4. Назовите синтаксические средства выразительности речи.
5. Какие вопросы осложняют публичное выступление?
6. Выделите этапы деловой дискуссии.

3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

3.1. Психологический климат переговорного процесса

Перед началом переговоров для их успешного исхода очень важно создать благоприятный психологический климат. Г. В. Бороздина предлагает несколько эффективных приемов, которые позволяют в начале переговоров быстро расположить к себе вашего партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения¹.

В исходной стадии переговоров следует ненавязчиво внушить партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Делать это следует искренне, ведь глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным.

Во время деловых переговоров необходимо проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Говорить нужно о том, что больше интересует вашего партнера, что он хорошо знает. Задавайте те вопросы, на которые вашему партнеру будет приятно отвечать.

Иногда в переговорах бывает очень трудно отстоять свою точку зрения, однако никоим образом нельзя делать это с помощью спора, поскольку известно, что в девяти случаях из десяти спор заканчивается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте.

Если вы спорите или возражаете, то иногда можете одержать верх, но это будет бессмысленно, потому что таким образом вы не добьетесь расположения собеседника. Именно поэтому следует решать самим, что для вас является более предпочтительным – показная победа или перспективы сотрудничества.

¹ См.: Бороздина Г. В. Психология делового общения : учеб. 2-е изд. М., 2004. С. 79–83.

Необходимо помнить, что в процессе переговоров партнеры хотят:

- добиться взаимной договоренности по вопросу, на котором, как правило, сталкиваются интересы;
- достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоположных интересов, не разрушая при этом сложившиеся отношения.

Для того чтобы удовлетворить эти желания, необходимо:

- решить проблему;
- наладить межличностное взаимодействие;
- управлять эмоциями.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты. Неправильные действия могут подчас привести к результату, противоположному желаемому.

Когда партнер не прав, лучше дать ему понять это взглядом, жестом или интонацией. Прямое словесное указание на неправоту нанесет удар по самолюбию и чувству собственного достоинства собеседника, вызовет у партнера желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения.

Фраза «Я вам это докажу» будет для партнера звучать как «Я умнее вас», что вызовет у него внутреннее сопротивление.

Как же быть, если партнер явно неправ? В данном случае лучше сказать: «Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты».

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы избежите затруднительного положения. Следует уходить от прямого противостояния, а также излишней тенденциозности. В разговоре также не следует употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например «несомненно», «конечно», «только так и не иначе». Их лучше заменить на «мне так кажется», «я полагаю», «я думаю».

Если партнер утверждает что-либо ошибочное, то следует отказать себе в удовольствии немедленно уличить его и начать разговор с замечания, что в определенных условиях и при извест-

ных обстоятельствах высказанное мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе. Манера выражать свое мнение как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если грозит столкновение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Опыт делового общения свидетельствует о том, что в словесном поединке почти невозможно заставить партнера изменить свое мнение. Спорные вопросы следует решать тактично, дружелюбно, искренне стремясь понять точку зрения собеседника.

Практика показывает насколько большое влияние на ход переговоров оказывает психологическая атмосфера. Для того чтобы она была действительно благоприятной, необходимо знать и выполнять ряд правил.

Правило 1. Не говорите громко или тихо, торопливо или медленно. Громкая речь может вызвать у вашего партнера впечатление, что вы навязываете ему свое мнение. Слишком тихая, невнятная речь также мешает ходу переговоров: ваш партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться в том, что он услышал все правильно. Торопливое изложение мыслей создает впечатление, что вы хотите уговорить собеседника побыстрее, не давая ему возможности разобраться в сути дела. Наоборот, слишком медленная речь подтолкнет к выводу, что вы тянете время.

Правило 2. Постарайтесь найти по каждой проблеме ключевую фигуру, от которой зависит решение вопроса. Таковой может стать даже человек, занимающий непрестижную должность, но мнение которого бывает решающим в силу различных обстоятельств (квалификации, опыта работы, личных связей, досконального знания предмета).

Правило 3. Партнер должен видеть перед собой представителей организации, в которой царят взаимопонимание и уважение. Этим правилом часто пренебрегают. Решение принимает руководитель, также в переговорах должны участвовать ключевые фигуры организации. Руководитель ни при каких обстоятельствах не должен вступать в присутствии партнера в словесную

перепалку, прерывать говорящих подчиненных, указывать на их ошибки. Иногда одно нечаянное слово может сменить акценты и даже сорвать переговоры. Поэтому дискуссионные вопросы следует согласовывать с подчиненными заранее.

3.2. Выслушивание партнера при проведении переговоров

Один из важных принципов переговоров – исключительное внимание к партнеру. Слушание – сложное дело, требующее напряжения. Если вы не очень внимательно прислушиваетесь, то упускаете многие значимые моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать партнера, что осложнит дальнейший ход переговоров. Человек, который говорит только о себе и своей организации, не проявляя интереса к деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов¹.

Самая распространенная ошибка состоит в желании склонить собеседника к своей точке зрения и вызывает стремление слишком много говорить самим. Не допускайте ее. Дайте возможность выговориться вашему собеседнику, он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы. Если вы не согласны с собеседником, то у вас может возникнуть искушение перебить, но и делайте этого, терпеливо выслушайте. Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое замечание. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, то у них может создаться впечатление, что их лишили этого права. Они на время затаят свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажут, подчас вызвав этим ряд дополнительных проблем.

Поддерживать непрерывное внимание к говорящему для многих людей оказывается нелегким делом по ряду причин, а именно:

¹ См.: Бороздина Г. В. Психология делового общения. С. 83–86.

1. Отключение внимания. Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает, например внешний вид говорящего, его голос или произношение, мимика и жесты.

2. Высокая скорость умственной деятельности. Мы думаем в четыре раза быстрее, чем говорим. Именно поэтому, когда кто-либо говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи.

3. Антипатия к чужим мыслям. Любой человек всегда больше ценит свои мысли и для него обычно приятнее и легче следовать за ними, а не за тем, что говорит другой.

4. Избирательность внимания. Мы привыкли слушать многое, не уделяя всему пристального внимания. Попытка слушать все – непосильное занятие. Именно поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас максимальный интерес.

5. Потребность реплики. Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Наши мысли заняты формулированием разгромных комментариев, с которыми мы хотим выступить по окончании речи.

Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает?

1. Удаление от основного предмета разговора, которое свойственно многим слушателям, в результате чего может полностью потеряться нить изложения.

2. Заострение внимания на голых фактах. Они, конечно, важны, но не следует на них заикливаться. Психологи утверждают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов, а все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно обращать внимание только на наиболее существенные моменты.

3. Уязвимые места – такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния рав-

новесия. Люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие.

Умение слушать – дело не столь простое, как может показаться на первый взгляд. Неслучайно в ряде стран созданы курсы для руководителей по формированию, развитию умения слушать собеседника.

3.3. Методы аргументирования и тактика их использования

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация – способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера.

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции:

- доказательная аргументация, с помощью которой руководитель хочет что-то доказать в беседе с подчиненным или обосновать;
- контраргументация, с помощью которой руководитель опровергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений. Для использования в профессиональной деятельности руководителя, по мнению Г. В. Бороздиной, применимы методы аргументирования, описанные П. Мицичем¹.

1. Фундаментальный метод. Представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые

¹ См.: Бороздина Г. В. Психология делового общения. С. 86–90.

выступают прекрасным фоном. В сравнении со словесными сведениями цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в конкретный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2. Метод противоречия. Основан на выявлении противоречий аргументации партнера. В целом он является оборонительным.

3. Метод извлечения выводов. Основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом посредством частичных выводов приводит к желаемому результату.

4. Метод сравнения. Имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, и это придает выступлению яркость и наделяет его большой силой внушения.

5. Метод «да... но». Часто бывает, что собеседник приводит хорошо выстроенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако поскольку действительно редко случается так, что все говорят только «за» или «против», легко применить метод «да... но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает «но».

6. Метод бумеранга, предоставляющий возможность использовать оружие собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

7. Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8. Метод видимой поддержки, весьма эффективный в отношении как одного собеседника, так и нескольких слушателей. Суть метода заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так

как...». Далее наступает черед ваших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение этого метода требует тщательной подготовки.

Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах аргументации, которые можно назвать обычными уловками и, конечно, не стоит применять. Но знать эти методы и понимать, когда их используют ваши партнеры, все же следует:

1. Техника преувеличения. Заключается в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

2. Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сделанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

3. Техника использования авторитета. При цитировании обычно бывает достаточно упоминания одного известного имени.

4. Техника дискредитации партнера. Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то можно поставить под сомнение личность собеседника.

5. Техника изоляции. Основывается на исключении отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в усеченном виде, с тем чтобы они имели противоположное первоначальному значение.

6. Техника изменения направления. Заключается в том, что собеседник не атакует высказанные аргументы, а переходит к другому вопросу, который не имеет отношения к предмету дискуссии.

7. Техника введения в заблуждение. Основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, способной легко перерасти в ссору.

8. Техника отсрочки. Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы, требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

9. Техника апелляции. Собеседник не выступает как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Воздействуя на наши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

10. Техника искажения. Представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

Необходимо владеть не только методами, но и тактикой аргументирования, которая представляет собой искусство использования отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. Если техника есть умение приводить логичные аргументы, то тактика – это способность выбирать из них психологически действенные.

В ситуации длительных переговоров не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, не нужно спешить принимать решения.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

1. Выбор техники аргументирования зависит от особенностей партнеров.

2. Устранение противоречий. Важно избегать обострения или конфронтации. При их возникновении следует сразу же перестроиться, сгладить конфликт, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть спокойно, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности:

– критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

– по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний;

– в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

3. Двусторонняя аргументация применяется, когда вы подчеркиваете как преимущества, так и слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к вашей точке зрения.

4. Очередность перечисления преимуществ и недостатков. Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, то есть во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность – перечисление недостатков и далее преимуществ – неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

5. Персонификация аргументации. Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу точку зрения с меньшим сопротивлением.

3.4. Условия успешности переговоров

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:

- отношений ведущих переговоров с их группами;
- того, как сидят участники переговоров;
- присутствия зрителей;
- хода переговоров¹.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Именно поэтому то, как устроено пространство для ведения переговоров, обуславливает вероятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся традиция садиться друг напротив друга за столом переговоров настраивает на то, что в вас видят противников.

¹ См.: Бороздина Г. В. Психология делового общения. С. 90–94.

Если же вы сядете рядом, то это заранее расположит вас друг к другу.

Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайнем случае на нейтральной, но не на территории партнера. Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует и ее интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве, в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции. Наконец, присутствие доброжелательных для обеих сторон зрителей облегчит путь к взаимопониманию, уравновесит давление и смягчит проявления враждебного поведения. При многочисленной публике внимание участников переговоров больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Именно поэтому лучше, если переговоры ведутся в узком кругу.

Планирование хода переговоров имеет очень большое значение, но переговоры – процесс динамичный. Творческий климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и обеспечивает наилучший прогноз. Для общего хода переговоров огромную важность представляет маневрирование временем. Продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны при взаимном доверии определили четкие сроки, то это облегчит достижение быстрого соглашения.

Не всегда переговоры идут гладко, нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент: не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, необходимо гнать от себя мысль об уничтожении противника. Вашим противником должна быть сама проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил «да», важно удерживать его

насколько возможно от слова «нет». Неслучайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например обмениваются мнениями о погоде, – как правило здесь позиции совпадают. С психологической точки зрения, если партнер говорит слово «нет», то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы настораживается, готовясь дать вам отпор. Когда же он говорит «да», никакого противодействия не возникает и он с готовностью соглашается с вами. Именно поэтому чем чаще партнер говорит «да» с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения.

Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его в том, что ваша мысль принадлежит именно ему. Чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, необходимо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Конечно, ваш партнер может быть полностью неправ, но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

Всегда существует причина, по которой другой человек думает и поступает так, а не иначе. Выявите ее, и в ваших руках будет ключ к его действиям. Правда, на это понадобится время, но зато вы добьетесь лучших результатов в любых переговорах.

Для того чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к тому, чтобы разделить вашу позицию, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям.

Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. Ребенок, например, охотно показывает ушибленное место, чтобы вызвать сочувствие у старших. Взрослые с этой целью рассказывают о своих трудностях, болезнях и неудачах. И если вы им искренне посочувствуете, мысленно встав на их место, то они начнут относиться к вам более доверчиво и благожелательно.

Обсуждение спорных вопросов можно начинать с таких слов: «Я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое». Подоб-

ные фразы могут смягчить даже самого непримиримого спорщика.

Взяв себя в руки и ответив на возмущение (а часто и на оскорбление) извинениями и любезностью, вы получите не только моральное удовлетворение, но и возможность быстрее склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

Доброжелательность и понимание способны заставить вашего партнера изменить свое мнение скорее, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например скажите: «Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся». Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, то следует использовать все возможное, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутливое замечание, сделанное вовремя, помогает достичь этого. Однако если вы не уверены, что умеете шутить, то лучше этого не делать. Хорошо уметь вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, то ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция – ответить такой же шуткой. Если вы не в состоянии этого сделать, то можно посмеяться над собой вместе со всеми.

В любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит. Следует помнить, что она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности любой личности и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров. Психологически правильно начать переговоры с взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, вначале обсудить наиболее простые из них, а затем приступить к сложным.

Желая склонить вашего партнера к своей точке зрения, никогда не начинайте переговоры с обсуждения спорных вопросов. Старайтесь все время подчеркивать то, что вы оба стремитесь к одной и той же цели и разница между вами состоит только в методах, а не сути.

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха переговоров. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь, уверенный тон, когда вы выставляете свои требования. Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

В заключение приведем шесть основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их проведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны.

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

2. Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Даже если противоположная сторона вас не слушает, то все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. Достоверность. Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

5. Необходимость избегать поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь в свою очередь убедить его.

6. Принятие. Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

3.5. Организация и проведение переговоров с осужденными

Организация и проведение переговоров является одним из основных инструментов разрешения ситуации. Как правило, осужденные идут на переговоры для того, чтобы заявить о своих требованиях.

Переговоры в условиях исправительного учреждения – это способ разрешения чрезвычайных обстоятельств без проведения силовой операции.

Целью переговоров, как отмечает Н. В. Рехтина, является сохранение жизни и здоровья людей и восстановление нормальной деятельности учреждения¹.

В ходе переговорного процесса решаются следующие задачи:

- снизить эмоциональное напряжение и агрессивность лиц, причастных к осуществлению противоправных действий;
- собрать информацию о преступниках, состоянии, в котором они находятся, требованиях, которые они предъявляют;
- предложить осужденным прекратить противоправные действия и добиться возможного сокращения выдвигаемых требований;
- добиться освобождения максимально возможного числа заложников в ситуации, сопровождаемой захватом заложников;
- затянуть время в случае невозможности разрешения ситуации без применения силы для подготовки силовой операции;
- создать удобные условия для реализации силового варианта в случае возникновения тупиковой ситуации в переговорах.

Переговоры можно считать успешными, если обеспечена безопасность жизни и здоровья людей.

Достижение данной цели возможно при условии:

- если удалось разрешить чрезвычайную ситуацию в ходе переговоров;

¹ См.: Рехтина Н. В. Организация и проведение переговоров в случаях осложнения оперативной обстановки или возникновения чрезвычайных обстоятельств в учреждениях уголовно-исполнительной системы : учеб.-метод. пособие. М., 2014. С. 25.

– в случае недостижения договоренности в процессе переговоров удалось обеспечить максимально безопасные условия для проведения силовой операции.

Предметом переговоров являются требования, выдвигаемые осужденными. В зависимости от ситуации это могут быть ослабление режимных требований со стороны администрации, улучшение бытовых условий и медицинского обеспечения, предоставление возможности выхода на свободу, смягчение приговора в ходе пересмотра уголовного дела, встреча с родственниками для решения семейных проблем, перевод в другое учреждение. В качестве дополнительных требований могут выступать: предоставление алкоголя и наркотиков, автотранспорта. Кроме того, переговоры могут охватывать вопросы предоставления питания, воды, медикаментов, средств защиты, денег и т. д.

При обсуждении необходимо избегать ситуаций, когда предметом переговоров становятся требования по освобождению от уголовной ответственности, предоставлению оружия, взрывчатых веществ, наркотиков, алкоголя, обмену заложников на членов оперативного штаба. В исключительных случаях, когда не удалось уйти от обсуждения данных вопросов, решение принимается на основе оценки риска при удовлетворении требований и при отказе. Например, алкоголь, наркотики могут быть переданы осужденному, если есть надежные сведения, что после их употребления в силу индивидуальных особенностей осужденный будет более спокойным и уступчивым.

Выделяют три вида переговоров: активные переговоры, переговоры для прикрытия, имитация переговоров.

Активные (истинные) переговоры, проводятся в случае контактирования осужденных с переговорщиками, предъявления конкретных требований и готовности к их обсуждению. В таких обстоятельствах возможно благоприятное разрешение ситуации путем получения добровольного согласия осужденных или удовлетворения их требований, которые не носят противоправного характера.

Несмотря на возможный благоприятный прогноз, это сложные переговоры, которые требуют подготовки переговорщика:

умения использовать информацию о преступнике, развитых коммуникативных навыков и внимательного отношения к тактике переговорного процесса. При хорошей подготовке переговорщика и применении им необходимых навыков удастся договориться и разрешить ситуацию без использования силового варианта.

Однако подобное завершение переговоров имеет место, к сожалению, не всегда.

Переговоры для прикрытия используют, если стороны не пришли к взаимоприемлемым соглашениям, зашли в тупик.

В ряде случаев договоренность не может быть достигнута (осужденные настаивают на противоправных требованиях или по каким-либо причинам не хотят достижения договоренностей), и тогда реализуется силовой вариант разрешения ситуации.

Для создания условий, при которых наиболее эффективно и безопасно можно осуществить силовую операцию, проводятся переговоры для прикрытия – продолжается диалог с осужденным.

Особенность переговоров для прикрытия заключается в тактике ведения диалога. Основными тактическими задачами при этом являются:

- поддержание необходимого психического состояния осужденного;
- убеждение в готовности администрации выполнять его требования;
- затягивание времени.

Решаются данные задачи посредством продолжения диалога, фиктивного согласия и подробного обсуждения выполнения требований, разговоров на темы, интересующие преступника.

В переговорах для прикрытия важно, чтобы осужденный не почувствовал изменения в разговоре – это неотъемлемое условие внезапного и эффективного применения силы.

При переговорах в чрезвычайных обстоятельствах, связанных с захватом, ранением, истязанием заложников, возникает необходимость принятия решения о применении силы. Но в таком случае необходимо сравнить потенциальную опасность для

жизни и здоровья людей при продолжении переговоров и при использовании силового варианта.

Для оценки перспектив переговоров и принятия решения о применении силы рекомендуется:

- оценить возможности продолжения переговоров;
- изучить личность осужденных, уровень агрессивности, мотивы совершения противоправных действий;
- в случаях, связанных с захватом заложников, проверить достоверность информации о насилии в отношении заложников и причинении вреда их здоровью;
- оценить риск применения силы, исходя из требований безопасности заложников и сотрудников, обеспечивающих применение;
- сопоставить риск для жизни и здоровья людей при использовании силового варианта и при продолжении переговоров.

Признаками успешности переговоров являются:

- 1) снижение агрессивности преступника (снижение громкости голоса, замедление темпа речи, преобладание рациональных высказываний над эмоциональными др.);
- 2) уменьшение количества угроз, оскорблений в адрес переговорщика и заложников;
- 3) отказ от некоторых требований;
- 4) готовность преступника рассказать о себе, говорить на различные темы, раскрыть истинную причину своего поведения;
- 5) увеличение продолжительности диалога с преступником;
- 6) задержка с выполнением требований по времени не сопровождается агрессивными реакциями;
- 7) преступник выслушивает переговорщика, его предложения;
- 8) преступник готов обсуждать варианты решения;
- 9) обсуждая варианты решения, преступник готов делать уступки.

При проведении переговоров для прикрытия переговорщик, продолжая диалог, способен сообщать информацию о преступниках и заложниках:

- состояние преступников и заложников;
- передвижения в помещении, в котором находятся;

- особенности удержания заложника;
- вооружение;
- особенности блокирования помещения, характеристики препятствий;

- возможность мгновенной расправы при штурме.

Важным условием успешной реализации силового варианта является внезапность действий сотрудников спецподразделения. Переговорщик способен создать тактически выгодные условия:

- отвлечь внимание преступников вначале штурма;
- ослабить бдительность преступников, убедив в удовлетворении какого-либо из важных требований;
- побудить преступника в ходе диалога занять определенное место, выгодное для группы захвата;
- усилить чувство усталости преступника, ввести в стрессовое состояние (затронуть конфликтную тему в разговоре, чтобы отвлечь его);
- успокоить, усыпив бдительность;
- вызвать у преступника утомление рассказами о себе.

Имитация переговоров имеет отличия от активных переговоров и переговоров для прикрытия. Об имитации переговоров речь идет в случаях, когда преступник – психически больной человек, предъявляющий невыполнимые требования, имеющий нарушения мышления по форме и содержанию, сопровождающиеся эмоциональными расстройствами. Восприятие ситуации и своего места в ней у такого человека искажено и не может быть исправлено рациональными доводами и реальными фактами (психически больной преступник не видит реальности или представляет ее в очень искаженном виде).

В таких ситуациях переговоры направлены на снижение возбуждения больного, агрессивности его поведения. Имитируя переговоры с психически больным, необходимо демонстрировать полное согласие с его реальностью, требованиями и высказываниями, какими бы нелепыми они ни были, давать обещания, которые могут быть невыполнимы.

Снижение эмоционального напряжения может быть достигнуто полным согласием с высказываниями больного. Полезно

расспрашивать, имитируя поведение малознающего, но интересующегося идеями больного человека.

Чтобы предотвратить повышение эмоционального возбуждения больного, в процессе разговора на значимую для него тему болезненного содержания полезно его переключать. Логические доводы, призывы к спокойствию могут не привести к нужному результату. Переключение внимания возможно с использованием вопросов о личности больного, его жизни, родителях, окружении, главное – внимательно слушать и переходить на темы, его интересующие.

Важно всегда учитывать, что могут оказаться опасными высказывание несогласия с взглядами больного и даже сомнения относительно его умозаключений. Организация имитации переговоров с психически больным должна базироваться на рекомендациях психиатра или психолога.

При подготовке и проведении операций по разрешению чрезвычайных обстоятельств все подготовительные действия групп боевого порядка начиная с блокирования должны осуществляться на фоне организованных переговоров.

Организация переговоров включает в себя:

- определение группы ведения переговоров;
- материально-техническое обеспечение переговорного процесса;
- информационное обеспечение переговорного процесса.

При захвате заложников в учреждении, согласно нормативным документам, первым вступает в переговоры дежурный помощник начальника учреждения (далее – ДПН).

В ходе первоначальных переговоров задачами ДПН являются: уточнение требований осужденных, удовлетворение законных требований и предложение прекратить противоправные действия. Если эти меры не дали положительных результатов, переговоры продолжаются до прибытия руководства учреждения и группы ведения переговоров.

По прибытии группы ведения переговоров учреждения переговоры продолжает она. Однако, если ДПН удалось устано-

вить продуктивный контакт с осужденным, переговоры продолжает он, а группа оказывает ему помощь.

Необходимо отметить, что роль ДПН на первоначальном этапе крайне значима. Его задача – снизить напряжение осужденных и не допустить причинения вреда жизни и здоровью заложников. Для этого ДПН должен говорить спокойно, слушать внимательно, не угрожая, избегая провоцировать осужденного на нежелательные и опасные действия.

Утвержденная структура группы ведения переговоров является наиболее эффективной, и хотя реальные возможности учреждений не всегда позволяют своевременно привлечь к работе группу в полном составе, необходимо к этому стремиться.

Нельзя участвовать в переговорах в одиночку. Если не удалось собрать группу, пригласите с собой наиболее подготовленного сотрудника учреждения, способного наблюдать, анализировать и давать рекомендации.

Работа группы ведения переговоров должна быть командной и согласованной. В процессе пресечения чрезвычайных обстоятельств вероятны противоречивые указания и психологическое давление. Создайте определенность внутри рабочей группы.

Приступая к переговорам, четко определите правила взаимодействия внутри группы:

- слушать и не перебивать;
- предлагать варианты по очереди;
- возражения высказывать аргументированно;
- конкретно формулировать запросы на необходимую информацию;
- не затягивать обсуждение информации, тактики действий;
- договориться между собой о разделении обязанностей;
- выбрать человека, который даже в случае его согласия с группой будет высказывать сомнения для предотвращения единомыслия;
- работать до поступления установленного сигнала.

Руководитель группы должен перепроверить, понял ли каждый участник группы то, чем он будет заниматься.

Желательно, чтобы группа ведения переговоров в учреждении была определена заранее, а ее участники подготовлены не только к ведению диалога, но и к взаимодействию друг с другом.

Установление личного контакта с преступниками возможно, но, учитывая их напряженное состояние, идти на него следует лишь при крайней необходимости. Для обеспечения безопасности переговорщика при установлении личного контакта с преступниками рекомендуется:

- получить устные заверения преступников в том, что они не попытаются предпринять агрессивные действия;
- предоставить описание внешнего вида переговорщика;
- наблюдать реакции преступника при сокращении расстояния;
- не поворачиваться к преступнику спиной;
- подумать, как выходить из помещения.

Вступая в личный прямой контакт с преступниками, думайте о своей безопасности. При захвате заложников в условиях учреждений ФСИН России целесообразно вести диалог через дверь или окно – физическую преграду, обеспечивающую как безопасность переговорщика, так и возможность непосредственного общения.

Материально-техническое обеспечение переговорного процесса. В целях обеспечения эффективной работы группы ведения переговоров по проведению переговорного процесса с лицами, осуществляющими противоправные действия в учреждении УИС, необходимо:

- предоставить отдельное помещение. ГВП должна быть изолирована, и доступ в помещение других лиц, кроме входящих в ГВП, должен быть строго ограничен;
- обеспечить ГВП необходимыми средствами связи в исправном состоянии. Возможно ведение переговоров по радиостанции, телефону и в письменном виде;
- предоставить средства аудиовидеофиксации переговоров;
- предоставлять (по требованию) предметы (материальные ресурсы) и информацию, необходимые для выполнения требований лиц, осуществляющих противоправные действия.

Для оперативной передачи информации ГВП в режиме реального времени желательно наличие скрытого микрофона у переговорщика, ведущего диалог с преступниками.

Информационное обеспечение переговорного процесса. При возникновении чрезвычайных обстоятельств на территории учреждений у ГВП есть определенное преимущество: преступник, как правило, известен. У оперативных сотрудников и психолога есть информация, которая может оказаться полезной для планирования тактики переговоров. Известны родственники, их местонахождение, имеются возможности для связи с ними. В учреждении у преступника есть знакомые из числа осужденных, которые могут дать дополнительную информацию о нем, ответить на интересующие ГВП вопросы.

Важно пользоваться документальными источниками информации в учреждении, где собраны сведения о совершенных преступлениях и судимостях, допущенных нарушениях установленного порядка отбывания наказания, преступлениях, изъятии запрещенных предметов, примененных к данным лицам мерах дисциплинарного и уголовно-правового воздействия и др.

Другим источником информации о преступниках являются люди, непосредственно знакомые с ними. В случае необходимости для сбора информации в ГВП должны быть представлены сотрудники, родственники и другие граждане, обладающие информацией об осужденных.

Информация об осужденном в документальных источниках иногда недостаточно достоверна. Необходимо учитывать это и сопоставлять ее со сведениями, полученными из других источников.

Информация, полученная от родственников и осужденных, может быть недостоверной (умышленно или по причине эмоционального потрясения), а от сотрудников – предвзятой.

Выслушивание информации об осужденном требует использования уточняющих вопросов с ориентацией на факты, описания конкретных событий, в которых он принимал участие, а не на впечатления об этих поступках тех людей, которые о них сообщают.

Участники ГВП должны уметь не просто получать необходимую информацию, но и запрашивать ее, формулируя этот запрос конкретно.

Опрашивая людей, способных рассказать о преступнике, следует задавать конкретные вопросы. Информация о преступнике может содержать прогноз возможного поведения и рекомендации по взаимодействию с этим человеком.

Важно учитывать ряд моментов:

1. В чрезвычайной обстановке при психологическом напряжении обостряется проблема, состоящая в том, что информация и знания, очевидные для одного человека, при описании им ситуации, анализе проблемы не проговариваются (они же для него очевидны), при этом другому человеку они неизвестны, а для принятия решения значимы. Другая особенность: при переживании стресса человек не всегда может вспомнить нужную в данный момент информацию.

2. Необходимо проводить аудиовидеофиксацию переговорного процесса. Аудиовидеофиксация переговоров может использоваться на различных этапах:

- как источник информации при ведении переговоров;
- как вещественное доказательство (психологическое состояние преступника, угрозы в адрес заложников, расследование прошлых преступлений, ваши собственные усилия и адекватность действий);
- для последующего анализа и исследований;
- в учебных целях.

3. Запись переговоров с использованием технических средств не всегда может быть оперативно использована (речь идет о том, чтобы быстро просмотреть достигнутые договоренности, отследить время предъявления требований и т. д.). Действия и обсуждение вопросов между переговорщиком и преступниками необходимо фиксировать письменно, отмечая все требования, договоренности, имена и т. д., поскольку в стрессовой ситуации информация может быть упущена. Это может делать второй переговорщик или психолог.

4. В ФСИН России приоритет в сборе и анализе информации отдается сотрудникам оперативного аппарата, при этом значимые сведения от других служб и сотрудников недостаточно используются. Для успешного проведения переговоров информации только от оперативных сотрудников недостаточно.

Руководитель ГВП должен не только своевременно получать информацию от органов управления (оперативного штаба или группы управления) и передавать ее участникам ГВП, но своевременно и содержательно докладывать руководителю о развитии ситуации. В докладе должны делаться прогноз (благоприятный/неблагоприятный), определяться динамика переговоров (положительная/отрицательная), приводиться факты, подтверждающие прогноз (состояние преступника и его изменение: снижение или повышение агрессивности, количество и характер угроз, отношение преступника к заложнику и предоставление возможности общения с ними, если чрезвычайные обстоятельства связаны с захватом заложников, и т. д.). Необходимо осуществить краткий анализ ситуации.

Вопросы органу управления: необходимая для продолжения переговоров информация, разрешение на выполнение требований преступника, ресурсное обеспечение требований преступников, разрешение на продолжение переговоров.

Руководитель ГВП постоянно анализирует поступающую информацию и передает ее в оперативный штаб (группу управления).

Руководитель оперативного штаба имеет свое отношение к переговорам. Это может быть сторонник силового варианта или переговоров. При этом в зависимости от состояния и особенностей личности он может склоняться к неоправданному в данном конкретном случае варианту. Например, переговоры протекают успешно, а руководитель (сторонник силового варианта или просто уставший человек, испытывающий нетерпение и желание стабилизировать обстановку) настаивает на их окончании и проведении силовой операции. Другой вариант: переговоры зашли в тупик, а начальник (тревожный, сомневающийся, опасую-

щийся трагических последствий силового варианта) настаивает на их продолжении.

Задача руководителя ГВП – проанализировать ход переговоров, подобрать фактические доказательства, указывающие на успешность (отсутствие успеха), и аргументированно изложить свою позицию в беседе с руководителем оперативного штаба, используя фактические доказательства, предоставив прогноз дальнейшего хода переговоров.

При необходимости для обоснования оценки хода переговоров и целесообразности их продолжения можно привлечь сотрудников спецподразделения, психолога или психиатра.

Привлечение к переговорам третьих лиц. Привлечение к участию в переговорах родственников и других лиц (друзей, адвокатов, прокурора, священника, работников средств массовой информации, представителей правозащитных организаций и др.) – это возможность оказать воздействие на преступников. Однако использование этой возможности способно привести и к осложнению ситуации по следующим причинам:

1. Профессионально не подготовленные посредники не имеют опыта выстраивания разговора с лицами, осуществляющими противоправные действия при возникновении чрезвычайных обстоятельств в учреждениях, не знают системы и тактики диалога, используемой в процессе переговоров, и могут игнорировать полученные рекомендации (способны реагировать неадекватно, угрожать или вызывать к жалости в общении с преступником).

2. Реакция преступника может быть непредсказуемой при появлении посредника (или даже при упоминании о нем).

3. Восприятие взаимоотношений между членами семьи и преступником может быть неодинаковым (например, родственники говорят о благоприятных отношениях, а преступник считает родственников причиной своих проблем).

4. Преступники имеют систему ценностей, отличную от таковой у посредников.

5. Семья отражает наследственность и социальную среду, которые могут быть неблагоприятными.

6. Посредники могут преследовать свои цели, не совпадающие с целями ГВП.

Принимая решение о привлечении к переговорам третьих лиц, важно:

- подумать, что стоит за вашим желанием привлечь к разговору посредников (иногда это ваше напряжение, тревога, желание разделить ответственность с кем-либо, надежда на чудо);

- определить, для чего вам посредники в переговорах, какую задачу они будут решать, какое конкретное воздействие необходимо, какими способами его можно оказать и кто мог бы быть действительно эффективен;

- провести беседу с посредником, подготовить его к разговору: расскажите осторожно о ситуации, не раскрывая полностью своих планов и тактики, о том, какую задачу посредник должен решить, какую информацию донести до преступника и что конкретно сделать. Говорите четко и кратко, доводя до посредника основные мысли, чтобы находясь в стрессовой ситуации, он их запомнил, разделите переживания посредника, скажите, что понимаете их, успокойте. Проговорите принципы осторожности и необходимость соблюдения мер безопасности в общении с преступником при учете его состояния;

- отказаться от использования в переговорах ненадежного человека, даже если он предлагает помощь;

- выяснить информацию о взаимоотношениях преступника и посредника, которого планируете включить в разговор. Необходимо проявлять осторожность, когда преступник хочет поговорить с родственниками, близкими людьми, конкретным осужденным или сотрудником, настаивая на этом. Осторожно расспросите, для чего ему это нужно. Иногда осужденный хочет совершить убийство того человека, которого приглашает для разговора, так как считает его виновным в своих бедах, или самоубийство в присутствии этого человека. Можно предложить сначала поговорить с ними по телефону, ссылаясь на то, что для поиска нужного человека требуется время.

Привлекая к переговорам третьих лиц, необходимо обеспечить их безопасность. Для этого нужно:

1) оценить возможность и эффективность наиболее безопасного варианта разговора посредника и преступника – по телефону;

2) при необходимости непосредственного контакта оценить состояние преступника на данном этапе переговоров и возможные риски;

3) проговорить с посредником правила безопасности при общении с преступником;

4) определить основные темы, не подходящие для разговора (угрозы, упреки, обвинения и др.)

Ошибки в организации переговорного процесса. Организация переговоров – основа успешного их проведения. Основные этапы организации кажутся простыми и легко выполнимыми, однако при наблюдении за организацией переговоров в ходе проведения тактико-специальных учений в территориальных органах ФСИН России и анализе реальных обстоятельств обнаруживаются просчеты, снижающие эффективность деятельности переговорщиков:

- неудачный выбор человека, ведущего переговоры;
- недостаточная подготовка переговорщика (отсутствие мотивации, незнание тактики ведения переговоров, приемов и методов и т. д.);

- в переговорах задействован всего один переговорщик (сложно одновременно планировать тактику общения с преступником, наблюдать за его состоянием, собирать и передавать необходимую информацию и т. д.). При этом у единственного переговорщика может не сложиться необходимого психологического контакта с преступником или может проявиться утомление;

- промедление в установлении связи с преступниками;
- недостатки в организации блокирования места происшествия и, как следствие, присутствие в зоне ведения переговоров сотрудников учреждения, не входящих в ГВП (могут мешать сосредоточиться, а также вступить в переговоры без предупреждения, по собственному желанию);

- шумное и неорганизованное поведение сотрудников, входящих в состав группы блокирования места происшествия, способное привести к дополнительному напряжению преступников и угрозам;
- несвоевременное предоставление материальных ресурсов и информации для выполнения требований преступников;
- для реализации тактики ведения переговоров не проведена запись о принятом ГВП решении, что обуславливает непоследовательность применения методов и предложенной тактики;
- недостатки в организации системы сбора информации, отсутствие возможностей оперативного ее получения в режиме реального времени (не отработаны способы получения информации и возможные источники);
- несвоевременное обеспечение информацией ГВП;
- чрезмерная зависимость или самостоятельность ГВП относительно оперативного штаба (группы управления);
- непонимание руководителями учреждения задач ГВП;
- недостаток внимания руководителей к вопросам взаимодействия в ходе специальной операции, координации действий сил и средств при ее проведении;
- недостаток контроля со стороны руководителя специальной операции за организацией взаимодействия.

В контексте перечисления недостатков в организации переговоров следует подробнее рассмотреть утвердившийся в зарубежной практике организационный принцип, который у нас нередко нарушается: «Переговорщики не командуют, командиры не ведут переговоры».

Прибывая на место происшествия, руководители считают обязательным подключиться к переговорам без должной на то необходимости. Между тем это следует делать только в исключительных случаях, при нежелательном развитии событий, когда возможности ГВП и других должностных лиц, принимавших участие в переговорах, исчерпаны.

Ведение переговоров начальником учреждения может отрицательно повлиять на качество выполнения задач территориаль-

ным органом ФСИН России (учреждением УИС) по следующим причинам:

- непосредственно участвуя в переговорах, руководитель не может осуществлять координацию действий подчиненных подразделений, принимать решения и ставить задачи;
- руководитель включается в ситуацию, что быстро приводит его к усталости и затрудняет выполнение им основной функции;
- руководитель, сам того не желая, снижает возможности критической оценки ситуации, результатов переговоров;
- начальник не имеет возможности сыграть роль «простого человека», отстаивающего интересы преступников, но наталкивающегося на сопротивление руководства;
- руководителю приходится принимать решения быстро, что лишает возможности затянуть переговоры, уменьшить требования преступников, выиграть время для подготовки силового варианта ликвидации чрезвычайных обстоятельств;
- непосредственно участвуя в переговорах, руководитель уже своим присутствием повышает статус мероприятия, устроенного лицами, содержащимися под стражей.

3.6. Получение информации о преступнике в ходе ведения переговоров, ее анализ

Сбор и анализ информации о преступниках в ходе переговоров является необходимой составной частью переговорного процесса.

На основе собранных сведений планируется тактика переговоров с осужденными, прогнозируется наиболее вероятная модель их поведения. Однако при возникновении чрезвычайных обстоятельств и проведении переговоров типичным является пренебрежительное отношение к сбору и анализу информации, проявляющееся:

- в отсутствии наблюдения за преступниками;
- пренебрежении наблюдением за изменением психического состояния осужденного и анализом причин изменения;

- оценке осужденного на основании впечатлений о нем, а не результатов наблюдения и информации о его личности;
- неиспользовании информации об осужденном из различных источников;
- низком уровне навыков анализа и практического использования информации при проведении операции.

Без сбора информации и анализа хода переговоров общение руководителя ГВП с оперативным штабом (группой управления) будет неубедительным, вызовет недоверие или обоснованное раздражение.

Пренебрежение наблюдением и отсутствие осознанного подхода к сбору и использованию информации приводит к серьезным ошибкам при ведении переговоров.

Проводя переговоры, вы говорите с конкретным человеком, находящимся в определенном психологическом состоянии, имеющим свои характер, биографию, представления о мире и своем месте в нем. Если вы не учитываете это, то вы не видите человека и говорите, по сути, с самим собой.

Для составления прогноза наиболее вероятного поведения лиц, осуществляющих противоправные действия, планирования тактики переговоров и выбора методов ведения диалога необходима следующая информация:

- психическое состояние, эмоциональное возбуждение;
- психологический тип личности;
- принадлежность к группе (категории) по криминальному признаку (статус в криминальной среде и обстоятельства его изменения);
- личность преступника (возраст, уголовно-правовая характеристика, родственные и иные связи, образование, круг общения, авторитетные и способные оказать воздействие лица);
- содержание особых примет и причины их появления;
- навыки, привычки, увлечения, интересы и достижения;
- возможные проблемы в учреждении УИС с сотрудниками и осужденными (конфликты, долги и обязательства);
- какие ситуации предшествовали чрезвычайным обстоятельствам в учреждении УИС (голодовки, неповиновения и др.);

- степень влияния тюремной субкультуры в учреждении;
- негативные явления в учреждении (делегиrowание администрацией отдельным категориям осужденных несвойственных функций и предоставление необоснованных льгот, рост конфликтов, недостаточное качество медицинского обеспечения, питания или бытовые проблемы);
- мнение других осужденных о поступке;
- компрометирующая информация.

Если чрезвычайное обстоятельство связано с захватом заложников, дополнительно следует установить:

- личность заложника, его психическое состояние и состояние здоровья, близких родственников, отношения с преступником;
- способ физического удержания заложников (закрыты в изолированном помещении, находятся вместе с преступниками, связаны друг с другом), наличие возможности мгновенной расправы над заложниками при подозрении преступников на начало проведения специальной операции.

Помимо определения личности преступника необходимо постоянно наблюдать и оценивать изменения в его психическом состоянии, анализируя их причины.

Важно учитывать следующее:

1. Эффективная работа с информацией возможна при качественном ее сборе и точной передаче. Нередко, передавая качественно собранную информацию, человек допускает искажения.

2. Сотрудники в зависимости от своей профессиональной принадлежности склонны придавать повышенную значимость информации, которой они успешно оперируют: психологи – особенностям личности, оперативники – информации, добытой из негласных источников. Это приводит к ошибкам в отборе действительно значимой информации. Например, оперативный сотрудник придает значимость информации, полученной путем прослушивания телефонных переговоров, однако в сложившейся ситуации эта информация может быть не важна. При этом открытая информация (наблюдение за состоянием осужденного, анализ его сообщений, характерологические особенности и

др.), которая является значимой в этой ситуации, оперативным сотрудником недооценивается.

Принципы эффективной работы с информацией:

- объективность (сбор объективной информации, фактов, наблюдение за человеком по объективным, внешне наблюдаемым признакам);

- многофакторность (использование информации из различных источников, комплексная оценка по множественным критериям);

- активность в использовании (собрав информацию, важно не забывать ее использовать в соответствии с требованиями ситуации и тактическими задачами переговоров).

С использованием наблюдения решаются практические задачи переговоров: сбор информации о психическом состоянии осужденного и его изменении; оценка ситуации, перспектив переговорного процесса.

Наблюдая за проявлениями осужденного в ответ на конкретные предложения и действия переговорщика, можно гибко планировать тактику общения, прогнозировать поведение преступника, выбирать точные и эффективные средства общения.

Для начала необходимо на основании наблюдений сделать точные описания состояния осужденного, избегая предсказаний и интерпретаций.

В числе наблюдаемых признаков весьма информативными являются жестикуляция и мимика. При этом важно обращать внимание на систему движений и действий (темп, координация, последовательность, точность, уверенность).

Другое проявление психического состояния человека – речь и голос. Объектом наблюдения могут быть особенности речи (содержание, темп, ритм, интонации, паузы, голосовые реакции (тон, тембр)).

При наблюдении необходимо учитывать:

- 1) изменения характеристик по отношению к базовым для этого человека (особенности мимики, жестов, голоса и речи в нормальном состоянии);

2) многозначность одного и того же признака (каждый из наблюдаемых признаков может быть характеристикой разных психических состояний, при оценке состояния важно принимать во внимание комплекс признаков).

Не рекомендуется делать оценки и составлять прогнозы на основании одного (двух) наблюдаемых признаков. Быструю и достоверную оценку психического состояния преступника способен предоставить психолог.

При проведении наблюдения возможно использование двух приемов. Первый заключается в том, что вы фиксируете ограниченный набор наблюдаемых признаков. Для такого наблюдения разработана карта психологического портрета осужденного, которая позволяет отмечать признаки состояния, их изменение и критерии, на основании которых можно делать выводы и планировать тактику общения. Необходимо отметить, что при таком наблюдении снижается отрицательное влияние наблюдателя (его субъективность). Второй прием предполагает фиксацию всего, что замечено в ситуации, согласно нестрогой схеме:

- проявления доверия/недоверия к переговорщику;
- действия переговорщика, побуждающие к продолжению или блокирующие диалог;
- интерес осужденного к темам, затронутым в диалоге;
- отношение к затягиванию времени.

Наблюдая, необходимо давать точное описание, внимательно отделяя то, что вы увидели и услышали, от того, что почувствовали и подумали о человеке, какие сделали выводы. Например, если человек на вас кричит, всегда ли это означает, что он на грани нервного срыва? Возможно, это его обычный стиль общения или он хочет сознательно воздействовать на вас, подчеркивая серьезность намерений.

Важно понимать:

1. Хороший наблюдатель вначале смотрит на человека, слушает и запоминает то, что он видит и слышит. Однако большинство из нас не наблюдают, а воспринимают человека мгновенно, как единое целое и так же быстро оценивают, формируя впечатление о нем. Взаимодействуя с кем-либо, мы воспринимаем

интересного, замечательного человека или примитивного и неискреннего, руководствуемся принципом деления на плохих и хороших, «нравится – не нравится». Со временем при общении с человеком наше впечатление о нем становится все более подробным, но, как правило, не противоречит уже сложившемуся.

Подобным способом понимания мы только создаем у себя в голове неопределенность, что особенно опасно, когда взаимодействие происходит в сложной, непривычной для нас ситуации.

Ошибочные предположения о том, что человек думает о себе, других и как будет себя вести, строятся именно на нашем впечатлении, которое не подходит для практического использования при оценке состояния преступника и составлении прогноза его поведения.

В выводах и прогнозах внимательно отслеживайте свои впечатления и предположения. Значительная часть ошибок при ведении переговоров имеет место, когда переговорщик при принятии решений ориентируется на свои впечатления и предположения.

2. Восприятие человека устроено таким образом, что наблюдение улучшается, если мы находим в другом человеке качества, которые есть у нас и которые нам нравятся. Мы внимательнее слушаем и смотрим на тех, кто по каким-либо признакам кажется нам на нас похожим, и неосознанно отключаемся от тех, кто на нас не похож.

Ищите похожесть, знакомясь с информацией о человеке перед началом переговоров, – это поможет быть наблюдательнее, положительно воспринимать преступника, своевременно отметить его достоинства, укрепив тем самым контакт.

В напряженных ситуациях способность к наблюдению значительно ухудшается, поэтому этот навык должен быть отработан. Развитие наблюдательности требует времени.

Чтобы избежать ошибки при наблюдении, необходимо придерживаться следующих правил:

- спросите второго наблюдателя, что увидел он;
- слушайте внимательно, что говорит человек о себе и как это делает;

- используйте информацию от психолога;
- отличайте наблюдение от впечатления (тех качеств, которые приписываете другому человеку).

Большое значение имеет полученная информация о типе личности осужденного. Тип личности – сочетание устойчивых психологических особенностей человека, обуславливающих типичный для него способ поведения в определенных жизненных ситуациях.

Психодиагностическое обследование, которое проходят осужденные при поступлении в учреждение, направлено на изучение личности. На основании результатов обследования можно судить о чертах характера, интеллекте, наличии психических отклонений, выраженности лидерских черт, самооценке, типе реагирования при стрессе, волевых качествах. Все это позволяет прогнозировать поведение и возможные реакции человека.

Определив тип личности преступника, продумайте, как это можно использовать в переговорах, какие приемы воздействия будут наиболее эффективны.

Информацию о типе личности осужденного, его психологических особенностях, рекомендации по эффективному взаимодействию, необходимые в ходе переговоров, должен предоставить психолог учреждения.

На первоначальном этапе переговоров важно определить, является ли то, что мы наблюдаем, психическим состоянием преступника или это характеристика его типа личности.

Каждый человек, не всегда осознавая это, причисляет себя к той или иной группе, являющейся для него источником норм, правил поведения, представлений о том, что хорошо или плохо, запретов. Это могут быть группы по национальному, религиозному, территориальному, криминальному и другим признакам. Очень полезно при общении с осужденными иметь информацию о них как типичных представителях классификационных групп.

Принадлежность к определенной группе отражает религиозные, национальные, культурные, криминальные представления преступника, что, в свою очередь, позволяет предположить

его отношение к людям и событиям, нормы и правила поведения, которые он принимает для себя. Информацию о принадлежности осужденного к классификационной группе можно использовать на всех этапах переговоров для формирования доверительных отношений, эмоционального воздействия, склонения к добровольному прекращению противоправных действий.

Для эффективного использования информации о принадлежности осужденного к классификационной группе необходимы:

- знание наиболее устойчивых стабильных характеристик группы осужденных, внутригрупповых норм и правил;
- навык использования этих знаний при составлении прогнозов относительно отдельных членов конкретной группы и выборе метода наиболее эффективного воздействия;
- способность настроиться на нейтральное или условно-положительное восприятие конкретного представителя группы.

Для получения знаний о классификационной группе осужденных и типичном представителе конкретной группы необходимо:

- выделить нескольких типичных представителей группы;
- описать признаки, на основании которых сделан такой выбор;
- объединить полученные признаки как характеристики группы в целом;
- применить полученную характеристику группы для проверки на конкретном представителе.

Получая оценку по реальным характеристикам, не сбивайтесь к характеристикам мнимым.

Качественную информацию об осужденном как представителе конкретной группы может предоставить начальник отряда или оперативный сотрудник учреждения.

При проведении переговоров для получения информации об основных характеристиках группы по национальному или религиозному признакам, нормам и правилах, действующих для ее членов, пригласите специалиста или толкового сотрудника учреждения УИС той же национальности или религиозной принадлежности, что и осужденный.

Знания о группе и типичных ее представителях необходимо уметь приложить к конкретному человеку, не сделав при этом ошибок (внутри группы один представитель может отличаться от другого).

Для предотвращения ошибок при использовании знаний о типичных представителях классификационной группы применительно к конкретному человеку – представителю этой группы развивайте у себя способность выделять, в чем наблюдаемый вами человек действительно похож на других представителей своей группы, а в чем он от них отличается.

Придерживайтесь знаний о конкретной группе, пока не появится уважительный повод от них отклониться. Это значит, что начинать нужно с предположения о том, что этот конкретный представитель похож на всех представителей этой группы, отмечая при этом для себя, в чем он от них отличается.

Если вы работаете с группой осужденных, ищите различия между представителями одной классификационной группы, чтобы спровоцировать разногласия между ними.

Сведения, собранные и систематизированные вами, следует отличать от стереотипных представлений.

Наши представления о группе формируются так же, как представления об отдельных людях: сначала возникает одномоментное целостное впечатление, потом мы его усложняем, но это более подробное описание определяется тем впечатлением, какое уже есть. По определенным причинам сотрудники имеют негативное впечатление об осужденных, составленное нередко на основе стереотипов – своих собственных или переданных старшими товарищами. При этом стереотипы – стандартные картинки (представления) как о группе осужденных, так и об отдельных ее представителях – нередко неполны, ошибочны и искажены.

Ошибки при составлении прогнозов о поведении и реакциях человека как конкретного представителя группы совершаются на основании слишком благоприятного (неблагоприятного) отношения к группе в целом. Оценка группы исходя из стереотипного представления о ней по принципу «плохой – хороший» определяет отношение к отдельным ее членам, а главное, снижает эффек-

тивность переговоров. Вы предполагаете, что этот преступник способен на все, то есть программируете для себя неблагоприятное развитие переговоров, снижая уверенность в себе как переговорщике и в благополучном разрешении сложившейся ситуации.

Прогноз – обоснованное суждение и оценка возможного поведения преступника и процесса переговоров в целом.

Прогноз позволяет:

- описать желательное развитие ситуации;
- предусмотреть возможное развитие событий и условия, способные оказать на него влияние;
- рассмотреть варианты воздействия на переговоры или поведение преступника, определить необходимые ресурсы.

Порядок составления прогноза:

1. Определение задачи прогноза (что прогнозируем: желательное для нас и вероятное поведение преступника, его реакцию на наши действия и предложения, перспективу достижения договоренностей и др.).
2. Оценка временного промежутка прогноза.
3. Сбор информации об устойчивых характеристиках преступника.
4. Сбор информации об изменяющихся характеристиках (состояние, требования).
5. Сбор и оценка информации о совокупности окружающих условий и обстоятельств, способных повлиять на прогноз.
6. Оценка информации о взаимовлиянии составляющих ситуации.
7. Составление предварительного прогноза в соответствии с задачами.
8. Сбор информации, необходимой для уточнения прогноза и повышения вероятности его осуществления.
9. Уточнение прогноза, внесение корректив.
10. Предложения об использовании прогноза в переговорах, плановых решениях по результатам прогноза, возможных вариантах изменения условий и обстоятельств для повышения вероятности благоприятного прогноза.

11. Обеспечение непрерывной обратной связи по результатам выполнения прогноза.

Необходимо помнить, что прогнозируются возможные, наиболее вероятные варианты развития событий, а не единственный. Прогноз и его реализация зависят от окружающих условий и принятых решений.

Прогнозы о поведении осужденного и перспективе переговоров выстраиваются на основе информации, полученной:

- в ходе наблюдения за осужденным и общения с ним;
- по результатам психодиагностического обследования;
- из различных документальных источников, имеющихся в учреждении;
- посредством бесед с людьми (сотрудники, осужденные, родственники), контактировавшими с осужденным.

Сделать правильные выводы и использовать их при планировании тактики общения довольно сложно. Необходим переход в область понимания и объяснения реакций и поведения осужденного.

При составлении прогнозов вероятного поведения осужденных обратитесь за помощью к психологу ГВП. Задавайте психологу вопросы «Что это значит»? «Как это можно использовать»? (описания результатов психодиагностического обследования не всегда понятны неспециалисту, часть терминов в обиходе имеет значение, отличное от психодиагностического, а главное, некоторые формулировки черт характера могут иметь эмоционально нагруженные значения).

Необходимо придерживаться следующих правил:

1. Не забывайте, что единое мнение по поводу чего-то может означать всеобщее систематическое заблуждение. При обсуждении прогноза для предотвращения ошибок и единомыслия желательно иметь в ГВП человека, сомневающегося, возражающего и задающего неудобные вопросы или выполняющего такую роль.

2. Прогнозируя развитие ситуации, старайтесь избегать:

а) универсальных прогнозов, которые были бы справедливы для любого человека (астрологи, хироманты умышленно ис-

пользуют подобные предсказания), например: «Он бывает раздражителен, но в целом в состоянии сдержать себя»;

б) неопределенных прогнозов, точность которых трудно проверить, например: «Мы предполагаем, что человек искренен» (как проверить это предположение?), «Этот человек умен» (насколько?).

Представление подобных прогнозов оперативному штабу может вызвать раздражение в ваш адрес (впрочем, вполне обоснованное) и отсутствие доверия к вам.

3. Типичной ошибкой при составлении прогнозов является привычка, в чрезвычайной ситуации еще и многократно усиленная переживаниями, делать скорые выводы, немедленно предлагать решение.

Вывод – это выбор, и он в конце цепочки: сбор информации, анализ информации, выяснение причин, рассмотрение возможных вариантов решения и выбор наилучшего из возможных. В противном случае: ситуация – скорое решение – сожаления, оправдания, обвинения. Увы, так бывает часто.

4. Нередко сотрудники, входящие в состав ГВП или органов управления, придумывают за осужденного, как он может себя повести в конкретной ситуации. В чем разница придумывания и составления прогноза возможного поведения (моделирования ситуации)? В случае построения модели учитывается объективная информация, а не субъективные предположения и размышления о том, как бы вы поступили на месте осужденного.

5. Предположения – одно из основных препятствий на пути к достоверному прогнозу. Нам свойственно делать предположения, потому что многие из нас убеждены, что разбираются в людях, что у нас есть опыт и мы понимаем, что другие на самом деле чувствуют и думают.

К сожалению, наши предположения хороши (и то не всегда) только в отношении знакомых и повторяемых ситуаций. В новой сложной ситуации они нередко ошибочны, потому как в их основе лежат мифы, стереотипные представления и впечатления. Опыт – также хороший помощник, но в повторяющихся ситуациях.

Возникновению предположений способствует и недостаток информации. Не зная чего-либо, вы спешите заполнить дефицит информации первым, что придет вам в голову, додумываете картину ситуации для себя. Изучение противника, сбор информации о ситуации может избавить нас от множества предположений.

Проверяйте свои предположения, ориентируйтесь на факты в конкретной ситуации. К сожалению, то, что мы видим и слышим, нередко отличается от того, что мы думаем и какие выводы делаем.

Контрольные вопросы

1. Назовите правила, способствующие созданию благоприятной атмосферы во время ведения переговоров.
2. В чем заключаются трудности поддержания непрерывного внимания к говорящему?
3. Какие ошибки наиболее часто встречаются во время слушания?
4. Назовите методы аргументации.
5. Какие обстоятельства могут напрямую повлиять на ситуацию во время переговоров?
6. Какие правила способствуют успешному ведению переговоров?
7. Перечислите задачи, решаемые в ходе переговоров с осужденными.
8. Охарактеризуйте три вида переговоров с осужденными.
9. Что относят к материально-техническому обеспечению переговорного процесса?
10. Что понимают под информационным обеспечением переговорного процесса?
11. Назовите основные ошибки в организации переговорного процесса.
12. Раскройте важность сбора информации при проведении переговоров.

4. КОНФЛИКТЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. Деловые конфликты, их функциональное значение и причины возникновения

Как относиться к конфликту? Действительно, вряд ли можно работать и взаимодействовать всегда ровно, без каких-либо противоречий и напряжения в отношениях. Более того, когда приходится сталкиваться с ответом, что в организации никогда не бывает конфликтов, начинаешь предполагать, что, по-видимому, коллектив разламывают бесконечные внутренние раздоры, если уж их так тщательно скрывают.

Но вряд ли найдется человек, испытывающий удовольствие от конфликта. Все страдают. Конфликтующие люди часто производят чрезвычайно неприятное впечатление. Они тратят здоровье и время на взаимные упреки, унижения и оскорбления, как говорят японцы, теряют лицо, проявляя злость, гнев и раздражение. Если вам хоть раз довелось увидеть человека в остром конфликте, вы постараетесь как можно быстрее забыть его искаженное лицо, сверкающие глаза и жесткие интонации в голосе и, если это возможно, как можно реже с ним взаимодействовать. Неприятный осадок после конфликта не проходит очень долго.

При ответе на вопрос о пользе и вреде конфликта нам придется разобрать две категории конфликтных ситуаций – деструктивные и конструктивные¹.

Деструктивный конфликт характеризуется тем, что люди сосредотачиваются на обсуждении личных недостатков друг друга и не захватывают в поле своего взаимодействия собственно те проблемы, которые вызвали данное напряжение. Конфликт протекает горячо, интенсивно и стремительно. Возникают многочисленные искажения смыслов, каждый приписывает высказывания партнера то значение, которое не имелось в виду.

¹ См.: Самоукина Н. В. Психология профессиональной деятельности. С. 93–95.

Конфликтующие стремятся защититься преимущественно при помощи силовых методов. Они выстраивают коммуникативные барьеры, устраивают засады, спешат нападать первыми. Такой конфликт – это жестокая война, в которой есть победители и побежденные, раненые (получившие психологическую травму) и убитые (отказавшиеся от активной позиции, сломленные и подавленные).

Деструктивный конфликт, безусловно, вреден, поскольку не способствует успешному поиску способов решения проблемы и в то же время разрушает отношения между людьми в диапазоне от неприятия друг друга до полного разрыва.

Конструктивный конфликт, напротив, является нужным и полезным.

Во-первых, в процессе обсуждения проясняются позиции людей, поскольку при отстаивании своего мнения они подыскивают основания и аргументы. Таким образом более ясно осознаются свои собственные интересы.

Во-вторых, при конструктивном конфликте, который, как правило, протекает в напряженной ситуации, но без крика и взаимных упреков, за короткое время организуется интенсивный поиск эффективного решения проблемы. Более того, при конструктивном конфликте основное внимание участников направлено именно на поиск решения сложных вопросов, а не на взаимное подавление друг друга.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что существуют два основных критерия оценки того, какой тип конфликта имеет место.

Конфликт является деструктивным (разрушающим), если отношения между людьми не улучшились, а ухудшились или прервались. Конструктивный, или созидательный, творческий конфликт способствует улучшению отношений и углублению взаимопонимания.

Конфликт является деструктивным, если проблема, его вызвавшая, осталась нерешенной. При конструктивном конфликте решение проблемы обязательно должно быть найдено.

Как сделать деловой конфликт конструктивным?

При обсуждении проблем необходимо, чтобы оба партнера были настроены на понимание друг друга, а не на борьбу за свою позицию и придерживались правил эффективного общения:

1. Нельзя отступать от предметно-содержательного обсуждения проблемы и переходить на личности.
2. Нельзя смотреть на своего партнера как на врага.
3. Нельзя терять лицо, то есть впадать в безудержный гнев, злость и мщение.
4. Нельзя терять внутреннюю установку на открытость и доброжелательность.
5. Нельзя отстаивать только свои интересы, не учитывая интересы партнера.

В организации, учреждении причинами деловых конфликтов могут быть ограниченность человеческих и финансовых ресурсов, взаимозависимость исполнителей в процессе выполнения производственных заданий, различия в целях и ценностях, уровне интеллектуального развития и образованности, а также неумение людей общаться друг с другом¹.

Распределением человеческих и финансовых ресурсов занимаются менеджеры. Основная цель, которую они преследуют, состоит в том, чтобы наиболее эффективным способом добиться желаемого результата деятельности. Необходимость делить человеческие и финансовые ресурсы неизбежно ведет к возникновению производственных конфликтов.

Возможность появления деловых конфликтов увеличивается по мере того, как организация упрочивает свое положение на рынке и расширяется. При расширении организации обостряется проблема взаимодействия специализированных отделов между собой в процессе производства товаров или услуг. Но, как показывает практический опыт, специализированные отделы в большей степени ориентируются на достижение своих собственных целей, нежели общих целей организации.

¹ См.: Самоукина Н. В. Психология профессиональной деятельности. С. 95–100.

Различные, часто противоречивые представления сотрудников о целях и ценностях являются причинами деловых конфликтов, поскольку вместо того, чтобы объективно анализировать предметно-содержательные аспекты проблемы, работники рассматривают только те стороны ситуаций, которые, по их мнению, могут способствовать или противодействовать удовлетворению их личных потребностей и интересов.

Например, подчиненные могут искренне считать, что они всегда имеют право критиковать руководителя. Находясь под ударами критики подчиненных, руководитель, напротив, полагает, что подчиненные должны не критиковать руководство, а работать, быть исполнительными и эффективными. Очевидно, в данной ситуации каждая сторона имеет право на определенное мнение и позицию: подчиненные могут ожидать от руководителя большего внимания к своим нуждам, а руководитель от подчиненных – более интенсивной включенности в работу. Однако конфликты между руководством и персоналом, возникающие на почве разногласия в определении целей и ценностей, имеют место в любой организации.

Различия в уровне интеллектуального развития, жизненном опыте и образованности часто выступают причинами деловых конфликтов. Так, потенциально конфликтными могут быть гомогенные женские и мужские коллективы в том случае, если между членами коллектива наблюдаются существенные различия такого рода. В женских коллективах возникает напряженная, нервная и конкурентная атмосфера, в мужских – атмосфера армейской казармы с жесткими законами по праву более опытного и сильного. Однако если в женском коллективе руководителем – мужчиной, конфликты, как правило, нейтрализуются или перестают возникать. В мужском коллективе руководителем должен быть более старший и образованный специалист, имеющий решительный характер и сильную волю.

Деловые конфликты возникают в коллективах, в которых руководитель значительно уступает в уровне образованности и жизненном опыте своим подчиненным. Конфликты начинают лихорадить работающую команду и в тех случаях, когда сотруд-

ники существенно различаются между собой по уровню интеллектуального развития, образованности и объему жизненного опыта.

Кроме того, различия в манере поведения также могут оказаться конфликтогенными. Так, люди непосредственные, импульсивные и эмоциональные сложно срабатываются друг с другом. В таком коллективе необходимо, чтобы часть персонала была представлена людьми уравновешенными, имеющими богатый жизненный опыт.

Неумение эффективно общаться в деловой сфере часто выступает причиной возникновения конфликтов. Распространены следующие социально-психологические характеристики, ведущие к конфликтам: неумение до конца выслушать друг друга, отсутствие установки на понимание точки зрения другого человека, восприятие иной позиции в качестве начала конфликта, стремление во всех проявлениях партнера видеть только личный смысл и не замечать объективно-содержательных аспектов общения, установка на противодействие и конфронтацию, стремление применять только силовые (манипулятивные) методы в общении, несовпадения и противоречия между вербальной (проговариваемой) и невербальной (символической) сторонами коммуникативного процесса.

Фактор пола. Женщины и мужчины конфликтуют примерно с одинаковой частотой, но причины конфликтов у них разные. Так, женщины чаще конфликтуют, если на работе не удовлетворяются их личные потребности в заработной плате, распределении отпусков и премий, получении различных льгот. Кроме того, женщины более чувствительны к атмосфере, которая царит в коллективе. Если она тяжелая, гнетущая, то в работающей группе женщины первыми дают негативные вспышки. Конфликт может быть обусловлен и невыполнением необходимых условий экологии и гигиены на рабочем месте, переутомлением в периоды сверхинтенсивных нагрузок. Конфликтую, женщины выплескивают свою негативную энергию во внешнюю среду, не задерживая долго внутри себя отрицательные эмоции. При этом они легче и быстрее успокаиваются.

Мужчины не терпят, если ущемляются их права, связанные с содержанием и условиями трудовой деятельности: отсутствует соответствующий их представлениям статус и властные возможности, имеется неприемлемая для них форма подчинения, трудовые права, по их мнению, не соответствуют обязанностям, существует неразумная организация труда. Мужчины переживают перегрузки не так тяжело, как женщины, однако они склонны длительное время держать в себе отрицательные эмоции.

Фактор возраста. Для молодых сотрудников характерны некоторый максимализм в отношениях, разделение отношений по принципу «черное – белое», нетерпимость к недостаткам других, недостаточность знания самих себя и возможных последствий конфликтов. С возрастом уменьшается количество конфликтов, связанных с погрешностями в отношениях с коллегами, и возрастает число конфликтов, вызванных противоречиями в содержании и организации труда. Зрелые работники легче адаптируются к новому коллективу, проще смотрят на коммуникативные проблемы, проявляют большую терпимость к недостаткам людей, характеризуются проявлением большей мудрости в отношениях, спокойствием, снижением значимости мелочей во взаимодействиях.

Фактор психологических травм и культурной среды. Для нашей культуры характерной является особенность переносить собственную неудовлетворенность на окружающих людей. Например, человека обидели или унизили в транспорте, магазине или просто на улице. Он приходит на работу и начинает выплескивать агрессию на своих коллег. Или другой пример. После напряженного трудового дня муж приходит домой и переводит свое дурное настроение на членов семьи, чаще на жену. Начинаются цепь мелких придирок, крик, обвинения – все по мелочам. Она обижается, замыкается в себе, чувствует себя несчастной. Он остро реагирует на ее нервное состояние, которое сам же и вызвал. Возникает конфликтная цепочка, переходящая из одной болезненной ситуации в другую. В конце концов конфликт извергается как вулкан. Кому не знаком такой сценарий? А требуется здесь совсем немного: отойти от привычного для нас

переноса своей негативной энергии на других людей и попытаться успокоиться другими, менее опасными для окружающих средствами. Через некоторое время причина назревающего конфликта для самого человека станет не только незначительной, но и просто смешной, недостойной того, чтобы из-за нее ломать жизнь себе и своим близким.

4.2. Типы деловых конфликтов и основные коммуникативные тактики в конфликтных ситуациях

Типы деловых конфликтов и коммуникативные тактики в конфликтных ситуациях раскрываются Н. В. Самоукиной¹.

Различают четыре основных типа деловых конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между отдельной личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт чаще всего проявляется как ролевой, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования относительно ожидаемого результата его работы.

Внутриличностный конфликт часто возникает и в тех случаях, когда руководитель не имеет внутренней мотивации к осуществлению управления и контроля за деятельностью подчиненных, а также рассматривает свою должность как непосильно тяжелое бремя. Острый внутриличностный конфликт проявляется и тогда, когда в группе работников складывается ситуация, требующая от руководителя авторитарных, директивных способов воздействия, но по своим коммуникативным установкам руководитель испытывает внутреннее сопротивление силовым способам управления и теряет контроль над возникшей ситуацией.

Многие внутриличностные конфликты возникают также из-за рассогласованности производственных требований и личных потребностей и ценностей работников, функциональных перегрузок или, наоборот, когда сотрудники имеют неоправданно

¹ См.: Самоукина Н. В. Психология профессиональной деятельности. С. 100–103.

много свободного времени. Для работающих женщин актуален внутриличностный конфликт, сопряженный с невозможностью согласовать производственные и карьерные цели с целями семейной жизни и воспитания детей.

Межличностный конфликт ярко проявляется в столкновении различных индивидуально-темпераментных свойств работников. Например, психологически несовместимыми могут быть два сотрудника, имеющие выраженный холерический тип темперамента (активные, стремящиеся к лидерству, не терпящие возражений, имеющие высокую скорость принятия решений и слабый самоконтроль, вспыльчивые, конфликтные).

Межличностные конфликты проявляются также в процессе конкурентной борьбы за реальную власть. Большинство деловых интриг, стратегического движения и тактических приемов давления на партнера и манипулирования им, наступлений и защит, демонстрируемых и скрытых целей связаны прежде всего с борьбой за положение, позволяющее более эффективно управлять ситуацией, человеческими и финансовыми ресурсами, почувствовать удовлетворение от процесса самоутверждения в профессиональной сфере и системе власти.

Конфликт между личностью и группой возникает в тех случаях, когда конкретный сотрудник отказывается выполнять групповые требования или принимать групповые ценности. Например, кто-то стремится к солидному заработку, перевыполняя нормы и осуществляя сверхурочную работу. Группа может демонстрировать отчетливое негативное отношение к чрезмерному усердию такого работника по причине того, что своей активностью он может вызвать серьезное усиление требований со стороны руководства. В этом случае коллектив, как правило, старается обеспечить себе более комфортные условия.

Возникновение конфликта между отдельной личностью и работающей командой возможно и тогда, когда сотрудник занимает позицию, принципиально отличающуюся от общей позиции группы. Конфликт возникает также на почве существующего противоречия в должностных обязанностях, состоящего в необходимости обеспечивать соответствующую производитель-

ность труда и одновременно соблюдать правила и процедуры техники безопасности. Если руководитель излишне склонен к применению только административных, авторитарных и силовых способов воздействия на подчиненных, он может стать непопулярным в коллективе, и со временем в группе возникнет противодействующий лидер. В результате группа может снизить производительность труда вплоть до полного отказа от работы.

Межгрупповой конфликт часто возникает из-за различия в целях. Кроме того, данный конфликт может вспыхнуть и в результате противостояния руководителя и неформального лидера, имеющих своих сторонников в работающей группе. Раскол трудового коллектива возможен и тогда, когда конфликтуют два лидера, а руководитель реализует слишком мягкий стиль управления, теряет реальную власть и не контролирует ситуацию.

Следует иметь в виду, что эффективный работник одинаково успешно владеет различными коммуникативными тактиками в конфликтной ситуации, выбирая их в соответствии с возникающими обстоятельствами взаимодействия и партнером, с которым происходит деловое общение.

Различают пять основных коммуникативных тактик в конфликтной ситуации: противоборство и давление, сотрудничество, компромисс, избегание и уступка. Разберем, в каких конкретных социально-психологических условиях эффективна каждая из них.

Противоборство и давление эффективны, если руководитель или сотрудник имеют авторитет, реальную власть и взаимодействуют с дисциплинированными подчиненными или партнерами. Они могут применять способы административного нажима или личного влияния еще и тогда, когда формулируют требования подчиниться объективной необходимости (общему распорядку, принятым юридическим нормам, ограничениям во времени, человеческих или финансовых ресурсах, возможностях).

Сотрудничество в конфликтной ситуации может быть эффективным тогда, когда осуществляется взаимодействие между партнерами, равными по статусу, профессиональному опыту и, возможно, возрасту. В процессе организации сотрудничества

необходимо выявить цели обоих партнеров и построить взаимодействие, направленное на достижение целей как одной, так и другой стороны.

Компромисс может быть достаточно результативен, если в конфликтной ситуации один из деловых партнеров ожидает или требует того, в чем ему могут отказать. Компромисс является также эффективной тактикой с сильным партнером, который по должностному статусу и профессиональному опыту существенно превосходит того, кто проявляет инициативу в данном взаимодействии.

Коммуникативную тактику на *избегание*, как правило, выбирают сотрудники, характеризующиеся высокой коммуникативной чувствительностью, ранимостью, способные длительное время остро переживать конфликт, снижая производительность своей работы. Избегание может быть успешной тактикой, если партнер имеет дело с горячим, неуравновешенным и вспыльчивым сотрудником, которому необходимо дать дополнительное время, чтобы он успокоился и получил возможность тщательно продумать поступившее предложение или предлагаемые условия работы.

Уступка – это эффективная тактика делового человека в конфликте с партнером, изначально превосходящим его по должностному статусу, профессиональному опыту и наличию возможностей влиять на события.

4.3. Административные и психологические способы улаживания деловых конфликтов

Улаживание деловых конфликтов может производиться при помощи сугубо административных способов, которые имеет право применять руководитель работающего коллектива¹.

Разъяснение требований. Руководитель стремится более четко сформулировать условия выполнения задания: что конкретно необходимо сделать и кто персонально является ответ-

¹ См.: Самоукина Н. В. Психология профессиональной деятельности. С. 104–107.

ственным за работу. Такой способ регуляции конфликтов эффективен в тех случаях, когда подчиненные обладают высокой квалификацией и большим опытом работы. Если же сотрудники не обладают необходимым уровнем профессионализма, данный способ регуляции конфликта может не дать результата.

Выдача задания. Среди подчиненных имеются люди различного склада характера, уровня знаний и опыта, по-разному относящиеся к работе и самому руководителю. При выдаче производственного задания необходимо учитывать эти моменты.

Система наказания и вознаграждения. В сфере деловых взаимодействий особенно эффективны распоряжения и приказы руководителя о лишении провинившегося сотрудника премии. В качестве вознаграждения за успешную работу часто используются благодарность, различные способы материального поощрения, повышение по службе.

Руководитель должен обеспечивать условия, соблюдая которые, сотрудник будет получать адекватную оценку своего труда (поощрение и похвала за успехи, конструктивная критика за ошибки и промахи).

Формула отрицательной оценки. Для того чтобы отрицательная оценка действий подчиненного была эффективной, высказывание руководителя должно содержать четыре основные части:

1) фиксацию общей положительной оценки сотрудника как работника и человека: «Я всегда Вас уважал за тщательность и надежность в работе»;

2) формулирование критической оценки: «Но сегодня, прочитав ваш отчет, я вижу, что вы ошиблись»;

3) признание того, что сотрудник является хорошим профессионалом, несмотря на то, что он допустил ошибку: «Все ошибаются. Ваши высокие качества для меня вне всяких сомнений»;

4) выстраивание позитивной перспективы на будущее: «Я уверен, что завтра вы сможете все исправить и впредь ошибок не допустите».

Иерархия подчинения. Регулирование конфликта в деловых взаимоотношениях может быть эффективным при использова-

нии реальной власти, соответствующей должностному статусу руководителя. Подчиненные должны четко знать, чье распоряжение они выполняли и перед кем должны персонально отчитываться.

Принуждение относится к властным мерам управления. Подчинение и принуждение эффективны в тех случаях, когда руководитель управляет сотрудниками, имеющими невысокий уровень квалификации и нарушающими дисциплину труда.

Подчиненные по-разному реагируют на власть и принуждение. Выделяются три основных типа подчинения.

Подчинение при внутреннем протесте. Работник настроен против распоряжений руководителя. Подчинение как таковое ему неприятно и вызывает у него внутренний протест и раздражение.

К подчиненным такого типа руководителю необходимо предъявлять требования, не подчеркивая своего вышестоящего положения. Деловое взаимодействие с ними следует строить на партнерской основе. При формулировании задания желательно выбрать тон совета или предложения, поскольку жесткий приказ или принуждение вызовет у такого подчиненного обиду и стремление к протесту.

Подчинение без самостоятельности («пусть думает начальство»). С целью развития у такого работника личной инициативы желательно формулировать для него задание в виде проблемы и не предлагать ее готового решения. Если все же руководитель знает, что сотруднику необходима помощь, можно предложить ему несколько вариантов решения с тем, чтобы дать возможность выбрать из них оптимальный.

Осознание объективной необходимости подчинения. Работник такого типа наиболее ценен и надежен. Чувство подчинения не вызывает у него болезненных реакций, а рассматривается как необходимое условие взаимодействия с руководителем. Обычно у таких людей высоко развито чувство собственного достоинства, для подкрепления которого они, как правило, стремятся к высокому профессионализму. Такие подчиненные легко выполняют дисциплинарные требования. При стремлении к подчи-

нению могут также проявлять ответственность и инициативу в работе.

К сугубо психологическим (или мягким) способам регулирования деловых конфликтов относятся организация партнерства, коммуникативный перерыв в отношениях, а также сглаживание¹.

Организация руководителем равноправного партнерства с подчиненным. Это демократический способ улаживания делового конфликта: руководитель стремится принять решение, удовлетворяющее обе стороны, участвующие в конфликтной ситуации, и достичь обоюдных целей – целей управления и исполнения.

Способ коммуникативного перерыва в ходе деловых взаимодействий может быть эффективным после вспышки конфликта, когда участники конфликтной ситуации находятся в разгоряченном и взрывоопасном состоянии. Если руководитель продолжает обсуждение проблемных моментов конфликта, через какое-то время может возникнуть опасность полного разрыва отношений. Поэтому перенос сложного обсуждения на приемлемый временной период, с тем чтобы люди успокоились и стали способными к разумному принятию решения, может быть очень эффективным.

Коммуникативный прием сглаживания состоит в том, что руководитель стремится не попадать в напряженную ситуацию конфликта, поскольку конфликт может отрицательно сказаться на эффективности общей работы. В случае сглаживания конфликта руководитель или подчиненный стараются выступить миротворцами, декларируя следующие принципы: «Мы все выполняем общую работу», «Это не имеет большого значения», «Давайте не ссориться и стремиться к конструктивному взаимодействию».

При всей эффективности метода сглаживания в практике управленческой деятельности бесконфликтные взаимодействия

¹ См.: Самоукина Н. В. Психология профессиональной деятельности. С. 107–108.

невозможны. Задача не в том, чтобы избегать конфликтов, а в том, чтобы конфликтовать конструктивно, улучшая взаимопонимание и повышая результативность труда. Сглаживание конфликтной ситуации на какое-то время может быть эффективным, однако затем может последовать мощный взрыв напряженности и раздражения. Подавленный, невыявленный и психологически или содержательно не проработанный конфликт вспыхивает и развивается еще более интенсивно. Часто урегулировать его оказывается чрезвычайно трудно.

4.4. Основные причины конфликтов между руководителем и подчиненным

Выделяют объективные и субъективные причины конфликтности отношений руководителя и подчиненного¹. Сначала рассмотрим объективные.

1. Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. В управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации, характеризующиеся двумя сторонами: функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной).

Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность других, а последние выполняют их указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель – подчиненный» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и моральных качеств, а также взаимной симпатии или антипатии.

Противоречие в звене «руководитель – подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий

¹ См.: Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология : учеб. для вузов. М., 2011. С. 312–315.

диапазон сторон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, то есть подчиняться. Практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. Наибольшей конфликтностью характеризуется вертикальное взаимодействие руководителя с подчиненными.

2. Деятельность в системе «человек – человек» конфликтно-генна по своей природе. Из пяти типов деятельности («человек – человек», «человек – природа», «человек – машина», «человек – знак», «человек – образ») наиболее конфликтны профессии типа «человек – человек». Среди них имеются разновидности деятельности, конфликтно-генные в силу особенностей взаимодействия. К таковым относят педагогическую, воинскую, правоохранительную деятельность, где идет интенсивное взаимодействие людей в сочетании с решением сложных задач.

3. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96 % конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88 %, на бытовую – 9 % и общественную – 3 % конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39 %), оценкой результатов работы (8 %) и введением инноваций (6 %). В противоположность конфликтам в звене «руководитель – подчиненный» конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатии, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает наличия организационных и деловых причин для таких конфликтов.

4. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На шесть месяцев, связанных с выполнением основных заданий

года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т. п., приходится около 60 % всех конфликтов по вертикали. На остальное время, когда деятельность организуется в обычном порядке (тоже около шести месяцев), приходится примерно 40 % конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее спокойный месяц в отношениях руководителей и подчиненных – июнь, а наиболее конфликтные – май и январь.

5. Наиболее конфликтное звено – «непосредственный руководитель – подчиненный» (более 53 % конфликтов). На отношения «прямой руководитель – подчиненный» приходится 41,7 % конфликтов, 5,2 % – на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

6. Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отражаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства – в праве и власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы.

Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и, наоборот, разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов по вертикали.

7. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации, которая проявляется в следующем:

а) подчиненному поступают указания от нескольких начальников, и он вынужден сам ранжировать их по степени важности, требовать этого от непосредственного руководителя, хвататься за все подряд, отказываться от выполнения указаний и распоряжений;

б) у руководителя много непосредственных подчиненных (более 7–9 человек), которыми невозможно оперативно управлять.

8. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

9. Объективно недостаточная обеспеченность управленческих решений всем необходимым для их реализации.

Среди субъективных причин конфликтов в звене «руководитель – подчиненный» выделяют управленческие и личностные причины.

К первым относят:

- неоптимальные и ошибочные решения;
- излишнюю опеку и контроль подчиненных со стороны руководства;
- недостаточную профессиональную подготовку руководителей;
- низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звеньев;
- неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных;
- нарушения в системе стимулирования труда.

В числе вторых можно назвать:

- низкую культуру общения, грубость;
- недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными;
- стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой;
- выбор начальником неэффективного стиля руководства;
- отрицательную установку руководителя по отношению к подчиненному;
- напряженные отношения между руководителями и подчиненными;
- психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т. д.).

4.5. Профилактика возникновения конфликтов между руководителем и подчиненным

А. Я. Анцупов утверждает, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия:

- психологический отбор специалистов в организацию;
- стимулирование мотивации к добросовестному труду;
- справедливость и гласность в организации деятельности;
- учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение;
- своевременное информирование людей по важным для них проблемам;
- снятие социально-психологической напряженности путем организации совместного отдыха, в том числе с участием членов семей;
- организация трудового взаимодействия по типу сотрудничества;
- оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей;
- уменьшение зависимости работника от руководителя;
- поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста;
- справедливое распределение нагрузки между подчиненными¹.

Руководителю грамотно организовывать управленческую деятельность. При этом целесообразно придерживаться ряда правил:

1. Ставьте подчиненным четкие и выполнимые задачи. Распоряжение должно быть отдано простым, понятным языком. Не допускайте неопределенности, двусмысленности в содержании приказа. Задача должна соответствовать возможностям подчиненного.

2. Обеспечьте выполнение задачи всем необходимым. Предоставьте подчиненному инициативу в выполнении распоряжения, не самоустраняйтесь от обеспечения его выполнения.

¹ См.: Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. С. 315–317.

3. Приказы, распоряжения, требовательность к подчиненному должны быть обоснованы в правовом отношении. Не идите вразрез с нормативными требованиями, не ущемляйте человеческое достоинство.

4. Текущий контроль снижает вероятность возникновения конфликтов. Это происходит в связи с качеством выполнения указания, но контроль не должен превращаться в мелочную опеку.

5. Не спешите с однозначной оценкой результатов деятельности подчиненного, если вы не уверены в том, что глубоко изучили ее итоги.

6. Достигнутое подчиненным оценивайте с учетом начального положения дел, успехов других работников.

7. Не стремитесь в короткий срок перевоспитать нерадивого подчиненного, поскольку ни к чему хорошему это не приведет. Проводя воспитательную работу с подчиненными, не рассчитывайте на быстрые и незамедлительные положительные результаты.

8. Критикуйте после того, как похвалите. Начав разговор с подчиненным с положительных аспектов его работы, вы тем самым настроите его на доброжелательное отношение к вам, а критика, высказанная руководителем, будет восприниматься конструктивно, особенно если она направлена не на личность, а на поступок, результаты служебной деятельности.

9. Переход на личностные оценки с использованием обобщающих формулировок («Вы никогда ничего вовремя не можете выполнить», «Вы всегда отличаетесь недобросовестностью», «Вы постоянно опаздываете на работу» и т. п.) провоцирует подчиненного на конфликт.

10. Давая критическую оценку подчиненному, не переносите ее на всю социальную группу, к которой он принадлежит. В особенности это касается национальной принадлежности подчиненного, а также характеристики той социальной группы, которая значима для него.

11. Общаясь с подчиненным, демонстрируйте, что по своему психологическому статусу вы признаете равенство между вами.

12. Избегайте жестких, категоричных и безапелляционных по форме оценок поведения и деятельности подчиненных. Подобное обращение заставляет человека настраиваться на возможное противодействие. Кроме того, вы можете ошибаться в выносимых оценках, и их категоричность усугубит вашу неправоту.

13. Не делайте подчиненных виновниками своих управленческих ошибок. Нет таких людей, которые не ошибаются. Не бойтесь навредить своему авторитету. Честность и порядочность всегда по достоинству оцениваются людьми, особенно если эти качества проявляются у руководителя.

14. Будьте справедливы и честны по отношению к подчиненным. Помните, что люди больше всего не любят несправедливость. В конечном итоге все революции, бунты, мятежи, другие социальные потрясения и конфликты были обусловлены тем, что одна из сторон пыталась восстановить справедливость. Конечно, в понятие «справедливость» разные люди вкладывают различный смысл. Однако, как отмечал М. Аврелий, «человек должен быть честным и справедливым по натуре, а не по обстоятельствам».

15. Всеми силами боритесь с проявлениями негативных эмоций в общении с подчиненными. Гнев, злость, досада – плохие советчики при решении любой проблемы. Как указывал Сенека, «самый сильный тот, у кого есть сила управлять самим собой».

16. Не превращайте подчиненных в громоотвод для ваших конфликтных отношений с руководством. Разрядив на подчиненных свои негативные эмоции после неприятного общения с начальниками, вы стабилизируете свое внутреннее состояние, однако тем самым создаете новый очаг напряженности.

17. Реже наказывайте подчиненных, и чаще помогайте им исправлять ошибки. Такая стратегия в будущем даст хорошие результаты: меньше проступков – меньше конфликтов, меньше наказаний – меньше проблем.

18. Уважайте права подчиненных. Даже работник, плохо выполняющий служебные обязанности, имеет вполне определенные права как гражданин. При любой степени вины за проступок подчиненный будет защищать свои права даже посредством конфликта.

19. Критикуя подчиненного, указывайте возможные пути исправления ошибок и просчетов. Как справедливо заметил Плутарх, найти ошибку легко, трудности начинаются тогда, когда пытаешься ее исправить.

4.6. Правила разрешения конфликтов по вертикали

В повседневной жизни конфликты по вертикали не всегда удается предупредить. А. Я. Анцупов предлагает правила, которые следует соблюдать руководителю для успешного разрешения конфликтов¹.

1. Необходимо заинтересовать подчиненного в том решении конфликта, которое предлагает руководитель. Изменить мотивацию поведения подчиненного можно, например, обоснованием неправильности его позиции, предложением определенных уступок, если руководитель в чем-то неправ, и т. п.

2. Аргументируйте свои требования в конфликте, в том числе их законность.

3. Умейте слушать подчиненных в конфликте. Руководитель иногда принимает неверное решение из-за отсутствия необходимой информации. Ее мог бы дать подчиненный, однако руководитель не удосуживается выслушать его, что затрудняет разрешение конфликта.

4. Вникайте в заботы подчиненного. Многие конфликты по вертикали возникают из-за неупорядоченности деятельности подчиненного, восприятия им нагрузки как чрезмерной.

5. Без особой необходимости руководителю не стоит идти на эскалацию конфликта с подчиненным. После усугубления конфликт будет сложно разрешить, так как межличностные отношения ухудшатся, вырастет уровень негативных эмоций, снизится степень правоты оппонентов из-за взаимной грубости.

6. Повышение голоса в конфликтном диалоге с подчиненным не лучший аргумент. Как показывают исследования, в 30 % конфликтов с подчиненными руководители допускают грубость,

¹ См.: Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. С. 318–320.

срываються на крик и т. п. Грубость – признак того, что руководитель не владеет ситуацией и собой. Слово – основное средство воздействия на подчиненного, использовать его нужно для разрешения конфликта, а не для обострения.

7. Переход с Вы на ты является фактическим унижением подчиненного. Это дает ему моральное право ответить тем же. При разрешении конфликта важно соблюдать служебную дистанцию по отношению к подчиненному, обращаться к нему на Вы.

8. Если руководитель прав, то ему целесообразно действовать спокойно, опираясь на должностной статус. Спокойствие руководителя, его уверенность в себе усиливают в глазах подчиненного справедливость требований начальника.

9. Используйте поддержку вышестоящих руководителей и общественности. Это необходимо в ситуации неуступчивости подчиненного и правоты руководителя. Важно, чтобы поддержка была направлена не на усиление давления на подчиненного, а на разрешение противоречия.

10. Не злоупотребляйте должностным положением, хотя это и солидное преимущество в конфликте с подчиненным. Неопытные руководители для разрешения конфликта в свою пользу используют такие способы воздействия на оппонента, как увеличение рабочей нагрузки, создание неудобств, сложностей, применение дисциплинарных санкций и т. п. Такие действия озлобляют подчиненного, делают его неуступчивым, затрудняют разрешение конфликта.

11. Не затягивайте конфликт с подчиненным. Помимо потери рабочего времени длительные конфликты чреваты взаимными обидами и, как следствие, нивелированием преимуществ правого в конфликте. С увеличением длительности конфликта возрастает вероятность победы подчиненного и уменьшается такая вероятность для руководителя.

12. Не бойтесь идти на компромисс, особенно в тех случаях, когда не уверены в своей правоте.

13. Если руководитель неправ в конфликте, то лучше не затягивать процесс и уступить подчиненному. Необходимо найти мужество признаться в этом самому себе и при необходимости

извиниться перед подчиненным. Сделать это желательно один на один, указав подчиненному, что он также допустил просчеты (как обычно и бывает).

Помните, что конфликтный руководитель – это не всегда плохой руководитель. Главное – быть справедливым, требовательным к себе и подчиненным, решать проблемы, а не просто обострять отношения.

Конфликтный руководитель – всегда неудобный руководитель. Упрочению авторитета руководителя будет способствовать его умение разрешать предконфликтные и конфликтные ситуации неконфликтными способами.

При разрешении конфликта с руководителем у подчиненного, конечно, меньше возможностей в сравнении с его начальником, но выполнение ряда рекомендаций может повысить шансы подчиненного на учет его интересов:

1. Не спешите противодействовать руководителю в конфликте. Выдержка может оказаться одним из преимуществ в этом противостоянии.

2. Если подчиненный прав, то ему необходимо стараться не уступать в главном.

3. При необходимости можно усилить свои позиции в конфликте, обратившись за помощью к другим руководителям, коллегам.

4. Предлагайте несколько вариантов разрешения конфликта, не настаивайте только на одном, принципиальном решении. Помните, что необходимый конечный результат может быть достигнут различными способами.

5. Не переходите на оскорбления или резкие выражения.

6. Справедливость позиции в конфликте по вертикали не всегда дает подчиненному шансы на победу. Используйте слабости позиции руководителя.

7. Вызывайте руководителя на откровенный разговор.

8. Если подчиненный прав в конфликте, ему лучше обосновать свою позицию руководителю один на один, а не в присутствии других подчиненных или на совещании.

9. Будучи неправым в конфликте, лучше сразу уступить руководителю, так как он все же добьется своего.

10. Внимательно изучайте и учитывайте индивидуально-психологические особенности своих руководителей: это позволит с меньшими издержками разрешать конфликты с ними.

11. Подчиненному желательно не предлагать диаметрально противоположные предложению руководителя решения.

12. Чем ниже нравственные качества руководителя, тем сложнее будет разрешить конфликт с ним.

4.7. Трудовые конфликты в профессиональной деятельности

Сущность трудового конфликта подробно раскрывает А. Я. Анцупов¹.

Трудовой конфликт представляет собой вид социального конфликта, объектом которого являются трудовые отношения и условия их обеспечения. Трудовой конфликт отличается от трудового спора. К трудовым спорам относятся споры между работником (группой работников) и работодателем по поводу условий труда. Трудовой конфликт – более широкое понятие. Кроме столкновения в области трудовых правоотношений он часто подразумевает столкновение интересов. Например, забастовки или демонстрации могут сопровождаться требованиями не только повышения заработной платы, но и улучшения снабжения продовольствием, а иногда и политическими требованиями. Поэтому трудовой конфликт может регулироваться как нормами трудового законодательства, так и другими правовыми и неправовыми средствами.

В зависимости от того, какие стороны вовлечены в борьбу, можно выделить межличностные и межгрупповые трудовые конфликты. Первые обычно являются конфликтами по вертикали. Остановимся подробнее на межгрупповых трудовых конфликтах.

¹ См.: Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. С. 346–350.

Распространены трудовые конфликты, происходящие между следующими сторонами:

- трудовым коллективом и администрацией;
- трудовым коллективом и профсоюзным комитетом;
- администрацией и профкомом;
- трудовым коллективом и руководством отрасли;
- трудовыми коллективами разных организаций;
- трудовыми коллективами и органами управления государства.

В зависимости от того, в какой сфере взаимодействия возникает противоречие, можно выделить три предмета конфликта:

- условия труда (технология, нормирование, режим, безопасность и т. д.);
- система распределения ресурсов (выплата заработной платы, расходование финансовых средств, распределение полученной прибыли, участие работников в управлении капиталом, правила проведения приватизации и т. д.);
- выполнение ранее принятых договоренностей (взаимные поставки, расчеты, погашение долгов и т. п.).

Причинами трудовых конфликтов обычно являются:

- бюрократическое отношение администрации к интересам работников;
- бездействие администрации в сфере улучшения условий труда;
- попытки администрации незаконно уволить работников;
- незнание или игнорирование работодателем норм действующего трудового законодательства;
- девальвация ценностей трудовой культуры;
- снижение трудовых и социальных гарантий работающих;
- низкая заработная плата, несправедливые расценки;
- несвоевременная выплата заработной платы;
- нецелевое расходование руководителями финансовых средств;
- нарушения договорных обязательств по поставкам, оплате и т. д.;
- рост безработицы;

– обнищание населения, включая наемных работников.

Трудовой конфликт влияет на баланс индивидуальных, групповых, коллективных интересов и вносит вклад в социальную интеграцию предприятия. Конфликт рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает конфронтацию, а с другой – повышает сплоченность рабочих.

Трудовые конфликты выполняют сигнальную функцию, вскрывая наиболее острые противоречия в жизни коллектива.

Трудовому конфликту присуща и инновационная, творческая функция: с его помощью можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива.

Социально-психологическая функция трудового конфликта состоит в том, что он приводит к изменению социально-психологического климата, росту сплоченности, авторитета, взаимного уважения.

Среди форм разрешения противоречий в сфере труда выделяют:

- выступления на собраниях коллектива;
- проведение демонстраций;
- обращение в прессу, на радио и телевидение;
- обращение к вышестоящему руководству;
- обращение за поддержкой к депутатам, общественным организациям, партиям;
- предъявление требований через профсоюзный комитет;
- обращение в комиссию по трудовым спорам;
- организацию пикетов, локаутов;
- забастовки, которые рассматриваются большинством рабочих как наиболее эффективное средство борьбы за свои права.

Забастовка – вид межгруппового трудового конфликта, заключающийся в прекращении или сокращении работы, выпуска продукции, оказания услуг с выдвижением требований экономического, социального или политического характера. Особенности забастовки как конфликта таковы: массовый характер участия в ней работающих, наличие органов управления, значительное влияние забастовки на тех, против кого она направлена.

Забастовки подразделяют:

- на всеобщие, полные, частичные;
- срочные, бессрочные;
- борьбу за права и выступления в знак солидарности.

Не все виды забастовок являются легальными. Некоторые забастовки выходят за рамки трудового конфликта, перерастая в социальные, а порой и политические потрясения. С точки зрения действующего законодательства незаконными считаются забастовки:

а) по политическим мотивам, с требованиями об изменении конституционного строя, созыве, роспуске или изменении порядка деятельности высших органов государственной власти, отставке их руководителей, а также требованиями, влекущими нарушение национального и расового равноправия либо изменение границ;

б) объявленные без соблюдения установленных законом процедур.

Прекращение работы как средство разрешения коллективного трудового конфликта не допускается:

- если это создает угрозу жизни и здоровью людей;
- на предприятиях и в организациях железнодорожного и городского общественного транспорта, гражданской авиации, связи, энергетики, оборонной отрасли, государственных органах, на предприятиях и в организациях, на которые возложено выполнение задач по обеспечению обороноспособности, правопорядка и безопасности страны, непрерывно действующих производствах, приостановка которых связана с тяжелыми и опасными последствиями.

В широком плане предупреждению трудовых конфликтов способствует достижение общей стабилизации в государстве. Снижение социальной напряженности возможно лишь при условии улучшения экономического положения страны, устойчивости политической системы, демократизации трудового законодательства, которое отражало бы интересы работающих и выполняло защитные функции. Если рассматривать забастовки как крайнюю форму трудового конфликта, то основными путями их предупреждения могут стать:

1) создание экономических условий, обеспечивающих возможность удовлетворения интересов групп – потенциальных участников забастовок путем мобилизации их собственных усилий;

2) создание работающего переговорного механизма между сторонами, причастными к забастовке;

3) принятие более эффективного закона о разрешении трудовых конфликтов и норм, регулирующих отношения трудовых коллективов с работодателями;

4) содействие усилению роли независимых профсоюзов.

Важнейшим механизмом мирного разрешения трудовых конфликтов являются коллективный договор, соглашения и контракты, содержащие права и обязанности договаривающихся сторон, в том числе при возникновении конфликта. Сама цель коллективного договора, демократичность процедуры его принятия на общих собраниях коллективов позволяют заранее вскрывать причины возможных трудовых конфликтов, намечать меры по их разрешению.

Если трудовые коллективы берут на себя обязательство не прибегать к забастовкам в период действия договоров и соглашений, то коллективные договоры становятся основой правового механизма регулирования трудовых конфликтов. В зарубежной практике, например в Швеции, Финляндии, Германии, забастовка возможна лишь при нарушении предпринимателем коллективного договора. Забастовка, которая проводится в обход профсоюза, считается незаконной.

Конфликтные ситуации между работодателем и работником могут рассматриваться комиссиями по трудовым спорам, примирительными комиссиями или арбитражными судами. Работник имеет право, минуя выборный профсоюзный орган, обратиться в суд после рассмотрения конфликта в комиссии по трудовым спорам.

Разрешению трудовых конфликтов способствует работа советов и конференций трудовых коллективов регионов и отдельных отраслей с участием представителей руководства отрасли или правительства региона.

Положительно зарекомендовало себя принятие ведомственных и межведомственных конвенций представителями государственных органов, работодателями и профсоюзами.

Гибкая дифференциация заработной платы работников в зависимости от качества их труда, равный статус всех работников при пользовании столовыми, медицинскими учреждениями, служебными машинами, отмена на предприятиях льгот и привилегий, тщательно отрегулированные коллективным договором условия оплаты труда и отдыха, реальное участие в управлении организациями всех работников, наличие у них доступа к информации о распределении прибыли, участие в решении кадровых вопросов, а также вопросов, касающихся условий труда, позволили свести к минимуму количество забастовок в Австрии, Японии, Швейцарии и некоторых других странах.

Контрольные вопросы

1. Какие категории конфликтных ситуаций вы знаете?
2. В чем заключаются объективные и субъективные причины деловых конфликтов?
3. Какие типы деловых конфликтов существуют в практике управления?
4. Опишите технику и приемы улаживания деловых конфликтов.
5. Какие психологические способы регуляции деловых конфликтов вы знаете?
6. Назовите объективные причины конфликтов.
7. С какими субъективными причинами конфликтов вы познакомились?
8. Что способствует предупреждению конфликтов по вертикали?
9. Что способствует конструктивному разрешению конфликтов?
10. Какие виды трудовых конфликтов выделяют?
11. Что является предметом трудового конфликта?
12. Назовите функции трудовых конфликтов.

5. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТРЕСС

5.1. Понятие профессионального стресса, стадии его развития

Профессиональный стресс – это напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально отрицательных и экстремальных факторов, связанных с выполняемой профессиональной деятельностью. Различают такие разновидности профессионального стресса, как информационный, эмоциональный и коммуникативный стресс.

В случаях информационных перегрузок, когда работник не справляется с возникшей перед ним задачей и не успевает принимать важные решения в условиях жесткого ограничения во времени, возникает *информационный стресс*. Напряженность может усиливаться, если принятие решения сопровождается высокой степенью ответственности, а также в случаях неопределенности, при недостатке необходимой информации, слишком частом или неожиданном изменении информационных параметров профессиональной деятельности.

Эмоциональный стресс может остро переживаться человеком, поскольку разрушаются глубинные установки и ценности работника, связанные с его профессией. Эмоциональный стресс возникает при реальной или предполагаемой опасности, переживаниях унижения, вины, гнева и обиды, в случаях противоречий или разрыва деловых отношений с коллегами или конфликта с руководством.

Коммуникативный стресс, связанный с реальными проблемами делового общения, проявляется в повышенной раздражительности, неумении защититься от коммуникативной агрессии, неспособности сформулировать отказ там, где это необходимо, незнании специальных приемов защиты от манипулирования, несовпадении по темпу общения.

Выделяются три основные стадии развития стрессового состояния у человека: нарастание напряженности, собственно стресс, снижение внутренней напряженности.

Продолжительность первой стадии может быть разной. Один человек заводится в течение двух-трех минут, а у другого внутреннее напряжение накапливается в течение нескольких дней, недель или месяцев. Но в любом случае состояние и поведение человека, попавшего в стресс, резко меняются на противоположное. Японцы говорят про человека, попавшего в стресс, что он потерял свое лицо, то есть утратил самообладание. Действительно, спокойный и сдержанный человек неожиданно становится суетливым, раздраженным, даже агрессивным и жестоким, а живой, подвижный и общительный – мрачным, замкнутым и заторможенным.

На первой стадии исчезает психологический контакт в деловом и межличностном общении, появляется отчуждение в отношениях. Люди перестают смотреть друг другу в глаза, предмет разговора резко меняется с содержательных моментов на личные выпады.

И хотя на первой стадии стресс еще остается конструктивным и может повысить успешность профессиональной деятельности, все же постепенно у человека ослабевает самоконтроль. Работник теряет способность осознано и разумно регулировать свое собственное поведение.

Вторая стадия в развитии стрессового состояния сопряжена с потерей (полной или частичной) эффективного и сознательного самоконтроля. Деструктивный стресс разрушительно действует на психику человека, который может осознавать свои действия довольно смутно и не полностью. Многие потом отмечают, что в стрессовом состоянии они сделали то, чего в спокойной обстановке никогда бы не допустили. Обычно все, в той или иной мере переживавшие разрушительный стресс, впоследствии очень жалеют об этом.

Как и первая, вторая стадия по своей продолжительности строго индивидуальна – от нескольких минут и часов до нескольких дней и недель. Исчерпав свои энергетические ресурсы, человек чувствует опустошение и усталость.

На третьей стадии он останавливается и возвращается к самому себе, часто испытывая чувство вины, и клянется, что этот кошмар больше никогда не повторится.

Далее рассмотрим виды профессионального стресса по классификации Н. В. Самоукиной¹.

5.2. Виды профессионального стресса

Основная причина раздражительности в деловом общении – это усталость и истощенность по причине производственной перегрузки работников. Причиной хронической раздражительности на работе может выступить привычка общаться на повышенных тонах. Кроме того, люди часто раздражаются, когда испытывают неуверенность в себе. Следовательно, причиной раздражительности может стать пониженная самооценка. Тревожность, неудовлетворенность собой на работе, как правило, проявляются в раздражительности.

Повышенная раздражительность легко переходит в коммуникативную агрессию – специфическую форму выражения тяжелых, негативных состояний. Коммуникативная агрессия в условиях профессиональной деятельности проявляется в стремлении унижить и подавить соперника в конкурентной борьбе, разрушить статус и авторитет какого-либо сотрудника, желании исключить определенного человека из коммуникативных контактов.

При помощи агрессии работник может защищаться от реального или мнимого нападения, демонстрировать свою силу и самоутверждаться, организовать для себя психологическую разрядку, если накапливается неудовлетворенность своей работой или служебным положением.

Коммуникативная агрессия бывает физической или вербальной (словесной), прямой или косвенной (придирчивость, намеки, отказ от помощи, ложь, мелочность, угрозы), ситуативной

¹ См.: Самоукина Н. В. Психология профессиональной деятельности. С. 121–136.

(спонтанные вспышки слепой ярости), направленной на другого (обвинение другого) или на себя (самообвинение).

Проблема состоит в том, что человек нередко не осознает собственной агрессивности и активно борется там, где в этом нет никакой необходимости. Он возбуждает себя и окружающих, создавая напряженную обстановку, в которой плохо и ему самому, и другим.

Работник чувствует себя спокойным и удовлетворенным, если в общении с деловыми партнерами выдерживается принцип справедливости: сколько сил, времени и поддержки он отдает в общении с ними, столько же сил, времени и поддержки он получает от них. При недооценке личностного и эмоционального вклада в процесс общения человек испытывает чувство обиды и стремится всеми возможными способами восстановить справедливость (равновесие). И наоборот, при переоценке его активности во взаимодействии он испытывает чувство вины, не менее дискомфортное, чем обида, и также стремится восстановить справедливость (равновесие).

Чувствительность к справедливости в деловом и межличностном общении имеют все люди, только одни стремятся больше отдавать (альтруисты), а другие – больше брать (эгоисты). Довольно часто альтруисты больше вкладывают в общение потому, что получают от этого коммуникативное удовлетворение, укрепляют чувство собственного достоинства и повышают свою самооценку. Эгоисты стремятся что-то получить от нужного человека, не прикладывая к этому никаких усилий или затрачивая минимальные усилия.

Чтобы принцип справедливости не нарушался в процессе делового общения, необходимо правильно выбрать психологическую валюту. Например, вы считаете, что вашему партнеру нравятся ваша прямота, решительность и самостоятельность. Вы открыто высказываете свою точку зрения, спорите, доказываете свою правоту. Но вы ошибаетесь. Ваш партнер нуждается совсем в другом – в вашей способности к компромиссу, уступке и согласию даже тогда, когда вы имеете другое мнение. Он оце-

нит вашу мягкость и в подходящем случае тоже сможет уступить и согласиться.

Известно такое изречение: «Чтобы тебя уважали, делай для другого человека то, что бы ты хотел сделать для самого себя». Однако деловые люди далеко не всегда хотят того же, чего хотел бы другой человек. Во многих случаях они становятся недовольными, их обижает прямой перенос целей и установок какого-либо человека на их желания. Скорее, надо стремиться делать для своего партнера то, что он хотел бы, чтобы вы сделали для него. Поэтому необходимо узнать его интересы, ценности и установки, другими словами, провести маленькое психологическое исследование.

Наконец, не следует преувеличивать свои ожидания от ответного вклада со стороны делового партнера. В этом случае деловое взаимодействие будет существенно упрощено, его эффективность повысится.

Чтобы не попасть в стресс, связанный с проблемами делового общения, необходимо выполнить одно главное условие – быть терпеливым к разным людям и сохранять самообладание в трудных ситуациях. Терпеливый человек опирается на свой профессиональный и жизненный опыт, показывающий, что деловых партнеров без недостатков не бывает. Он знает свои недостатки, поэтому с пониманием относится к недостаткам окружающих людей.

При этом важно в своих партнерах выделять главные деловые качества, имеющие большую ценность. Остальные особенности характера необходимо принимать спокойно и с определенным терпением. Важно иметь в виду, что в работе следует достигать главные цели и не всегда есть возможность сменить партнера в процессе.

При общении с излишне коммуникативно активным человеком могут возникнуть чувство внутреннего раздражения, необходимость себя сдерживать. Да и общением назвать это будет сложно. Деловое общение – это взаимодействие, ваш диалог с партнером, а при непрерывном монологе, когда только партнер задает вопросы, сам отвечает на них, выбирает тему для разго-

вора, меняет ее, вас как будто бы нет, ваше участие партнером не предполагается. Вам остается только молчать и ждать, когда эта встреча закончится.

Профессиональный стресс достижения. Жесткая программа на успех формируется в детстве. Родители говорят ребенку: «Ты у нас способный и талантливый и должен учиться только на отлично». Они ругают ребенка, резко выражают недовольство всякий раз, когда тот получает четверку или, что вообще ужасно, тройку. После школы юноша или девушка получают установку на обязательное поступление в вуз. Затем уже сам человек в своих представлениях видит себя только начальником, пусть даже маленького коллектива.

Трудности и проблемы возникают тогда, когда у работника нет внутренних ресурсов для достижения того уровня успеха профессиональной деятельности, который он планирует. Например, он хочет быть известным художником или писателем, но не имеет художественных или литературных способностей или стремится к руководящей должности, но не умеет эффективно общаться с людьми.

Словом, тяжелые переживания вплоть до нервных срывов и депрессий начинаются тогда, когда слишком высокий уровень притязаний, связанный с усвоенной в детстве установкой на успех и достижения, не обеспечивается внутренними ресурсами человека, его возможностями и способностями. Могут быть и другие, внешние преграды: непризнание таланта обществом, несоответствие историческому времени, неблагоприятные обстоятельства жизни.

К депрессии и личностному разрушению приводит внутренний психологический механизм самооценки. Человек отождествляет себя с результатами своей жизнедеятельности и не может понять, что он сам по себе, вне зависимости от успеха и достижений есть уникальная и единичная личность. Независимо от занимаемой должности, зарплата его любят и ценят близкие, родные и друзья.

Страх ошибки появляется у работника в двух случаях: когда он имеет слишком сильную внутреннюю установку только

на успех и когда существуют запреты или карательные санкции в случае ошибки (уменьшение зарплаты или премии, увольнение). Как это ни покажется на первый взгляд странным, наиболее сильный стресс человек переживает в первом случае.

Страх ошибки блокирует творческие способности человека. У него наблюдаются внутренняя скованность и напряжение, повышенный и излишне жесткий самоконтроль. В результате, несмотря на то, что человек всеми силами стремится быть успешным, он сам сдерживает свой потенциал.

Достичь успеха сложно, если из-за страха ошибиться человек старается не рисковать, проявляет сверхосторожность и сверхтревожность.

Иногда, болезненно пережив неудачу и испытывая острый страх совершить повторную ошибку, человек не предпринимает попытки попробовать еще раз, а, как известно, успех соседствует со смелостью, настойчивостью, упорством и терпением.

Страх сделать ошибку заставляет человека избегать всего нового и делает его излишне консервативным. Человек не приемлет изменений, при малейшей нестабильности он может впасть в паническое состояние.

Наконец, страх сделать ошибку постепенно перерождается в страх перед жизнью вообще. Человек строит защиты и ограждения везде, даже там, где в этом нет объективной необходимости. Дом такого человека – это крепость, защищенная железной дверью с множеством замков и автоответчиком на телефоне, лицо – непроницаемая маска, а движения выверены и всегда находятся под контролем. Он редко смеется, потому что смех – это спонтанность и неправильность, говорит логично, используя языковые конструкции письменной речи, много читает медицинской и психологической литературы, неукоснительно следует советам врачей и психологов. Он вообще хочет жить правильно, без ошибок и требует этого от других людей.

Профессиональный стресс конкуренции. Жизнь многих людей похожа на отчаянный забег, где окружающие, в том числе друзья и близкие, для них являются конкурентами.

Страх оказаться несостоятельным и проиграть в конкурентной борьбе заставляет человека болезненно реагировать на малейшие детали, проскальзывающие в обычных разговорах даже незнакомых людей. Люди зачастую ведут себя неестественно, приукрашивая себя и свою жизнь только для того, чтобы их считали успешными и преуспевающими.

На алтарь конкуренции кладутся силы, здоровье, обычные радости жизни, отношения с друзьями, любимыми, а подчас и рождение детей (особенно у женщин).

Человек, отдающий себя конкурентной гонке, начинает жить не своей жизнью. Он выбирает работу не по склонности, а в соответствии с престижем, его окружают только нужные люди, а на друзей не хватает ни времени, ни сил. Рядом с ним часто находится топ-модель, внешность которой соответствует европейским стандартам, а не любимая женщина.

Самоутверждение и поступательное движение вперед свойственны практически всем людям. Отказываться от желания подняться выше и сделать свою жизнь лучше никак нельзя. Но в данном случае необходимо постараться найти золотую середину, равновесие. Если жизненный баланс нарушен, начинаются проблемы, неприятности, неудачи.

Необходимо помнить, что не следует иметь только одну цель и все в своей жизни подчинять ее достижению. Можно испытать жизненный крах, если по каким-то причинам данная цель не будет достигнута.

Несмотря на напряженный образ жизни, направленный на достижение определенной цели, необходимо позаботиться и о личной сфере – любимых и близких людях. Это поможет не только чувствовать поддержку на трудном жизненном пути, но и удержаться от срыва в случае неудачи.

Выбирать друзей и любимых желательно не в конкурентной среде. Истинно любящие и принимающие нас люди будут с нами в богатстве и бедности, при успехе и неудачах. Необходимо правильно распределять свои силы, стараясь не сгореть раньше, чем цель будет достигнута. Для этого следует регулярно отдыхать, высыпаться, следить за здоровьем.

Наконец, следует отдавать себе полный отчет в том, что нас ждет на вершине, когда цель будет достигнута. Многие люди попадают в ловушку конкуренции, когда годы напряженного труда заканчиваются разочарованием, завистью людей и одиночеством. Важно не допустить этого в жизни, чтобы полноценно насладиться плодами своего труда.

Профессиональный стресс успеха. Обычно предполагается, что стресс возникает в неблагоприятных условиях, обусловленных чередой неудач, но негативные условия не единственный источник стресса. Как ни странно, интенсивный стресс работник может испытывать и тогда, когда достигает крупного успеха, на получение которого он затратил огромные усилия и продолжительное время.

Стресс, появляющийся у человека в момент наивысшего его успеха, выражается в том, что после свершения значимого события наступает состояние обесмысливания.

Действительно, после достижения значимой цели у человека может наблюдаться резкое понижение жизненного тонуса. Развиваются апатия, безразличие, и становится непонятно, зачем, собственно, столько времени и сил было отдано всему этому. Ожидание огромного счастья, когда это свершится, не оправдывается, все остается по-прежнему. У человека может возникнуть разочарование в себе, людях, жизни вообще. Кажется, что он не получил всего того, что заслужил своим тяжелым трудом. Именно поэтому часто человек не может воспользоваться плодами своего труда: он впадает в депрессию, уныние или заболевает.

Чтобы не испытывать стресс, связанный с успехом, нельзя выкладываться до конца и надрываться при достижении даже самой значимой цели. Следует удерживать себя от грез и мечтаний о том, какое счастье будет достигнуто на вершине успеха, в момент достижения цели не останавливаться и планировать свою жизнь дальше, помнить, что пустота после успеха — это лишь освобождение для того, чтобы наполниться чем-то новым. Поэтому сразу же, практически на следующий день, нужно переключиться на другую деятельность и начать что-то новое.

Главное – оставаться активным и направить свою энергию на достижение новой цели.

Стресс подчинения. Стрессовое напряжение часто возникает у подчиненных в зависимости от их характера. Некоторые четко, без усилий следуют исполнительской дисциплине, потому что их работа не требует высокой ответственности, а другие, наоборот, тяготятся своим подчиненным положением. Можно говорить о трех психологических типах работников: исполнителях, экспертах и руководителях.

Исполнитель – это работник, испытывающий эмоциональный дискомфорт в ситуации высокой ответственности, необходимости принимать решения, контролировать других работников, определять поощрительные или негативные способы воздействия. Такие работники нередко проявляют эмоциональную чувствительность, сильно волнуются в значимых ситуациях, избегают конфликтов, переживают, если их обидели, тревожатся, как бы чего не вышло. Они настроены на исполнительскую деятельность, потому что она для них не связана со стрессом ответственности. Если работник обнаруживает психологический тип исполнителя, подчинение не будет вызывать у него стрессового состояния.

Эксперт – специалист, также испытывающий эмоциональное напряжение при необходимости руководить людьми. Но от исполнителя он отличается тем, что не имеет потребности к подчинению, а наоборот, наиболее эффективно работает в условиях профессиональной независимости. Как правило, он хорошо знает свое дело и не боится высказывать самостоятельное мнение, даже если оно не согласуется с мнением руководителя. В случае делового противоречия или конфликта эксперт легко находит работу в другой компании. У эксперта подчиненное положение будет вызывать стресс.

Руководитель – это работник, проявляющий организаторские способности и стремление управлять ситуацией. Такие люди часто стремятся к власти и контролю над ситуацией, имеют потребность в лидерской позиции, легко берут на себя ответственность, но также испытывают стресс подчинения.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит содержание понятия «профессиональный стресс»?
2. Опишите динамику профессионального стресса и стрессовые сценарии.
3. Какие формы коммуникативного стресса вы знаете?
4. В чем заключается профессиональный стресс достижения?
5. В чем заключается профессиональный стресс, связанный с конкурентными деловыми отношениями?
6. Опишите психологические особенности профессионального стресса, проявляющегося в процессе достижения успеха.

6. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕФОРМАЦИЯ ЛИЧНОСТИ

6.1. Понятие профессиональной деформации

Понятие профессиональной деформации раскрывает Е. П. Ильин¹. Слово «деформация» означает изменение физических характеристик тела под воздействием внешней среды. Под профессиональной деформацией понимают всякое изменение, вызванное профессией, наступающее в организме и приобретающее стойкий характер. Деформация распространяется на все стороны физической и психической организации человека, которые изменяются под влиянием профессии. Это влияние носит явно отрицательный характер, что очевидно из примеров, приводимых исследователями (искривление позвоночника и близорукость у конторских служащих, льстивость швейцаров). Профессиональная деформация может привести к затруднениям в повседневной жизни и снижению эффективности труда.

Первоначально неблагоприятные условия труда вызывают негативные изменения в профессиональной деятельности и поведении. Затем, по мере повторения трудных ситуаций, эти отрицательные изменения могут накапливаться и в личности, приводя к ее перестройке, что находит отражение в повседневном поведении и общении. Установлено также, что сначала возникают временные негативные психические состояния и установки, затем начинают исчезать положительные качества. Позднее на месте положительных свойств возникают негативные психические качества, изменяющие личностный профиль работника.

Под профессиональной деформацией следует понимать приобретение человеком в результате работы в данной профессии некоторых специфических особенностей взгляда на мир и поведения (стереотипа, привычек), которые могут проявляться не только в профессиональной деятельности, но и вне ее.

¹ См.: Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. СПб., 2008. С. 97–98.

Характеристиками профессиональной деформации личности являются быстрота ее развития, глубина деформирования, степень устойчивости, широты (проявляется в профессиональной деятельности и вне ее).

6.2. Трудоголики как особый вид профессиональной деформации

Особый вид профессиональной деформации, общий для всех специальностей, связан с появлением людей, которые называются трудоголиками¹. Этим словом обозначают человека, который испытывает психологическую зависимость от работы и неконтролируемую потребность постоянно трудиться. Признаки трудоголизма: работник не способен ответить отказом на просьбу выполнить дополнительную работу и склонен к соперничеству, с гордостью рассказывает о том, как много он трудится, презрительно отзывается о тех, кто работает меньше и хуже, чем он.

Трудоголики – это люди, у которых есть внутреннее желание работать много и усердно. Они работают больше, чем им предписывают должностные обязанности. Всем трудоголикам присущи общие черты: они работают интенсивно, энергично, с большим желанием и стремятся превзойти своих коллег. Они испытывают сильные сомнения относительно своих возможностей, предпочитают работу отдыху, могут трудиться всегда и везде, стараются тратить свое время с максимальной пользой и не делают различия между работой и удовольствием. Трудоголики избегают отпусков, отгулов. Причин этому несколько. У них никогда не было хороших впечатлений от отпуска либо из-за завышенных ожиданий, либо потому, что они неправильно выбирали вид отдыха. Кроме того, во время отдыха они не могут полностью оторваться от работы, а традиционные формы расслабления и развлечений кажутся им потерей времени, лишен-

¹ См.: Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. С. 98–99.

ными смысла. Трудоголики считают, что отпуск приносит лишь новые заботы и тревоги, связанные с подготовкой к нему. Вдобавок они боятся потерять во время отпуска полный контроль над своими рабочими делами.

Макловиц выделяет четыре типа трудоголиков в зависимости от их сосредоточенности на работе или других интересах:

1) самоотверженный трудоголик целиком посвящает себя делу, не имеет никаких других интересов, отказывает себе в отдыхе; многие самоотверженные трудоголики лишены чувства юмора и довольно бесцеремонны;

2) интегрированный трудоголик интересуется некоторыми делами, не имеющими отношения к работе;

3) диффузный трудоголик имеет многочисленные интересы, связи с другими людьми и цели, которые гораздо разнообразнее, чем у интегрированных трудоголиков; диффузные трудоголики могут часто менять работу;

4) интенсивные трудоголики относятся к отдыху (зачастую используя для этого спорт) с такой же страстью, как к работе, и проводят свободное время столь же напряженно и в таком же высоком темпе, как работают.

Причины трудоголизма таятся в детстве. У некоторых детей имеется внутренняя мотивация достижения, а других подталкивают родители, которые угрожают, что не будут любить ребенка, если он перестанет соответствовать их постоянно возрастающим ожиданиям. Кроме того, родители-трудоголики могут подавать пример своим детям.

В отличие от трудоголиков трудовых энтузиастов характеризует как высокая вовлеченность в работу, так и получение удовольствия от нее. У трудоголиков же присутствует только первый параметр, удовольствия они испытывают мало. У них имеется высокий уровень перфекционизма, нежелание перекладывать ответственность на плечи других. Они часто жалуются на плохое здоровье.

6.3. Проявление профессиональной деформации у представителей различных профессий

С увеличением стажа работы, как отмечает Е. П. Ильин, у некоторых учителей формируется излишняя обобщенность в восприятии учеников, их деперсонализация¹. Такие учителя рассматривают конкретного ученика только как типичного представителя, абстрагируясь от индивидуальных особенностей, что снижает эффективность воздействия на обучающегося. Монологичность, жесткая структурированность и формализованность коммуникативных процессов снижает у учителей самокритичность, формирует компенсаторное ощущение превосходства над окружающими, мнительность и педантичность. Также происходит снижение живости, эмоциональности и самообладания, растет импульсивность и интенсивность самоконтроля.

Большинству учителей присуща излишняя авторитарность и категоричность, поучающая, дидактическая манера речи, которая имеет место и в сфере личных отношений, наблюдается упрощенный подход к проблемам. Властность с чрезмерной дидактичностью способствуют подавлению чувства юмора.

Профессиональная деформация у врачей проявляется в используемом ими жаргоне. Они могут, например, сказать, что в палате лежат четыре желудка, три желчных пузыря и одна почка. Происходит дегуманизация отношения медицинских работников к пациентам, а отсюда следуют грубость и безответственность.

Многие опытные терапевты имеют клинический взгляд на окружающих. По внешним признакам они автоматически диагностируют наличие у них заболеваний даже во внеслужебной ситуации. С другой стороны, со временем лечащие врачи и средний медперсонал перестают видеть перед собой человека со всеми присущими ему личностными особенностями.

¹ См.: Ильин Е. П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. С. 99–103.

Другой деформацией медицинских работников является приборный фетишизм, когда они видят перед собой показания приборов, анализов, но не видят больного.

Характерной особенностью общения и деятельности сотрудников органов внутренних дел является то, что им приходится постоянно иметь дело с преступниками, нарушителями общественного порядка и другими лицами с делинквентным поведением. Вследствие этого работники испытывают воздействие отрицательной информации и эмоций, что может вызвать профессиональную деформацию личности. Происходит привыкание к негативной информации, притупление восприятия делинквентного поведения, что ведет к формализму, бездушию. Необходимые для противостояния преступникам бдительность, готовность противостоять их уловкам и ухищрениям могут перерасти в излишнюю подозрительность, придирчивость, недоверие к любому провинившемуся человеку. Наблюдается перенос негативного отношения к преступникам на правопослушных граждан. Некоторые начинающие сотрудники могут посчитать, что подавляющее большинство населения – это потенциальные преступники.

Неприязнь, подозрительность, вражда по отношению к преступникам может перерасти в агрессивность, жестокость как свойство личности. Формируется специфичная социальная перцепция «взгляд на мир из окошка вытрезвителя». Некоторые сотрудники уголовного розыска признавались в том, что им намного легче общаться с рецидивистами, чем с нормальными, законопослушными людьми.

Профессиональная деформация юристов проявляется через стереотипность их действий, вследствие чего восприятие ситуации становится упрощенным, возникает самоуверенность в непогрешимости своих методов, своих возможностях, что снижает аналитичность и гибкость мышления. Кроме того, у юристов появляются мелочность в наблюдениях, педантичность, привычка подавлять эмоции, эмоциональная холодность в обычной жизни. Привычка к своей роли адвокатов и прокуроров не позволяет им посмотреть на судебное дело с противоположной позиции.

В специальном экспериментальном исследовании выяснялись особенности социальной перцепции и наблюдательности различных категорий сотрудников правоохранительных органов. В исследовании принимали участие две группы офицеров, имеющих звания от лейтенанта до капитана, в возрасте от 25 до 33 лет. Одна группа (89 человек) состояла из сотрудников полиции, внутренних войск и пожарной охраны, другая – из офицеров исправительного учреждения (58 человек).

Обеим группам предлагался для восприятия и оценки один и тот же кинофрагмент из учебно-документального фильма «Лаборатория». Зрители наблюдали в течение шести минут диалог двух мужчин в белых халатах. Демонстрация велась без звукового сопровождения. Перед исследуемыми ставилась задача восстановить текст диалога, опираясь на осмысление только невербальных актов общения. Предполагалось, что особенности профессиональной деятельности людей проявятся в их суждениях и наблюдениях за героями ситуации.

В результате оказалось, что некоторые сотрудники органов внутренних дел (10 %), интерпретируя жесты и мимику собеседников, оценивали их как преступников. Им казалось, что разговор идет между двумя правонарушителями, которые совершили какое-то преступление: «Ссорятся между собой, потому что не могут поделить награбленное», «Идет борьба за лидерство в преступной группировке» и т. п. Хотя на самом деле между двумя научными работниками шел разговор о проблемах деловых взаимоотношений, предстоящем сокращении штата лаборатории и, разумеется, ничего криминального в беседе не было.

Такое искаженное, деформированное восприятие людей и поступков было характерно только для сотрудников полиции. Офицеры же пожарной охраны, внутренних войск и исправительных учреждений ничего преступного в этом сюжете не увидели¹.

¹ См.: Безносков С. П. Профессиональная деформация личности. СПб., 2004. С. 220–221.

Профессиональная деформация у следователей выражается в неверии в торжество справедливости, нечутком отношении к людям, стереотипном подходе к разрешению различных следственных задач, раздражительности, несдержанности. У большинства следователей появляются стремление к пассивному отдыху, связанное с кабинетным характером их работы, сокращение круга общения, уменьшение самокритичности, недостаточная коррекция своего поведения в соответствии с оценками, мнениями других. Также можно выделить у следователей в качестве признаков профессиональной деформации постоянно усиливающуюся самоуверенность, связанную с переоценкой собственного опыта работы, использование в деятельности только некоторых приемов, методов, средств, психологическую инерцию, формальное отношение к деятельности, общению, неаккуратность, несобранность, необязательность, раздражительность, грубость, неуважение к другим людям, воспроизведение в себе отрицательных моральных качеств тех, с кем им приходится общаться на работе.

У ряда сотрудников правоохранительных органов появляется такая профессиональная деформация, как упоение властью (вседозволенность), которая приводит их к противоправному поведению: злоупотреблению административными правами, пренебрежению правилами дорожного движения и т. д.

Профессиональная деформация надзирателей тюрьмы наиболее сильно проявляется в изменении ценностной сферы. В частности, в откровенной беседе высказывались мнения о том, что нарушают законы и требования нравственности все люди и сдерживает их до некоторой степени только нежелание сидеть в тюрьме. Другой характерный взгляд на преступников заключается в том, что в тюрьму попадают более глупые из них, что в тюрьме им лучше, чем на свободе. Завершая незаконченное предложение «Тюрьма – это...», практически все надзиратели и воспитатели подчеркивают функцию изоляции и практически отрицают возможность исправления или перевоспитания в тюремных условиях.

При обсуждении вопроса о наличии воздействия работы на личность сотрудника вначале такое воздействие отрицалось, но после обсуждения текста о Стэнфордском тюремном эксперименте сами сотрудники начали приводить примеры, опровергающие выдвинутые ими ранее предположения. В частности, одна из женщин вспомнила, что на днях обратилась к своим детям со словами: «На прогулку идете или в отказе сегодня?».

Профессиональная деформация касается и других сотрудников силовых ведомств. Так, омоновцы с большим стажем работы обладают повышенной подозрительностью, директивностью, доминантностью и агрессивностью. В то же время им присущи высокая тревожность, неуверенность и страх.

У сотрудников, проработавших длительное время в исправительных учреждениях, профессиональная деформация личности проявляется в искаженном взгляде на осужденного к лишению свободы как на неисправимого человека, изменении идеалов личности, тенденции к дегуманизации, переносе служебной роли на внеслужебные взаимоотношения, росте агрессивности, подозрительности, скрытности, снижении уровня интеллекта, повышенной директивности, игнорировании чувств и желаний окружающих людей, утрате доброжелательности по отношению к ним, жестокости и нетерпимости при общении с подчиненными, утрате внеслужебных интересов, сужении социальных связей, дефиците внеслужебного общения, фаталистичности в восприятии жизни, стремлении к беззаботности существования, импульсивности, склонности поступать по первому побуждению, под влиянием эмоций, злопамятности, замкнутости, уходе в себя, аутентичности, увеличении дистанции между собой и окружающим миром, гиперчувствительности к межличностным взаимоотношениям, легкомысленном отношении к нормам и последствиям их нарушений, дефиците духовности. При этом сотрудники исправительных учреждений относятся к профессиональной деформации как неизбежному злу.

6.4. Профессиональная деформация сотрудников уголовно-исполнительной системы и ее профилактика

Выше мы рассматривали общее определение профессиональной деформации, но применительно к профессиональной деятельности сотрудников уголовно-исполнительной системы необходимо внести в него некоторые коррективы.

Проанализировав работы А. В. Кокурина, А. Н. Котлярова, А. И. Мокрецова, мы можем дать следующую рабочую формулировку: профессиональная деформация сотрудников уголовно-исполнительной системы – это изменение их индивидуально-психологических качеств и поведения под действием негативных факторов внешней среды и условий служебной деятельности¹.

Причины и обстоятельства возникновения данного явления разнообразны, следовательно, подходить к его рассмотрению нужно разносторонне. Выделяют несколько видов профессиональной деформации сотрудников уголовно-исполнительной системы:

- собственно профессиональная деформация;
- должностная деформация;
- депривационная деформация;
- адаптационная деформация.

Собственно профессиональная (служебная) деформация обусловлена специфичностью профессиональной деятельности, в частности ежедневными непосредственными контактами сотрудников с представителями криминального мира. Данная деформация имеет следующие проявления:

- использование нецензурных выражений, приклеивание обидных прозвищ в общении как с сослуживцами, так и с осужденными;
- грубость и агрессивность в отношении окружающих;
- моральное и физическое унижение человеческого достоинства собеседника;

¹ См.: Организация работы практических психологов с персоналом уголовно-исполнительной системы : учеб.-метод. пособие / под общ. ред. д-ра юрид. наук, канд. психол. наук, проф. О. Г. Ковалева. М., 2005. С. 80–100.

- утрата эмпатических способностей;
- явные или неявные пренебрежительные или враждебные отношения с сослуживцами и осужденными.

Возникновение должностной деформации сотрудников уголовно-исполнительной системы сопряжено, как правило, с возможностью использования властных полномочий в отношении объектов своего воздействия. При возникновении такого вида деформации мы можем наблюдать:

- чувство вседозволенности и манипулирование окружающими;
- чрезмерное властолюбие и властность;
- открытое стремление к подавлению чужой воли, унижение чести и достоинства личности другого;
- нетерпимость к критике в свой адрес;
- непризнание своих просчетов и нежелание их исправить, поступиться своими амбициями;
- чинопочитание, угодничество и ориентацию на мнение вышестоящего лица;
- отсутствие конструктивных служебно-деловых взаимоотношений с сотрудниками различных отделов и служб исправительного учреждения.

Возникновение депривационной деформации сотрудников связано с отсутствием возможностей, ресурсов и условий для реализации различного рода потребностей. Потребности, которые не удовлетворены, могут быть замещены другими, более доступными и привлекательными в осуществлении. Например, нравственные ценности замещаются компенсаторными, такими как злоупотребление алкоголем, самоутверждение, достижение целей деятельности преимущественно авторитарными способами.

С адаптационной деформацией сотрудников мы сталкиваемся в случаях их пассивного приспособления к сложившимся социально-психологическим условиям среды без попытки изменить собственное поведение или разрешить ситуацию в позитивном направлении.

Сотрудник, чтобы не выступать против мнения коллектива, пытается внешне приспособиться к существующим нормам и

ценностям, не принимая их внутренне, что вызывает развитие скрытых негативных проявлений. Кроме того, указанный вид деформации проявляется в привыкании сотрудника к сложившимся межличностным отношениям в период длительной профессиональной деятельности в одном подразделении.

Необходимо рассмотреть диагностические признаки, которые свидетельствуют о деформации сотрудников:

- решение возникших проблем с использованием директивных методов воздействия на осужденных;
- возникновение негативных стереотипов поведения;
- ухудшение взаимоотношений в семье, с друзьями, сужение круга общения;
- проявление агрессии в поведении;
- изменения в стиле поведения и манере общения (властно-командный тон, жаргонные выражения, ненормативная лексика);
- пребывание на рабочем месте сверхнормативное время под любым предлогом, злоупотребление служебным положением;
- изменение представлений о самом себе (завышенный уровень притязаний, болезненная реакция на критику, уверенность в своей ценности).

К крайним формам профессиональной деформации относят совершение различных делинквентных поступков, имеющих серьезные последствия как для окружающих, так и для самого сотрудника. В отношениях с осужденными выделяют следующие признаки деформации:

- проявление грубости и авторитарности в общении;
- использование элементов субкультуры осужденных во взаимоотношениях со своим ближайшим окружением;
- проявление лояльности в отношении нарушителей дисциплины и законности;
- появление вредных привычек и аддиктивных зависимостей;
- возникновение внеслужебных связей;
- перерастание таких профессионально важных качеств, как бдительность и требовательность, в подозрительность и придирчивость;

- перенос служебного стиля общения на ближайшее окружение;

- появление агрессивности во взаимоотношениях.

В литературе предложена классификация факторов, влияющих на возникновение и развитие профессиональной деформации сотрудников уголовно-исполнительной системы.

К первой группе в ее рамках относятся факторы, связанные с личностными особенностями сотрудников:

- недостаточная подготовленность на профессиональном и психологическом уровнях;

- завышенный уровень притязаний в служебной деятельности и в то же время отсутствие каких-либо перспектив продвижения по службе;

- заниженная самооценка, выражающаяся в неуверенности в собственных силах и возможностях;

- отсутствие достаточного жизненного опыта и необходимых коммуникативных качеств;

- недостаточное владение навыками самоконтроля и саморегуляции поведения;

- неудовлетворенность выбором вида профессиональной деятельности или места службы;

- проявление зависимости или конформности в стиле поведения;

- слабые волевые качества и мотивация личности.

Факторы, образующие вторую группу, обусловлены спецификой служебной деятельности:

- чрезмерный объем властных полномочий, которыми наделены сотрудники;

- частое возникновение психофизических перегрузок, связанных с нарушением графика работы, недостаточностью времени для отдыха, частыми дежурствами;

- низкий уровень материального и морального стимулирования работы;

- высокая ответственность, возлагаемая на сотрудника при выполнении служебных обязанностей;

- экстремальность в профессиональной деятельности, связанная с постоянным риском, ожиданием опасности, высокой эмоциональной насыщенностью при дефиците позитивных впечатлений;

- принудительное общение с осужденными, имеющими выраженные криминальные агрессивные установки;

- большое количество осужденных с психическими отклонениями и аддиктивной зависимостью от употребления алкоголя и наркотиков.

Третья группа факторов связана с условиями службы и стилем руководства:

- неадекватность руководства коллективом;

- напряженность и конфликтность отношений с коллегами;

- необъективная оценка руководством деятельности сотрудников, способствующая возникновению у них чувства бессилия и неполноценности.

Четвертая группа представлена факторами среды пенитенциарных учреждений:

- закрытость учреждения по сравнению с гражданскими организациями;

- высокая степень регламентированности деятельности сотрудников;

- постоянные контакты с представителями криминальной среды;

- высокая стрессогенность и напряженность повседневной работы;

- высокий уровень эмоциональности профессионального общения.

Осуществление деятельности под влиянием вышеперечисленных факторов нередко приводит к возникновению стойкого эмоционального напряжения, затяжным конфликтам, стрессовым расстройствам, что в конечном итоге может вызвать профессиональную деформацию.

Далее рассмотрим типичные ситуации, которые чаще всего запускают психологические механизмы профессиональной деформации. К ним относятся:

– во-первых, ситуации рассогласования, когда вновь принятые кандидаты не соответствуют требованиям, которые предъявляются к личности сотрудника уголовно-исполнительной системы;

– во-вторых, ситуации, связанные с низкой мотивацией к профессиональной деятельности у поступающих на службу кандидатов;

– в-третьих, ситуации чрезмерно частого копирования и подражания действиям опытных сотрудников;

– в-четвертых, ситуации, связанные с выраженным не критическим восприятием собственного поведения или искаженным представлением о стиле и методах работы;

– в-пятых, ситуации принятия на службу сотрудников с низким уровнем интеллектуального развития, что приводит к неадекватному выбору действий, неумению находить выход из сложных взаимоотношений, затрудненной адаптации к службе и т. д.

Выделяют формы проявления деформации личности в повседневной пенитенциарной деятельности:

– подозрительность и застревание на негативном опыте;
– притупление чувства опасности при контакте с осужденными;

– предвзятое отношение к другим – «все виновные»;

– чувство враждебности или агрессивности;

– использование тюремного жаргона;

– снижение уровня самооценки и оценки окружающих;

– нежелание проявлять инициативу;

– усвоение вредных привычек и зависимостей.

К предпосылкам, способствующим блокировке возникновения профессиональной деформации, относят:

– повышение профессионального уровня сотрудника и развитие личностных способностей;

– расширение круга интересов и потребностей;

– развитие памяти и коммуникативных навыков;

– развитие умений прогнозирования и контроля своих действий;

– формирование адекватной самооценки;

- развитие устойчивости к воздействию негативных факторов;
- формирование стремления проявлять эмоциональную сдержанность;
- повышение бдительности во время выполнения служебных обязанностей;
- четкое соблюдение законодательства;
- стремление отстаивать свою точку зрения;
- развитие умения конструктивно разрешать острые ситуации и конфликты;
- повышение терпимости к недостаткам окружающих;
- приведение в соответствие индивидуально-психологических качеств и требований профессиональной деятельности;
- повышение внимательности по отношению к другим людям;
- формирование ощущения проявления заботы о реализации потребностей сотрудников со стороны руководства;
- повышение четкости в определении функционально-ролевых обязанностей;
- повышение удовлетворенности режимом работы и взаимоотношениями с коллегами.

У сотрудников, подверженных профессиональной деформации, наблюдается потеря надежных ориентиров при выборе приемлемых средств и способов достижения своих целей. Изменения происходят как в поведении, так и в системе взглядов, мировоззрении и стиле жизнедеятельности.

В целях профилактики профессиональной деформации необходимо использовать следующие меры: повышение уровня социально-психологической компетентности сотрудников; активное обучение их приемам саморегуляции; своевременное выявление категорий сотрудников, которые в большей степени подвержены влиянию негативных факторов; проведение с ними психологических мероприятий профилактического и коррекционного характера.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение профессиональной деформации.
2. Какие черты присущи трудоголикам?
3. Какие типы трудоголиков существуют?
4. В чем проявляется профессиональная деформация сотрудников уголовно-исполнительной системы?
5. Какие выделяют виды профессиональной деформации сотрудников УИС?
6. Какие проявления собственно профессиональной деформации вы знаете?
7. Раскройте классификацию факторов, влияющих на возникновение и развитие профессиональной деформации сотрудников УИС.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день с учетом изменений, происходящих в уголовно-исполнительной системе и в обществе в целом, на первый план выходит личность сотрудника. Человеческий фактор имеет первостепенное значение при решении многих профессиональных задач. Эффективность исправления осужденных, профилактики преступлений, снижения рецидива, а также статус представителей пенитенциарных учреждений в обществе зависят от каждого сотрудника, и это накладывает большую ответственность.

Назрела потребность в таких представителях правоохранительных органов, которые были бы способны эффективно функционировать на служебном посту, преодолевая коммуникативные трудности, разрешая конфликты, контролируя свое поведение в стрессовых ситуациях, анализируя влияние деформирующих факторов. Формированию таких сотрудников может способствовать теоретическая и практическая профессиональная подготовка.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. **Андреева, Г. М.** Социальная психология : учебник для вузов / Г. М. Андреева. – 5-е изд, испр. и доп. – Москва : Аспект Пресс, 2014. – 363 с. – ISBN 978-5-7567-0274-3.
2. **Анцупов, А. Я.** Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 512 с. – ISBN 978-5-496-00113-7.
3. **Бабурин, С. В.** Психолого-педагогические основы пенитенциарной стрессологии : учебное пособие / С. В. Бабурин, А. М. Чирков. – Вологда : ВИПЭ ФСИН России, 2014. – 576 с. – ISBN 978-5-94991-290-4.
4. **Бабурин, С. В.** Методологические подходы к проблеме психологического стресса у сотрудников исправительных учреждений и осужденных / С. В. Бабурин, Н. С. Оботурова, А. М. Чирков // Прикладная юридическая психология. – 2014. – № 3. – С. 103–111.
5. **Битянова, М. Р.** Социальная психология : учебное пособие / М. Р. Битянова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 368 с. – ISBN 978-5-91180-703-0.
6. **Богут, И. И.** Технология эффективного служебного общения в процессе управления персоналом ОВД : учебное пособие / И. И. Богут [и др.]. – Домодедово : ВИПК МВД России, 2001. – 65 с.
7. **Бодалев, А. А.** Психология общения : избранные психологические труды / А. А. Бодалев. – Москва : Ин-т практ. психологии ; Воронеж : МОДЭК, 2002. – 256 с. – ISBN 5-89395-388-6.
8. **Бороздина, Г. В.** Психология делового общения : учебник / Г. В. Бороздина. – 2-е изд. – Москва : НИЦИНФРА-М, 2015. – 295 с. – ISBN 978-5-16-006458-1.
9. **Волкова, А. И.** Психология общения / А. И. Волкова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. – 446 с. – ISBN 978-5-222-10444-6.
10. **Горянина, В. А.** Психология общения : учебное пособие для студентов вузов / В. А. Горянина. – 4-е изд., стер. – Москва : Академия, 2007. – 416 с. – ISBN 978-5-7695-3675-5.

11. **Гулевич, О. А.** Социальная психология справедливости. – Москва : Ин-т психологии РАН, 2011. – 288 с. – ISBN 978-5-9270-0221-4.
12. **Долинин, А. Ю.** Современное состояние и направления совершенствования деловой оценки персонала уголовно-исполнительной системы / А. Ю. Долинин, Д. А. Брыков // Человек: преступление и наказание. – 2014. – № 4 (87). – С. 65–70.
13. **Душков, Б. А.** Психология труда профессиональной, информационной и организационной деятельности : словарь / Б. А. Душков, А. В. Королев, Б. А. Смирнов. – 3-е изд. – Москва : Академический Проект, 2005. – 848 с. – ISBN 5-8291-0297-8.
14. **Ильин, Е. П.** Психология общения и межличностных отношений / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 576 с. – ISBN 978-5-388-00425-3.
15. **Караяни, А. Г.** Психология общения и переговоров в экстремальных условиях : учебное пособие / А. Г. Караяни, В. Л. Цветков. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 247 с. – ISBN 978-5-238-01608-5.
16. **Карпова, Г. С.** Субъективные психологические факторы развития профессиональной компетентности сотрудников исправительных учреждений / Г. С. Карпова // Человек: преступление и наказание. – 2014. – № 1 (84). – С. 151–154.
17. **Киселев, А. М.** Специфика развития качеств, необходимых сотрудникам УИС для действий в сложной оперативной обстановке / А. М. Киселев // Человек: преступление и наказание. – 2014. – № 3 (86). – С. 181–184.
18. **Козырев, Г. И.** Конфликтология : учебник / Г. И. Козырев. – Москва : ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 304 с. – ISBN 978-5-8199-0416-9.
19. **Кочкина, О. В.** Комплектование кадров в уголовно-исполнительной системе / О. В. Кочкина // Человек: преступление и наказание. – 2015. – № 1 (88). – С. 47–50.
20. **Куницына, В. Н.** Межличностное общение : учебник для вузов / В. Н. Куницына, Н. В. Казаринова, В. М. Погольша. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 544 с. – ISBN 5-8046-0173-3.

21. **Лабунская, В. А.** Психология затрудненного общения : Теория. Методы. Диагностика. Коррекция : учебное пособие для вузов / В. А. Лабунская, Ю. А. Менджерицкая, Е. Д. Бреус. – Москва : Академия, 2001. – 288 с. – ISBN 5-7695-0694-6.

22. **Леонов, Н. И.** Конфликтология : учебное пособие / Н. И. Леонов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во Моск. психол.-социал. ин-та ; Воронеж : МОДЭК, 2006. – 232 с. – ISBN 5-89502-511-0.

23. **Носкова, О. Г.** Психология труда : учебное пособие / О. Г. Носкова ; под редакцией Е. А. Климова. – Москва : Академия, 2004. – 384 с. – ISBN: 5-7695-1717-4.

24. Организация работы практических психологов с персоналом уголовно-исполнительной системы : учебно-методическое пособие / под. общей редакцией О. Г. Ковалева. – Москва : НИИ ФСИН России, 2005. – 207 с.

25. **Платонов, Ю. П.** Социальная психология поведения : учебное пособие / Ю. П. Платонов. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 464 с. – ISBN 5-469-00431-7.

26. **Поздняков, В. М.** Формирование антиманипулятивной компетентности сотрудников ФСИН России в контексте концепции субъективно-соучаствующего исправления осужденных / В. М. Поздняков, И. С. Дорошенко // Прикладная юридическая психология. – 2014. – № 3. – С. 30–38.

27. **Пряжников, Н. С.** Психология труда и человеческого достоинства : учебник / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – 2-е изд., стереотип. – Москва : Академия, 2004. – 480 с. – ISBN 5-7695-1859-6.

28. Психология труда : учебник / под редакцией А. В. Карпова. – Москва : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 350 с. – ISBN 5-305-00111-0.

29. Психология и этика делового общения : учебник для вузов / под редакцией В. Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с. – ISBN 5-238-00384-6.

30. **Рехтина, Н. В.** Организация и проведение переговоров в случаях осложнения оперативной обстановки или возникновения чрезвычайных обстоятельств в учреждениях уголовно-ис-

полнительной системы : учебно-методическое пособие. – Москва : НИИТ ФСИН России, 2014. – 136 с.

31. **Самоукина, Н. В.** Психология профессиональной деятельности : учебное пособие / Н. В. Самоукина. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 224 с. – ISBN 5-318-00560-8.

32. **Светлов, В. А.** Конфликтология : учебное пособие / В. А. Светлов. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 352 с. – ISBN 978-5-49807-0.

33. **Сидоров, П. И.** Деловое общение : учебник для вузов / П. И. Сидоров [и др.]. – 2-е изд., перераб. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 384 с. – ISBN 978-5-16-003843-8.

34. **Сидорова, Н. И.** Роль русского языка в структуре профессиональной компетентности сотрудника ФСИН России / Н. И. Сидорова // Человек: преступление и наказание. – 2015. – № 2 (89). – С. 179–183.

35. **Соснин, В. А.** Социальная психология : учебник / В. А. Соснин, Е. А. Красникова. – 3-е изд. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2018. – 335 с. – ISBN 978-5-00091-492-2.

36. Социальная психология : учебное пособие / под редакцией А. Н. Сухова, А. А. Деркача. – Москва : Академия, 2001. – 600 с. – ISBN 5-7695-0627-X.

37. **Столяренко, Л. Д.** Социальная психология : учебное пособие / Л. Д. Столяренко, С. И. Самыгин. – Москва : КНОРУС, 2018. – 332 с. – ISBN 978-5-406-06260-9.

38. **Сухов, А. Н.** Социальная психология преступности : учебное пособие / А. Н. Сухов. – Москва : Моск. психол.-соц. ин-т, 2007. – 568 с.

39. **Цветков, В. Л.** Конфликтология : учебное пособие с альбомом схем / В. Л. Цветков. – Москва : Щит-М, 2004. – 176 с. – ISBN 5-93004-148-2.

40. **Чернова, Г. Р.** Психология общения : учебное пособие / Г. Р. Чернова, Т. В. Слотина. – Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2012. – 240 с. – ISBN 978-5-459-01210-1.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ СОТРУДНИКОВ УИС	4
1.1. Стили речи и модели профессионального общения . . .	4
1.2. Коммуникативная функция общения, барьеры, возникающие при коммуникации	15
1.3. Перцептивная функция общения, ее влияние на взаимопонимание	31
1.4. Роль интерактивной функции общения в организации взаимодействия	36
2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ И ДЕЛОВОЙ ДИСКУССИИ	43
2.1. Принципы речевого воздействия и коммуникативные эффекты в публичном выступлении	43
2.2. Языковые средства эмоционального воздействия при публичном выступлении	47
2.3. Особенности организации публичного выступления .	52
2.4. Дискуссии в деловом общении	55
3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА	57
3.1. Психологический климат переговорного процесса . .	57
3.2. Выслушивание партнера при проведении переговоров	60
3.3. Методы аргументирования и тактика их использования	62
3.4. Условия успешности переговоров	66
3.5. Организация и проведение переговоров с осужденными	71
3.6. Получение информации о преступнике в ходе ведения переговоров, ее анализ	86

4. КОНФЛИКТЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	99
4.1. Деловые конфликты, их функциональное значение и причины возникновения	99
4.2. Типы деловых конфликтов и основные коммуникативные тактики в конфликтных ситуациях ..	105
4.3. Административные и психологические способы улаживания деловых конфликтов	108
4.4. Основные причины конфликтов между руководителем и подчиненным	112
4.5. Профилактика возникновения конфликтов между руководителем и подчиненным	116
4.6. Правила разрешения конфликтов по вертикали	119
4.7. Трудовые конфликты в профессиональной деятельности	122
5. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТРЕСС	128
5.1. Понятие профессионального стресса, стадии его развития	128
5.2. Виды профессионального стресса	130
6. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕФОРМАЦИЯ ЛИЧНОСТИ .	139
6.1. Понятие профессиональной деформации	139
6.2. Трудоголики как особый вид профессиональной деформации	140
6.3. Проявление профессиональной деформации у представителей различных профессий	142
6.4. Профессиональная деформация сотрудников уголовно-исполнительной системы и ее профилактика .	147
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	155
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	156

Учебное издание

Маришин Сергей Васильевич

Психология профессиональной деятельности сотрудников
уголовно-исполнительной системы

Учебное пособие

2-е издание, переработанное

Редактор И. Н. Маркова

Верстка Е. Н. Левичева

Печать Е. Н. Левичева

Подписано в печать 01.06.2020. Формат 60х84 1/16. Усл. печ. л. 9,4
Тираж 22 экз. Заказ № 7551. Дата выхода в свет 28.10.2020
ФКОУ ВО «Вологодский институт права и экономики ФСИН России»
160002, г. Вологда, ул. Щетинина, д. 2