

М. Ю. Коноваленко

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ ДЛЯ СПО

2-е издание, переработанное и дополненное

Рекомендовано Учебно-методическим отделом среднего профессионального образования в качестве учебника и практикума для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования

**Книга доступна в электронной библиотеке biblio-online.ru,
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

Москва ■ Юрайт ■ 2019

УДК 659(075.32)
ББК 60.56я723
К64

Автор:

Коноваленко Марина Юрьевна — доцент, кандидат психологических наук, доцент кафедры коммуникационных технологий Института международных отношений и социально-политических наук Московского государственного лингвистического университета.

Рецензенты:

Асеев В. Г. — доктор психологических наук, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

Селезнева Е. В. — доктор психологических наук, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Коноваленко, М. Ю.

К64 Психология общения : учебник и практикум для СПО / М. Ю. Коноваленко. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 2-е изд., перераб. и доп.— 476 с. — (Серия : Профессиональное образование).

ISBN 978-5-534-11060-9

Учебник составлен с учетом потребностей рынка труда. Культура деловой коммуникации способствует установлению и развитию эффективных деловых связей и доверительного партнерства между людьми. Управление процессами делового взаимодействия и выстраивание эффективных рабочих контактов внутри компании — это один из очень важных инструментов развития и процветания бизнеса.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования и профессиональным требованиям.

Учебник может быть рекомендован не только студентам образовательных учреждений среднего профессионального образования, но и всем, кто интересуется данной темой.

УДК 659(075.32)
ББК 60.56я723



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

ISBN 978-5-534-11060-9

© Коноваленко М. Ю., Коноваленко В. А., 2012
© Коноваленко М. Ю., 2015, с изменениями
© ООО «Издательство Юрайт», 2019

Оглавление

Введение.....	6
---------------	---

ЧАСТЬ 1. ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Глава 1. Психологические особенности межличностных коммуникаций	15
1.1. Характеристика и содержание общения	16
Структура общения.....	22
Типы межличностных коммуникаций.....	23
1.2. Перцептивная сторона общения: как люди воспринимают друг друга.....	28
Принципы формирования первого впечатления	30
1.3. Коммуникативная сторона общения.....	35
1.3.1. Особенности понимания в процессе коммуникации	36
1.3.2. Психология поведения человека в процессе коммуникации	41
1.3.3. Принципы эффективного общения.....	55
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>60</i>
<i>Практические задания.....</i>	<i>60</i>
Глава 2. Вербальная коммуникация: психологические характеристики речи.....	61
2.1. Основы устного общения	63
2.1.1. Виды речи	63
2.1.2. Речь как источник информации	74
2.2. Формы вербальной коммуникации	85
2.3. Культура речи.....	88
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>90</i>
<i>Практические задания.....</i>	<i>90</i>
Глава 3. Невербальная коммуникация.....	91
3.1. Сходство и различие вербальной и невербальной коммуникации	91
3.2. Структура невербальной коммуникации.....	94
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>104</i>
<i>Практические задания.....</i>	<i>104</i>
Глава 4. Формы деловой коммуникации.....	107
4.1. Деловые переговоры и деловая беседа.....	107
4.1.1. Модели и стили переговоров.....	112

4.1.2. Эффективные тактики переговорного процесса...	123
4.1.3. Особенности полемики в переговорном процессе...	129
4.1.4. Ведущие факторы переговорного процесса.....	133
4.1.5. Виды переговоров.....	140
4.2. Публичное выступление	149
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	160
<i>Практические задания</i>	161

ЧАСТЬ 2. КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ СПЕЦИАЛИСТА

Глава 5. Основы коммуникативной компетентности специалиста	165
5.1. Психологические методы убеждающего воздействия....	168
5.2. Построение аргументации.....	176
5.3. Типы вопросов и способы их использования.....	188
5.4. Барьеры коммуникации.....	204
5.4.1. Окружающая среда как фактор барьера коммуникации	206
5.4.2. Коммуникативные барьеры в межличностных коммуникациях	206
5.4.3. Технические барьеры	216
5.4.4. Барьеры коммуникации в организациях.....	217
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	221
<i>Практическое задание</i>	221
Глава 6. Коммуникации в конфликтных ситуациях	222
6.1. Виды конфликтов.....	224
6.2. Причины конфликтов.....	228
6.3. Функции конфликтов.....	238
6.4. Возникновение и развитие конфликтов.....	240
6.5. Анализ конфликтов	245
6.6. Способы разрешения конфликтов	256
6.7. Особенности поведения в конфликтных ситуациях	269
6.8. Психотехнологии воздействия на оппонента в конфликтных ситуациях	277
<i>Вопросы и задания для самоконтроля</i>	279
<i>Практические задания</i>	279
Глава 7. Бизнес-коммуникации в условиях искажения информации	280
7.1. Классификация видов искажений информации	282
7.2. Диагностика искажения информации партнером в процессе бизнес-коммуникаций	293
7.3. Принципы эффективного выявления неистинной информации	295
7.4. Показатели неискренности человека, наблюдаемые в процессе общения	298
7.4.1. Психофизиологический уровень	298

7.4.2. Психологический уровень.....	305
7.4.3. Социально-психологический уровень	310
7.5. Проявление показателей неискренности в зависимости от индивидуально-психологических особенностей личности коммуникатора	319
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>326</i>
<i>Практические задания.....</i>	<i>326</i>

ЧАСТЬ 3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Глава 8. Коммуникации в организациях	331
8.1. Характеристики групповых процессов в организации... 331	
8.2. Коммуникация как функция управления организацией.....	358
8.2.1. Характеристики внутриорганизационных коммуникаций	364
8.2.2. Виды коммуникаций между руководителем и подчиненными.....	372
8.3. Внутрикорпоративный Public Relations.....	396
8.3.1. Формирование коммуникаций внутри компании.....	397
8.3.2. Средства внутриорганизационных коммуникаций	403
8.3.3. Внутрикорпоративный PR-проект: от разработки до внедрения	412
8.3.4. Информационные технологии в деловых коммуникациях	418
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>425</i>
<i>Практические задания.....</i>	<i>426</i>
Глава 9. Культура деловых коммуникаций	427
9.1. Этикет. Основы деловой этики	427
9.2. Национальные особенности делового общения (этики) ...	431
9.3. Атрибуты делового общения.....	440
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>446</i>
<i>Практические задания.....</i>	<i>446</i>
Глава 10. Рекламная коммуникация.....	447
10.1. Схема рекламной коммуникации.....	448
10.2. Психология рекламных коммуникаций.....	455
10.2.1. Психологические факторы формирования интереса к рекламе	455
10.2.2. Виды рекламного психологического воздействия.....	460
<i>Вопросы и задания для самоконтроля.....</i>	<i>474</i>
<i>Практические задания.....</i>	<i>474</i>
Список использованной литературы	475

Введение

Процесс модернизации отечественной высшей школы обусловлен вхождением государства в общеевропейское образовательное пространство, продуктивным включением российской системы образования в мировую конкуренцию на рынке образовательных услуг и обеспечением соответствия образовательной деятельности высших учебных заведений страны требованиям международных стандартов и запросам профессиональных сообществ.

Предметом дисциплины «Деловые коммуникации» является организационный механизм управления коммуникациями для соответствующей коммуникационной поддержки протекания организационных процессов, функций организационных структур, развития коммуникационных сетей и обслуживания организационной культуры.

Данный курс призван ориентировать будущих специалистов на понимание того, что коммуникации выступают платформой организационного порядка, аккумулируют в себе внутренние источники его соблюдения, сохранения и развития.

Учебник составлен в соответствии с актуальными требованиями Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования (ФГОС СПО) и с учетом потребностей рынка труда; может быть рекомендован в качестве базового для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования, а также для слушателей курсов повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки.

Цели дисциплины:

— сформировать у студентов систематизированное представление о деловых коммуникациях как средстве

сотрудничества, взаимодействия, обеспечения достижения целей работников, целей организации и целей общества;

— сформировать соответствующее понимание того, что культура деловой коммуникации содействует установлению и развитию конструктивных деловых связей и партнерства между субъектами деловых отношений и взаимодействий;

— сформировать теоретико-методологический базис для последующего освоения социально-коммуникационных и профессиональных дисциплин, входящих в структуру ООП бакалавриата, реализуемой вузом;

— содействовать формированию лидерских и коммуникативных качеств, ответственности (в том числе личной, социальной и социокультурной), наклонности и стремления сотворчества и сотрудничества; привить необходимые правила деловой этики и норм поведения, принятых в профессиональном сообществе.

Задачи:

— изучение теоретических основ деловой коммуникации, освоение коммуникативного категориального аппарата, общих закономерностей, сходств и различий видов, уровней, форм коммуникации, являющихся необходимым условием успешной деятельности современного специалиста;

— формирование самостоятельного эффективного коммуникативного стиля; способности и навыков продуктивного делового поведения, реагирования, взаимодействия и делового общения;

— изучение специфики использования теоретических основ и технологий деловой коммуникации;

— понимание возможностей практического приложения полученных в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков.

Место дисциплины в структуре ООП

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента, необходимым для изучения дисциплины, соответствуют стандартам, заложенным в процесс освоения следующих предшествующих дисциплин: «Социология», «Психология», «Психология менеджмента», «Основы бизнеса», «Организационное поведение», «Управление персоналом организации», «Конфликтология», «Этика деловых отношений», «Управление стрессами в трудовой

деятельности», «Теория организации», «Методы принятия управленческих решений», «Теория управления», «Основы управления персоналом», «Инновационный менеджмент», «Социология управления», «Управленческий консалтинг» и др.

Дисциплина «Деловые коммуникации» является параллельно осваиваемой или предшествующей для дисциплин «Методы принятия управленческих решений», «Управление человеческими ресурсами», «Разработка управленческих решений», «Антикризисный PR», «Основы управленческого консультирования», «Основы предпринимательской деятельности», «Управление трудовыми конфликтами», «Менеджмент», «Маркетинг», «Принятие и исполнение государственных решений», «Связи с общественностью в органах власти», «Основы административного управления», «Политическое управление» и др.

Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на полное/частичное формирование следующих *общекультурных компетенций*:

- умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь;
- способность отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношения;
- готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, обладание навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроль и оценка эффективности деятельности других;
- способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации;
- приверженность этическим ценностям: уважению человеческого достоинства, честности, открытости, справедливости, порядочности, доброжелательности, терпимости и формированию *профессиональных компетенций*;
- способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;
- знание основ возникновения и разрешения трудовых споров и конфликтов в коллективе и умение применять их на практике;

— готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способности преодолевать локальное сопротивление изменениям;

— способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, способности преодолевать локальное сопротивление изменениям;

— умения обеспечивать соблюдение этических норм взаимоотношений в организации;

— способность и готовность оказывать помощь по формированию слаженного, нацеленного на результат трудового коллектива (взаимоотношения, морально-психологический климат);

— умения моделировать бизнес-процессы и осваивать методы реорганизации бизнес-процессов.

В результате изучения дисциплины студент будет **иметь представление**:

— о сущности, видах и аспектах деловой коммуникации как вида человеческой деятельности и как научной области знаний;

— специфике коммуникативных процессов в современной организации, бизнес-среде и обществе;

— подходах к эмпирическим исследованиям деловой коммуникации и об эффективных приемах и методах профессиональной коммуникативной деятельности.

Внимательное прочтение и усвоение текста позволит студентам СПО освоить:

трудовые действия

- применения основных инструментов продуктивной деловой коммуникации;

- влияния на индивида, группу, команду, общественность;

- составления и оформления аналитических, отчетных и экспертных материалов/документов;

- владения культурой мышления, методологическим базисом изучаемой дисциплины, определением соотношений теории деловой коммуникации со смежными науками, применением на практике полученных знаний, самостоятельным расширением и углублением их;

необходимые умения

- собирать, анализировать, адекватно воспринимать и обобщать информацию;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- проводить диагностику и проектировать предложения по выстраиванию коммуникационной системы предприятия с целью организации его деятельности;
- выбирать адекватные бизнес-процессу и деловой ситуации средства коммуникации;
- применять полученные знания при решении не только учебных, но и реальных социальных и профессиональных задач;
- осуществлять продуктивное деловое общение: публичное выступление, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации;
- организовывать и реализовывать переговорный процесс, в том числе с использованием современных средств коммуникации;

необходимые знания

- методов, способов и средств получения, хранения, переработки информации;
- особенностей построения коммуникационной системы предприятия с целью организации его деятельности;
- основ делового общения и методы организации деловых коммуникаций;
- особенностей осуществления деловых коммуникаций устного и письменного делового общения, электронных коммуникаций;
- этических норм деловых взаимоотношений;
- структуры средств корпоративных коммуникаций;
- функций, задач, направлений деятельности и способов воздействия на аудиторию;
- отличий и специфики деловой коммуникации от других видов коммуникаций;
- необходимости продуктивно преодолевать коммуникативные барьеры и управлять коммуникативным процессом;

— социальной ответственности бизнеса и менеджмента, необходимости соблюдать действующее законодательство.

Второе издание учебника дополнено практическими заданиями, которые помогут студентам овладеть теоретическими знаниями.

Часть 1

**ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО
ОБЩЕНИЯ**



Глава 1

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

В результате изучения данной главы обучающийся должен:

знать

- общую характеристику межличностного общения и принципы эффективного общения;
- особенности восприятия человека человеком в процессе межличностной коммуникации и как формируется первое впечатление;
- факторы, влияющие на понимание людьми друг друга в процессе коммуникации;
- типы межличностных коммуникаций;

уметь

- анализировать коммуникационные процессы;
- выбирать адекватные бизнес-процессу и деловой ситуации средства коммуникации;
- применять на практике полученные знания, самостоятельно расширять и углублять их;

владеть

- навыками применения основных инструментов продуктивной деловой коммуникации.
-

Человек — существо социальное. Людям более комфортно находиться в обществе себе подобных, чем в одиночестве или среди иных существей. Мы живем и работаем в окружении людей. Практически в любой ситуации нам приходится, подчас независимо от нашего желания, с кем-то общаться. При этом одни люди нам нравятся, к другим мы относимся достаточно нейтрально, тогда как третьих буквально терпеть не можем.

Если мы внимательно присмотримся и понаблюдаем за собой, то поймем, что люди не просто одновременно и слаженно вместе со своим окружением осуществляют какую-то деятельность. Мы **взаимодействуем** с другими людьми. Для нас имеет большое обуславливающее значение наша роль,

место и влияние в окружающем мире, как оценивают и воспринимает нашу деятельность значимые для нас представители социума. Но и со своей стороны мы критически воспринимаем других людей, оцениваем их поступки и высказывания. В процессе коммуникации мы обмениваемся с ними своими переживаниями, испытываем на себе влияние их мнения, подчас по тем или иным причинам подражаем другим людям, перенимая их опыт, манеру поведения и даже мировоззрение. Мы часто изменяем свои пристрастия (т.е. собственные устоявшиеся психологические и поведенческие реакции на те или иные внешние раздражители) под влиянием моды (усредненного, изменчиво-неустойчивого мнения некоторой части нашего окружения, которое декларируется как общее и безапелляционное, на те или иные внешние раздражители). Принимая свое решение по важному и определяющему для нас вопросу, мы, чаще и прежде всего, стараемся учесть не собственные интересы, а мнение окружающих. При этом с одними людьми мы работаем продуктивно, тогда как с другими взаимодействие не получается.

Человек живет и развивается в социуме, обмениваясь с другими его представителями вербальными и невербальными сообщениями как информационного, так и эмоционального характера. Все это происходит благодаря **общению**. Категория «общение» является базовой в понимании того, как люди взаимодействуют между собой. Существует множество подходов к этому феномену. Остановимся на классических характеристиках данного понятия.

В социально-психологической науке и практике доминирует взгляд на общение как на коммуникативную деятельность.

1.1. Характеристика и содержание общения

Общение — это коммуникативно-информационное взаимодействие людей. Межличностное общение связано с непосредственными контактами людей в группах или парах. Общение является сложным и многогранным процессом. Мы редко задумываемся о том, что же представляет собой общение, что, какие факторы делают его более эффективным, что помогает, а что мешает договориться с другим человеком. Именно системное понимание сущности общения, его многофункциональности поможет сделать его более продуктивным.

В российской психологии само понятие «общение» охватывает широкий круг явлений, в который включены процессы взаимодействия, взаимовлияния, взаимопонимания, сопереживания. Общение многогранно по своему содержанию и формам проявления. Существуют различные психологические **концепции общения**. Общение рассматривается:

- как средство передачи информации;
- деятельность (Б. Г. Ананьев, А. Н. Леонтьев);
- специфическая форма взаимодействия (Б. Ф. Ломов);
- способ познания другого человека (А. А. Бодалев, В. Н. Мясищев и др.);
- условие жизнедеятельности (А. А. Бодалев);
- способ передачи культурного и общественного опыта (А. А. Леонтьев и др.);
- способ влияния (В. М. Бехтерев, Е. Л. Доценко, А. Ю. Панасюк и др.);
- средство раскрытия субъективного мира личности (Г. М. Андреева и др.).

В целом межличностное общение может осуществляться с преимущественной опорой на две парадигмы психологических воздействий: «субъект-объектную», т.е. неравноправную, а, следовательно, манипулятивную, и «субъект-субъектную» — равноправную, развивающую.

Существуют различные **классификации** видов общения. А. Ю. Панасюк [15] приводит следующую классификацию видов общения:

- субординационное, служебно-товарищеское, доверительное;
 - в виде монолога, диалога и полилога;
 - в форме совещаний, переговоров, выступлений, выслушивания, дискуссий;
 - непосредственное и опосредованное и пр.
- В. Г. Крысько¹ классифицирует общение:
- как вербальное и невербальное;
 - межличностное и массовое;
 - межперсональное и ролевое;
 - доверительное и конфликтное;
 - кратковременное и длительное;
 - законченное и незаконченное;

¹ Крысько В. Г. Социальная психология. М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001. С. 62.

- прямое и опосредованное;
 - личное и деловое.
- Л. Д. Столяренко¹ предлагает различать:
- «контакт масок»;
 - примитивное общение;
 - формально-ролевое;
 - деловое;
 - манипулятивное;
 - светское общение.

Структурные компоненты общения (по А. Н. Леонтьеву):

- *Предмет общения* — партнер по общению.
- *Потребность в общении* заключается в стремлении субъекта к познанию и оценке других людей и через них — к самопознанию и самооценке.

- *Коммуникативные мотивы общения* — акт коммуникативной деятельности, адресованный другому человеку. Здесь можно выделить две базовых категории действий общения — инициативные и ответные.

- *Задачи общения* — та цель, на достижение которой в данной коммуникативной ситуации направлены различные действия, совершаемые в процессе общения.

- *Средства общения* — операции, при помощи которых осуществляются действия общения.

- *Продукт общения* — образования материального и духовного плана, создающиеся в итоге общения.

Общение как деятельность представляет собой систему элементарных актов. Каждый акт определяется:

- *субъектом* — инициатором общения;
- *субъектом*, которому адресована инициатива;
- *нормами*, по которым организуется общение;
- *целями*, которые преследуют участники общения;
- *ситуацией*, в которой совершается взаимодействие.

Отечественные исследователи² выделяют несколько основных **функций общения**:

- *коммуникативная*, связанная с собственно передачей информации;
- *аффективная*, проявляющаяся в передаче эмоционального отношения;

¹ Столяренко Л. Д. Психология делового общения и управления. Ростов н/Д: Феникс, 2001. С. 7.

² Проблема общения в психологии / под ред. Б. Ф. Ломова. М.: Наука, 1981.

- *регулятивная*, побуждающая к изменению поведения и отношений;
- *перцептивная*, связанная с познанием человека человеком.

Цели общения отражают потребности совместной деятельности людей. Общение предполагает некоторый результат — изменение поведения или деятельности других людей. Таким образом, межличностное взаимодействие представляет собой «последовательность развернутых во времени реакций людей на действия друг друга»¹. Говоря о целях общения и обобщая данные психологических исследований, необходимо отметить такие цели, как:

- контактные,
- информационные,
- побудительные,
- координационные,
- амотивные,
- установочные,
- развивающие,
- связанные с достижением понимания и взаимопонимания,
- оказание влияния,
- познание другого и самопознание.

Зачастую в процессе общения происходит сочетание нескольких целей.

Содержательный характер взаимодействия субъектов определяется **предметом общения**. На основании данного критерия можно рассматривать следующие виды общения:

- межличностное
- деловое,
- специально-профессиональное,
- научное,
- социально-политическое,
- информационно-коммуникативное и др. [16].

В общении различают *инструментальную направленность* (на выполнение социально значимой задачи, на дело, на результат) и *личностную направленность* (на удовлетворение личностных потребностей) [16].

Деловое общение является предметно-целевой деятельностью и направлено на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности: произ-

¹ Петровский А. В., Ярошевский М. Г. Основы теоретической психологии. М. : ИНФРА-М, 1999. С. 293.

водственной, научной, педагогической и пр. По мнению Ю. М. Жукова¹, в деловой коммуникации предмет общения и отношения участников к нему (их предметные позиции) являются основными определяющими процесса общения. Умение понимать предметные позиции партнеров, в том числе и собственную, является необходимым условием успеха коммуникации. Основной задачей деловой коммуникации можно назвать продуктивное сотрудничество, стремление к сближению целей, установление и улучшение партнерских отношений.

Деловая коммуникация, по мнению А. П. Панфиловой, предполагает реализацию следующих условий [16].

1. Обязательность контактов всех участников общения, независимо от симпатий и антипатий.

2. Предметно-целевое содержание коммуникации.

3. Соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей.

4. Взаимозависимость всех участников деловой коммуникации в достижении конечного результата и при реализации личных намерений.

5. Коммуникативный контроль участников взаимодействия.

6. Формальные ограничения:

а) *конвенциональные ограничения*, т.е. соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (соблюдения правил внутреннего распорядка, инструкций и пр.);

б) *ситуативные*, т.е. с учетом ситуации делового общения (совещание, презентация, переговоры и пр.). Взаимодействие целенаправленно, в определенном регламенте, с использованием адекватных коммуникативных средств и достижением ожидаемого результата;

в) *эмоциональные*, т.е. проявление стрессоустойчивости, умение управлять своими чувствами и эмоциями в напряженной деловой ситуации;

г) *насильственные*, т.е. допустимо прерывание контакта любой из сторон в тех ситуациях, когда содержание информации перестает носить предметный характер, когда реакции партнера по общению неадекватны ожиданиям и установленным нормам поведения.

¹ Жуков Ю. М. Эффективность делового общения. М. : Знание, 1988. С. 37.

Способы взаимодействия зависят от целей общения, особенностей его организации, эмоционального настроения собеседников, уровня их культуры. Необходимо также отметить, что как диалектический процесс общение представляет собой единство двух противоположных тенденций: к сотрудничеству, к интеграции, с одной стороны, и к борьбе, дифференциации — с другой. Наиболее заметен дуализм общения в такой его разновидности, как деловое общение.

Ученые выделяют следующие основные **характеристики общения**:

- функции,
- содержание,
- стороны,
- манера,
- стиль [17].

Общение может иметь различное **содержание**, которое выражается в следующем:

- передача информации от человека к человеку;
- восприятие друг друга;
- взаимооценка;
- взаимовлияние партнеров по общению друг на друга;
- взаимодействие партнеров;
- управление групповой или массовой деятельностью и др.

Поскольку деловое общение является предметно-целевой деятельностью, содержание каждой коммуникативной формы (переговоры, дискуссия, доклад и пр.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание) зависят от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Каждая конкретная цель в деловом общении требует того содержания коммуникации, которая позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов. Успех деловой коммуникации, по мнению Ю. М. Жукова¹, зависит от адекватности установок, понимания своей предметной и межличностной позиции, знания закономерностей различных форм общения и правил поведения в разнообразных ситуациях, умения сформировать тактический план и реализовать его на основе имеющихся социальных навыков. Особенно важно данное положение в тех ситуациях, когда есть предположение о возможной неискренности делового партнера. В качестве норм обще-

¹ Жуков Ю. М. Эффективность делового общения. С. 52.

ство вырабатывает определенную систему образцов поведения, нарушение которых включает механизмы социального контроля, который, в свою очередь, и обеспечивает коррекцию отклоняющегося поведения.

Структура общения

Исследования отечественных ученых (Г. М. Андреева, Б. Ф. Ломов, А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский и др.) свидетельствуют, что любое общение содержит **три взаимосвязанные стороны** (рис. 1.1):

- *коммуникативную* — это передача и обмен информацией;
- *интерактивную*, т.е. взаимодействие;
- *перцептивную* — взаимовосприятие, взаимооценка в общении.

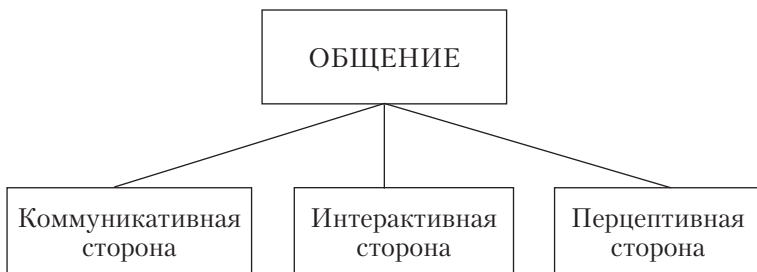


Рис. 1.1. Структура общения

Остановимся на них более подробно.

Коммуникативная сторона общения характеризуется:

- умением устанавливать психологический контакт;
- учетом особенностей коммуникативного воздействия;
- аргументированностью, логичностью и адекватностью ситуации общения;
- эффективностью использования вербальных (слова) и невербальных средств общения.

В коммуникативном процессе выделяют обычно вербальную (в качестве знаковой системы используется речь) и невербальную (неречевые знаковые системы) коммуникацию.

Невербальная коммуникация структурно представляется следующими системами:

- *визуальная* — это жесты, мимика, позы, кожные реакции (покраснение, побледнение, потоотделение),

пространственно-временные организации общения, а также вспомогательные средства общения — подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы). Характер движений отображает эмоциональные реакции человека;

- акустическая — это такие особенности речи, как темп, смех, плач, покашливание, паузы;
- тактильная — это прикосновения, пожатие руки, объятие, поцелуй.

Интерактивная сторона (взаимодействие). Общение как взаимодействие характеризует непосредственную организацию совместной деятельности. Цели общения отражают потребности совместной деятельности людей. Мотивы, по которым люди вступают во взаимодействие, могут быть различны. Перечислим виды мотивов, по которым человек вступает во взаимодействие с другими людьми:

- мотив максимизации общего выигрыша (мотив кооперации);
- мотив максимизации собственного выигрыша (индивидуализм);
- мотив максимизации относительного выигрыша (конкуренция);
- мотив максимизации выигрыша другого (альтруизм);
- мотив минимизации выигрыша другого (агрессия).

Характер социальной мотивации участников взаимодействия определяет и средства общения, и результат взаимодействия, и отношения между партнерами по общению. Соответственно существуют и различные тактики поведения во взаимодействии.

Перцептивная сторона (восприятие, познание и взаимопонимание) включает:

- познание себя в процессе общения;
- познание и понимание собеседника;
- прогнозирование поведения партнера по общению.

Для эффективного общения очень важно понимать другого человека и уметь прогнозировать его поведение. Именно поэтому важно знать существующие закономерности, формирующие «рисунок» общения.

Типы межличностных коммуникаций

Межличностная коммуникация осуществляется в тех видах общения, которые предполагают прагматические цели и конструктивность решений, а также готовность каж-

дого партнера к адекватному поведению. А. П. Панфилова различает пять видов коммуникации:

- познавательную,
- убеждающую,
- экспрессивную,
- суггестивную,
- ритуальную.

Для каждого из этих видов коммуникации характерны свои цели, ожидаемый результат, условия организации, а также коммуникативные формы и средства.

Познавательная коммуникация.

Цель: расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения.

Ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций и саморазвитие.

Условия организации коммуникации: учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

Коммуникативные формы: доклады, сообщения, лекции, консультации, семинары, беседы, отчеты, а также письменные работы (рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные), позволяющие оценить степень усвоения теории вопроса, просмотр обучающих программ.

Коммуникативные средства и технологии: комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; интерпретация новой лексики, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

Убеждающая коммуникация.

Цель: вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

Ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

Условия организации коммуникации: опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

Коммуникативные формы: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор. Переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентация, «круглые столы».

Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, показывающие преимущества; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументов партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

Экспрессивная коммуникация.

Цель: сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому действию.

Ожидаемый результат: изменение настроения партнера, провоцирование необходимых чувств (сострадания, сопереживания), вовлечение в конкретные акции и действия.

Условия организации коммуникации: опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы партнера.

Коммуникативные формы: речи по специальному поводу, презентации; беседы и собрания; митинги; рассказы о ситуации, о фирме, о человеке; брифинги; мозговой штурм, синектика, демонстрации видео-, кинофрагментов; анализ возможных последствий; лозунги и призывы.

Коммуникативные средства и технологии: аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенная, образная лексика; актерское мастерство: улыбка, голос, взгляд; яркость жестикюлирования, мимики; демонстрация конгруэнтности; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

Суггестивная коммуникация.

Цель: оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения.

Ожидаемый результат: изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентаций.

Условия организации коммуникации: внушаемость партнера, его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

Коммуникативные формы: беседы, митинги, пресс-конференции, брифинги, дебаты, реклама, собрания, консультации, тренинг.

Коммуникативные средства и технологии: разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация; предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, моббинг и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение.

Ритуальная коммуникация.

Цель: закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

Ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранение традиций, закрепление новых ритуалов.

Условия организации коммуникации: ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; опора на национальные, профессиональные традиции и нормы общения.

Коммуникативные формы: торжественная, рамочная, траурная речи, ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

Коммуникативные средства и технологии: использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; неординарность сюжетов при сохранении традиций.

Данные виды коммуникации позволяют определить особенность, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый результат, более эффективно подготовиться к коммуникативной деятельности, разработать сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения и учесть особенности делового партнера.

Для специалиста, работающего в парадигме «человек — человек» особого внимания заслуживают также *визуальная, мифологическая и перформансная* коммуникации.

Визуальная коммуникация — это передача информации посредством жестов, мимики, телодвижений. Согласно данным исследователей, невербальными средствами передается около 65% информации. Преимущество визуальной коммуникации в том, что она понятна большинству.

Мифологическая коммуникация основывается на мифах. Использование мифологических структур позволяет коммуникатору осуществлять скрытое влияние на аудиторию. В силу неосознаваемости и автономности существования этих структур аудитория не может противостоять им. Например, это используют в своих целях политики: реальные социальные проблемы заменяются упрощенным представлением о вечной борьбе двух мифологизированных общностей: красные — белые, коммунисты — капиталисты, Восток — Запад и т.д. Отношение к этим группам строится по принципу «мы — они»: мы — хорошие, они — плохие». Более подробно это будет рассмотрено в соответствующей главе. М. Элиаде, рассматривая функции мифа, отмечает, что каждый герой повторяет архетипические действия, каждая война возобновляет борьбу между Добром и Злом, несправедливость отождествляется со страданиями Спасителя. Благодаря такому подходу миллионы людей могли в течение столетий терпеть могучее давление истории, не впадая в отчаяние, не кончая самоубийством и не приходя в состояние духовной иссушенности, которое неразрывно связано с нигилистическим видением истории.

Миф, таким образом, представляет определенную грамматику поведения и несет свою эстетическую направленность. Он является моделью и до некоторой степени оправданием всех человеческих поступков. Миф разворачивается в каком-то нетрадиционном пространстве, где есть опасность или внеобыденность. Но мифологическое пространство не только нетрадиционно, оно еще и не реализуемо: ведь если все Золушки будут превращаться в принцесс, то кто будет мыть посуду? Миф актуален и сегодня. Современные средства коммуникации, в особенности телевидение и Internet, конструируя реальность, формируют свое мифологическое пространство. Появляются новые мифы и герои, под воздействием которых происходит трансформация современной культуры. Реальные или мифические герои продолжают оказывать влияние на сознание. Они являются образцами для подражания и указателями приоритетного направления развития социума.

Перформансная (*performance* — представление, спектакль) коммуникация основывается на ритуалах. Ритуалы — важная составляющая жизни любого общества. Они несут в себе символически выраженные коммуникативные сообщения. Перформансная коммуникация часто характеризуется театральностью со своими правилами и ролями. Под ее влиянием происходят не только культурные, но и политические мероприятия. В рамках связей с ответственностью, например, ритуалы превращаются в такое явление, как презентации.

1.2. Перцептивная сторона общения: как люди воспринимают друг друга

Для понимания последующего материала считаем целесообразным познакомить читателей с ключевыми понятиями и определениями:

- **Восприятие** — психический познавательный процесс, заключающийся в целостном отражении в психике человека непосредственно воздействующих на его органы чувств вещей, предметов, явлений в целом, а не отдельных их сторон и качеств, как при ощущении.

- **Перцепция социальная** — восприятие, изучение, понимание, оценка людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, социальных общностей и т.д.); процесс формирования в общественном и индивидуальном сознании образов социальных объектов как результат восприятия, познания, понимания людьми друг друга.

Восприятие человека человеком в процессе межличностной коммуникации основано на законах социальной перцепции и включает в себя восприятие, понимание и оценку людьми друг друга, что позволяет сформировать адекватный образ собеседника и выбрать соответствующий стиль общения и взаимодействия. В целом в ходе социальной перцепции осуществляется эмоциональная оценка другого, попытка понять причины его поступков и прогнозировать его поведение. Восприятие и понимание партнера может быть осложнено тем фактором, что собеседник зачастую не является пассивным, а может сам влиять на коммуникатора, стремясь создать положительное впечатление.

В процессе общения происходит «познание другого человека» (А. А. Бодалев). Под этим подразумевается вос-

приятие не только физических характеристик объекта, но и его поведенческих характеристик, формирование представления о его намерениях, мыслях, способностях, эмоциях, установках и пр. На основе внешней стороны поведения собеседники как бы «читают» другого человека, расшифровывают значение его внешних данных, от меры «прочтения» другого человека зависит успех взаимодействия с ним.

Поскольку межличностное восприятие является одной из сторон общения, особую роль играют ожидания, желания, намерения, прошлый опыт человека как особые составляющие той или иной жизненной ситуации. Все это необходимо учитывать, когда познание другого человека рассматривается как основание не только для понимания партнера, но и для установления с ним согласованных действий. В ходе познания другого человека синхронно решается целый ряд задач: эмоциональная оценка партнера по общению, попытка понять совокупность его поступков и основанная на этом стратегия изменения его поведения и, соответственно, построение собственной стратегии. При построении собственной стратегии взаимодействия коммуникатору необходимо принимать в расчет не только потребности, мотивы, установки собеседника, но и учитывать то, как он понимает потребности, мотивы и установки коммуникатора¹. Знание механизмов процесса восприятия и понимания другого человека (идентификация, каузальная атрибуция, рефлексия, эмпатия, обратная связь и др.) помогает понять, каким образом субъекты общения пропускают подчас очевидные сигналы искажения информации в процессе коммуникации. Рассмотрим данные механизмы.

Идентификация — процесс неосознаваемого отождествления субъектом себя с другим человеком (группой людей, образом), когда предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попытки поставить себя на его место.

Эмпатия (от греч. *Empatheia* — сопереживание) — качество личности, ее способность проникать с помощью чувств в душевные переживания других людей, сочувствовать им, разделять их переживания, это эмоциональный отклик.

Рефлексия — внутренняя психическая деятельность человека, направленная на осмысление своих собствен-

¹ Жуков Ю. М. Эффективность делового общения. С. 121.

ных действий и состояний; самопознание человеком своего духовного мира; осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению.

Обратная связь — основывается на ответных реакциях партнера по общению.

Обратная афферентация — процесс коррекции поведения на основе получаемой мозгом информации извне о результатах протекающей деятельности.

Каузальная атрибуция — причинное объяснение поступков другого человека, когда информация об этих причинах отсутствует. Осуществляется чаще всего неосознанно либо на основе идентификации, либо путем отнесения партнера по общению к определенной категории лиц, в отношении которой выработаны некоторые стереотипные представления. Г. Келли выделяет три типа атрибуции: личностную, стимульную и обстоятельственную. Учеными было выявлено [1], что наблюдатель чаще использует личностную атрибуцию, а участник чаще объясняет совершающееся обстоятельствами.

«Содержание межличностного восприятия зависит от характеристик как субъекта, так и объекта восприятия потому, что они включены в определенное взаимодействие, имеющее две стороны: оценивание друг друга и изменение каких-то характеристик друг друга благодаря самому факту своего присутствия» [1]. Как субъект, так и объект социального восприятия воздействуют друг на друга и, как правило, стремятся при этом произвести позитивное впечатление, что особенно важно учитывать в условиях неискреннего делового общения. Здесь необходимо добавить, что в процессе взаимодействия решается также и ряд коммуникативных задач: происходит процесс обмена информацией, уточнение не проясненных данных, что позволяет получить более точную характеристику объекта восприятия.

На процесс понимания человека человеком большое влияние оказывают также некоторые искажения представления о другом человеке. Это: эффекты первого впечатления (установки), ореола, первичности и новизны, стереотипизации. Наличие данных эффектов особенно важно учитывать в условиях неискреннего убеждающего воздействия.

Принципы формирования первого впечатления

Процесс восприятия человека человеком является важным этапом в построении межличностной коммуникации.

Этой проблеме посвящено много теоретических и прикладных исследований, проведенных как у нас, так и за рубежом. Особое внимание в этих работах уделяется феномену формирования первого впечатления, который достаточно длительное время играет роль своеобразной психологической установки на восприятие личности. Исследования, помогающие понять, как именно складывается первое впечатление, проведенные российским ученым А. А. Бодалевым, показали, что оно формируется в течение первых 2–3 мин и потом подсознательно оказывает влияние на человека, потому что обладает определенной устойчивостью. Влияние на восприятие человека человеком феномена первого впечатления может оказывать воздействие на наши суждения достаточно длительное время. Очень часто люди судят о других именно по первому впечатлению. Хотя зачастую первое впечатление бывает обманчивым.

А. А. Бодалев выделяет *пять компонентов*, которые влияют на формирование первого впечатления о человеке:

- характеристика внешнего облика человека;
- оформление внешности (в том числе стиль одежды, прическа);
- экспрессия человека (переживаемые или транслируемые эмоциональные состояния);
- поведение;
- предполагаемые качества личности.

Именно в силу того большого значения, которое отводится формированию первого впечатления, так важно при первом знакомстве произвести впечатление человека успешного, уверенного в себе (не путать с самоуверенностью!), грамотного специалиста.

На первое впечатление влияют три фактора (по Г. В. Бороздиной):

- **фактор превосходства** — когда человек, который превосходит наблюдателя по важному параметру, оценивается им выше и по остальным значимым параметрам, т.е. происходит своего рода личностная переоценка;
- **фактор привлекательности** — существует закономерность, что внешне привлекательного человека люди и по другим параметрам оценивают гораздо выше;
- **фактор отношения к наблюдателю** — людей, которые хорошо к нам относятся или разделяют какие-то важные для нас идеи, мы оцениваем позитивно и по другим показателям.

Здесь также необходимо отметить, что в процессе общения возможны различные варианты самоподачи, которые могут послужить источником ошибок при восприятии другого человека:

- **самоподача превосходства** (обычно основывается на объективных признаках и знаках превосходства, таких как одежда, манера речи и поведения);
- **самоподача привлекательности** (чаще всего основана на личном обаянии);
- **самоподача отношения** (умение показать партнеру свое хорошее отношение к нему);
- **самоподача актуального состояния и причин поведения** (умение привлечь внимание собеседника к тем причинам поведения, которые считаются наиболее приемлемыми).

Для достижения эффективности взаимодействия необходимо знать закономерности восприятия человека человеком, его понимание и оценку, которая может быть адекватной, а может не соответствовать действительности. Существуют различные эффекты, которые искажают восприятие. Они могут оказывать влияние на формирование первого впечатления, которое необходимо учитывать. Рассмотрим их.

Эффект ореола означает влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если общее впечатление о человеке благоприятное, то его положительные качества переоцениваются, а отрицательные либо затушевываются, либо, так или иначе, оправдываются. И наоборот, если общее впечатление отрицательное, то даже благородные поступки не замечаются или истолковываются как своекорыстные. В повседневной жизни это явление называют «приклеиванием ярлыков».

Эффект первичности состоит в том, что на мнение о человеке наибольшее влияние оказывают те сведения, которые предъявлены в первую очередь. Первая информация сильнее последующей. А если дело касается знакомого человека, то самыми значимыми становятся последние сведения о нем.

Эффект бумеранга — люди подсознательно оказывают противодействие сильному давлению извне, в чем бы оно ни выражалось, поскольку любое давление со стороны другого человека воспринимается обычно как покушение на их право свободного выбора.

Эффект снисходительности — щедрая, излишняя благожелательность, т.е. некритичность при оценке другого человека.

Эффект новизны — о человеке хорошо знакомом наиболее значимой информацией оказывается последняя, более свежая информация (вспомним советский фильм «Самая обаятельная и привлекательная», когда главная героиня, которую все считали «синим чулком», вдруг пришла на работу совершенно преображенная, в новом наряде; или пример из другого известного советского фильма Э. Рязанова — «Служебный роман», там тоже есть похожий эпизод).

Стереотипизация — устойчивое представление, сформировавшийся образ человека, которым пользуются как штампом. Стереотипы возникают как результат обобщения личного опыта личности, и оказывают значительное влияние на восприятие других людей. Новые впечатления об объекте категоризируются на основе сходства с прежними впечатлениями, что дает основание для стереотипизации.

Как отмечает А. А. Бодалев, у каждого человека в процессе жизни формируются «требования к людям, связанные с занимаемым ими конкретным положением в обществе и выполняемой ими ролью в том или ином виде деятельности. Соответственно этим требованиям у него возникают и определенные “эталоны”, с которыми он сопоставляет лиц, выполняющих данную общественную функцию... у человека вместе с тем формируются “представления-образцы” о людях, которые отвечают этим требованиям в меньшей степени или совсем не соответствуют...

Все эти “эталоны”, формирующиеся у человека в процессе совместной деятельности его с другими людьми, по мере развития этой деятельности и с изменением самого человека как личности, постоянно обогащаются новыми чертами, переосмысливаются, становятся все более обобщенными. Однако это не меняет их функции в процессе познания людьми друг друга, и для взрослого человека... они выполняют роль “мерки”, которую он прикладывает к личности, так или иначе проявляющей себя в труде, в общении, в познании...

Вместе с тем на формировании этих “эталонов”, этих “мерок”, которые используются человеком при оценке окружающих его людей, в очень сильной степени сказывается его личный опыт труда, познания и общения». Если же опыт общения человека ограничен, то его суждения могут

быть неверными в силу поспешного обобщения. Привыкнув доверять «людям в форме», «людям в белых халатах», человек зачастую некритично относится к остальному происходящему. Форма затмевает все остальное. «Не меньшее значение в формировании впечатления о другом человеке имеют “стереотипы”, которые актуализируются в сознании оценивающего лица, когда оно располагает информацией об общественно-профессиональном статусе оцениваемой личности».

Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга может привести к упрощению процесса познания другого человека, либо к возникновению предубеждения, если упрощение заменяется оценкой. Если прошлый опыт был негативным, то всякое новое восприятие представителя той же самой группы окрашивается неприязнью (Г. М. Андреева, А. А. Бодалев и др.). Специалисты выделяют три основных вида **эталон-стереотипов, связанных:**

- с внешним обликом человека — *антропологические*,
- оформлением внешности, физическим обликом человека, особенностями поведения и общения — *эмоционально-эстетические*;
- социальным статусом, родом деятельности субъекта — *социальные*.

По мнению В. Г. Зазыкина, наиболее точная оценка получается при опоре на различные эталоны-стереотипы, причем, чем больше внутри них градаций, тем точнее оценка и тем меньше в ней схематизма.

Эффект проекции — неосознаваемая тенденция переносить (проецировать) нежелательные для себя качества и свойства на другого человека.

В процессе делового общения происходит восприятие и оценка внешнего облика и поведения собеседника, психологических особенностей наблюдаемого, в результате чего у наблюдателя (например индуктора) складывается собственное отношение к наблюдаемому (реципиенту), и в зависимости от этого происходит прогнозирование его возможного поведения, что определяет построение дальнейших взаимоотношений с собеседником. Учитывая, что в условиях неискреннего убеждающего воздействия понимание затруднено стремлением собеседника ввести коммуникатора в заблуждение, становится понятной вся важность умения разбираться в людях.

В ходе исследований, проведенных психологом В. В. Знаковым, были выявлены следующие зависимости:

1) объективно воспринимаемые черты физического облика другого человека могут в значительной степени трансформироваться и даже искажаться под влиянием сложившейся самооценки, уровня притязаний и характера взаимоотношений воспринимающего с воспринимаемым;

2) имея перед собой один и тот же объект восприятия — внешность другого человека, люди видят его под разными углами зрения, выделяют разные стороны и свойства.

На точность восприятия различных объектов могут негативно влиять также следующие факторы:

- отсутствие необходимой психологической подготовки;
- определенные индивидуальные психические особенности, недостаточное развитие внимания, памяти, мышления;
- предвзятое, тенденциозное отношение к объектам восприятия и познания.

Как свидетельствуют социально-психологические исследования, *люди зачастую видят то, что хотят увидеть, слышат то, что хотят услышать*. То есть, вся информация, поступающая из окружающего мира, проходит через своеобразные «фильтры» восприятия, обусловленные образом жизни, системами ценностей человека и другими факторами. Реальность и восприятие реальности зачастую достаточно сильно отличаются друг от друга. В зависимости от особенностей человека по-разному интерпретируются слова, понятия, тексты, действия другого человека.

1.3. Коммуникативная сторона общения

Как было отмечено выше, коммуникативная сторона общения характеризуется:

- умением устанавливать психологический контакт;
- учетом особенностей коммуникативного воздействия;
- аргументированностью, логичностью и адекватностью ситуации общения;
- эффективностью использования вербальных (слова) и невербальных средств общения.

Рассмотрим особенности коммуникативной стороны общения более подробно.

1.3.1. Особенности понимания в процессе коммуникации

В процессе коммуникации решаются и другие самостоятельные **коммуникативные задачи**. В процессе общения происходит обмен информацией между людьми, которая может быть как истинной, так и недостоверной. Информация в процессе взаимодействия не только передается, но и формируется, анализируется, уточняется, трансформируется, развивается и пр. Из этого следует, что в процессе общения возможно решение следующих коммуникативных задач: уточнение не проясненных данных, получение дополнительной информации, что позволяет реально оценить ситуацию и адекватно построить дальнейшее взаимодействие с партнером. Необходимо также учитывать, что посредством системы знаков партнеры могут повлиять друг на друга, т.е. воздействовать на поведение друг друга (Г. М. Андреева).

В ходе взаимодействия люди обмениваются между собой содержательными сообщениями, пожеланиями, интересами, настроениями, установками и пр. Набор сведений при этом можно рассматривать как информацию и тогда сам процесс коммуникации может быть воспринят и обозначен как процесс обмена информацией. В процессе общения информация передается, формируется, уточняется, развивается и т.д. При этом собеседники стремятся выработать общий смысл, а это становится возможным, если информация принята, понята и осмыслена. Поэтому в каждом коммуникативном процессе в единстве даны деятельность, общение и познание.

Общение возможно только при помощи знаковых систем. При этом посредством системы знаков собеседники могут повлиять друг на друга. Различают вербальную и невербальную коммуникации, которые используют различные знаковые системы. **Вербальная** коммуникация использует в качестве знаковой системы речь, при помощи которой кодируется и декодируется информация. Коммуникативное влияние, как результат обмена информацией возможен лишь в тех случаях, когда собеседники обладают единой или сходной системой кодификации и декодификации. Если будут использованы различные системы, то взаимопонимание будет невозможно, так как произойдет искажение информации уже на стадии ее передачи. Необходимо также учитывать, что из-за социальных, полити-

ческих и возрастных особенностей, а также из-за разного понимания ситуации общения возможна разная интерпретация одних и тех же слов. Основными характеристиками вербальной коммуникации являются: значение, свойства, функции и виды речи и языка.

В ходе диалога выявляется смысл речевого сообщения. Важным инструментом этого является **обратная связь**. Обратная связь в общении — это фиксирование внешних проявлений (сигналов) реагирования сознания слушающего на излагаемую информацию, определение их причин и в соответствии с ними корректировка речи (С. Ф. Касаткин). Осознанное умение пользоваться обратной связью очень важно для эффективного общения в условиях неискренности собеседника. Она позволяет корректировать воздействие прямой связи, помогая тем самым достигать желаемого результата.

Использованию речи сопутствуют процессы, которые могут препятствовать достижению взаимопонимания:

- возможность использования двух типов значений: *денотативных* (формальные определения) и *коннотативных* (связанных с эмоциональными ассоциациями);
- *полисемия* (многозначность определения одного и того же слова);
- *синонимия* (использование различных слов для обозначения одного и того же явления).

Важную роль в условиях неискреннего убеждающего воздействия играет **фактор понимания**. Чтобы правильно сформировать представления о человеке, надо обязательно его понять. В психологии понимание рассматривается, прежде всего, как способность постичь смысл или значение чего-либо, а также как достигнутый благодаря этому результат. Основными *признаками понимания* являются:

- **узнавание**, т.е. отнесение какого-либо предмета, явления или отношения к определенной группе или категории;
- **выявление причины**, т.е. мотивов того или иного поведения, понимание того, что именно побуждает человека к деятельности и активности. Поэтому одним из главных моментов в познании человека человеком является выяснение мотивов поведения, причин тех или иных поступков. Особенно это важно в ситуациях выявления неистинной информации;
- **определение следствий**, к которым приводят действия, определенные причиной. Таким образом, устанавли-

ливаются причинно-следственные связи, простраивается мысленная модель ситуации. И от того, насколько точно будет соответствовать действительности выстроенная модель, настолько точными будут и прогнозы возможных последствий. Для понимания причинно-следственных связей в поведении людей большое значение имеет понимание смысла (т.е. отношение человека к реальности) и значения (т.е. индивидуальное усвоение исторического опыта) их поступков;

- **выяснение логических оснований**, из которых следует то, что осмысливается человеком. Так люди понимают математические законы, теоремы, различного рода доказательства;

- **понимание устройства** предмета или явления и существующих связей между частями или элементами, из которых он состоит;

- **понимание речи** занимает важное место во взаимодействии людей. При этом важно понимать не только смысл и значение сказанного, но и подтекст, т.е. то, что не выражается буквально, но смысл которого понимается.

Необходимо также рассмотреть **процессуальную сторону понимания**. «Как процесс понимания связано с поиском еще неизвестного субъекту способа объединения в единое целое разрозненных элементов ситуации, вот почему развернутый процесс понимания обязательно содержит гипотезы, сравнения, пробы и даже ошибки. Вообще он имеет некий итерационный характер, что типично для любого мыслительного процесса, связанного с познанием» (В. Г. Зазыкин). Первоначально необходимо выяснить суть проблемы (проблемной ситуации). На этом этапе выясняются противоречия, сравниваются различные точки зрения, изучается информация и источники данной информации. Происходит процесс последовательного выделения промежуточных составляющих и определяются существующие между ними связи и способы взаимодействия. На основе этого выстраиваются те или иные гипотезы и предположения. Затем проверяется правильность гипотез. Для этого используют такой психологический механизм, как сравнение, которое выступает в качестве обратной связи и приводит непосредственно к пониманию. Уже сам по себе анализ поведения партнера по общению помогает отстраниться, дистанцироваться от ситуации, превратить ситуацию в исследовательский случай, в материал для определенных

выводов. Алгоритм анализа ситуации помогает преобразовать проблему в задачу, которую нужно решить.

А. Ю. Панасюк приводит шесть необходимых **условий** для достижения понимания человека человеком:

- 1) единство национального языка;
- 2) учет знаний профессионального языка;
- 3) учет уровня интеллекта;
- 4) полнота информации;
- 5) логичность изложения;
- 6) сконцентрированность внимания.

Необходимо также отметить, что понимание слов и речи собеседника — это соотнесение его слов с собственным словарным запасом, с собственными знаниями. В ситуациях, когда человека пытаются в чем-то убедить, он сравнивает получаемую извне информацию с собственными знаниями и убеждениями. Поэтому качество понимания зависит от того, насколько доступным языком передается та или иная информация.

Полнота информации подразумевает: чем более подробно объяснить человеку задачу, тем меньше вероятность того, что канал передачи информации послужит источником ее искажения. Точное и четкое понимание информации также зависит от того, насколько логично и последовательно ее излагают. Отсутствие внутренней логики изложения, частая смена тем затрудняют понимание. Определить, насколько полна информация, полученная собеседником, можно по количеству уточнений и эмоциональным реакциям собеседника.

Внимание к теме разговора также важно для процесса понимания информации. Если собеседники постоянно отвлекаются, сложно достигнуть взаимопонимания: большая часть информации собеседником не будет воспринята и понята.

Необходимо учитывать, что люди запоминают в основном смысл сообщения, а не слова, которыми оно передавалось. Если смысл неправильно понят, то возникают ошибки. Другой аспект возможного искажения информации — разное толкование одних и тех же слов в зависимости от интонации, знаков препинания, контекста или ассоциаций, возникающих у разных людей на одни и те же слова.

Использование психологической установки на восприятие и понимание сказанного. Дадим определение установки. *Установка* — это готовность человека к той или иной деятельности, актуализирующаяся при предвосхище-

нии им появления определенного объекта, явления, несущая на себе черты целостной структуры личности с постоянным набором характеристик. Иными словами — это предрасположенность к определенной форме реагирования. Для улучшения понимания можно использовать два вида:

- *содержательную* (формируется направленность на определенную тему, поэтому любая информация будет воспринята и понята, если она соответствует интересующей теме);

- *целевую или функциональную* (в этом случае тема не определена, зато четко поставлена цель; собеседник сам выбирает информацию, не ориентируясь на ее форму).

Также распространенной установкой могут быть положительные высказывания значимой личности о вас, ссылки на ваш опыт и знания.

Выделение признаков. При взаимодействии необходимо учитывать, что объяснение результата или сути проблемы зачастую бывает недостаточно для достижения понимания. Следует специально выделять существенные признаки ситуации или будущего результата. Опираясь на них, можно существенно улучшить понимание и, как следствие, взаимодействие. В. Г. Зызыкин описывает такие группы признаков:

- *вербализируемые признаки* (описываемые лучше всего словами). Подобное описание должно быть образным и эмоциональным;

- *признаки, представляемые в наглядных образах.* Это иллюстрации, примеры, яркие сравнения. Здесь необходима максимальная наглядность;

- *чувственные признаки.* Их лучше всего воспринимают кинестетики, т.е. люди, которые воспринимают мир через ощущения. Чувственные признаки встречаются наиболее часто у эмоциональных людей, представителей различных творческих профессий;

- *понимание через включенность в ситуацию.* Чтобы легче понять суть проблемы, бывает достаточно описать ситуацию партнеру и попросить его мысленно проиграть ее, стать действующим лицом. Если ситуация достаточно четко и точно описана, то этот вариант может дать очень хорошие результаты.

Для достижения понимания человека человеком, по мнению А. Ю. Панасюка, необходима также **логичность изложения**. Некоторые эмоции, особенно страх, могут мешать

логической последовательности речи, так как отвлекают от упорядочения последовательности слов. Однако необходимо учитывать феномен, описанный Д. Халперн: логичность или алогичность рассуждений зависит от типа решаемой задачи. Очень часто личные установки и убеждения человека влияют на выбор логического заключения. Под влиянием эмоций человеческие рассуждения могут становиться алогичными. Рациональная часть ума подыскивает доводы, обосновывающие наши предпочтения. В статье о связи логики с мышлением М. Хенле отметила, что в повседневном мышлении люди обычно не следуют формальным правилам логики. Они определяют истинность суждений не только на основе предоставленной информации. Вместо этого предлагаемые им утверждения изменяются согласно их собственным убеждениям, а затем проверяются, следует ли заключение из измененных ими суждений. Получается, что люди действуют согласно определенной субъективной логике, в которой пользуются своими собственными представлениями о мире для формулирования заключений по интересующему вопросу. В реальной жизни иногда люди рассуждают логически, а иногда законы логики противоречат ситуации, последствиям и общепринятым правилам вывода заключений. В реальной жизни, определяя, вытекает ли заключение из посылок, субъект добавляет к предлагаемым фактам собственное мнение и знания. Это практический подход к задачам логического мышления, который применяется в большинстве повседневных ситуаций и который необходимо учитывать в процессе общения.

1.3.2. Психология поведения человека в процессе коммуникации

Мы знаем, что все люди разные. Отличаются люди, отличаются их поступки. Существует много различных теорий, которые со своих позиций так или иначе объясняют и прогнозируют поведение людей. Теория личности обеспечивает смысловой контекст, в котором можно описать и интерпретировать поведение человека. Она, с одной стороны, объясняет причины поведения людей, с другой — прогнозирует их поведение.

Фундаментом, на котором базируется вся современная наука о психическом мире человека, по праву можно назвать психоанализ. Его основоположник — венский врач Зигмунд Фрейд (1856—1939).

Психоанализ помогает понять, почему в тех или иных ситуациях люди ведут себя так, а не иначе. Сопротивление сотрудника чему-либо или просто некорректное поведение того или иного человека может быть объяснено теми или иными причинами, неосознаваемыми комплексами, скрытыми желаниями признания и другими подобными вещами. Поведение людей редко можно объяснить логически, потому что зачастую свои истинные желания и потребности люди не осознают. Поэтому-то так важно узнать скрытые мотивы поведения людей, их истинные желания и потребности. Понимая скрытый смысл того или иного поведения, у менеджера появляется понимание того, как необходимо действовать в той или иной ситуации.

Зигмунд Фрейд считал, что сознание и интеллект — то, чем так гордится человек — это совсем не самое главное в человеческой психике. Наше поведение определяют таинственные силы мира бессознательного. Это то, что скрыто от нас самих и о чем мы можем только догадываться. Термин «психоанализ» имеет три значения.

1. Теория личности.
2. Метод терапии личностных расстройств.
3. Метод изучения неосознанных мыслей и чувств человека.

Нас интересует, безусловно, третий аспект: в обычной жизни каждому человеку очень важно научиться понимать другого, чтобы правильно выстраивать свою линию поведения. Внимательно слушая другого человека, можно понять многие вещи, о которых собеседник не только не собирался вам говорить, но которые он и сам подчас еще до конца не осознал — его смутные желания и намерения. Вы сможете понять даже то, что зачастую запрятано от него самого в глубинах его души. Это очень удобно — «видеть другого человека насквозь», особенно в бизнес-коммуникации, понимать другого, анализировать его поведение и прогнозировать дальнейшие поступки. Тогда практически ничто, никакая ситуация не будет для вас неожиданной. Например, представьте себе такую ситуацию: ваш партнер собирается расстаться с вами. Расставание зачастую связано с разного рода потерями. В этой ситуации очень важно заранее обезопасить себя и свой бизнес от возможных неприятностей. Если в глубине души у партнера уже зреет подспудное желание расстаться с вами, а вы сможете заранее это понять, сможете «просчитать» это по его поведению, по его

речи, вы будете иметь шанс и принять соответствующие меры по нейтрализации возможных убытков.

Психоанализ построен на двух доктринах.

1. Доктрина психологического детерминизма. Фрейд считал, что все события во внутренней жизни человека взаимосвязаны. Нет таких мыслей, чувств, воспоминаний, действий, которые возникли бы «просто так». Каждое действие, каждая мысль имеют свою причину. Каждое действие, каждое событие, даже, казалось бы, самое неожиданное, спонтанное определяется тем, что было до него, что ему предшествовало.

2. Доктрина первостепенной значимости бессознательных процессов. Именно они играют наиболее значимую роль в формировании поведения и мышления, нежели сознательные процессы. Зачастую человек не понимает и не осознает своих истинных мотивов и желаний.

Рассмотрим точку зрения Фрейда на организацию психики. Ее еще называют «топографической моделью». Согласно этой модели в психической жизни человека можно выделить три уровня:

- сознание;
- предсознательное;
- бессознательное.

Область *сознания* состоит из переживаний и ощущений, которые вы осознаете в данный момент времени. Только небольшая часть ваших мыслей, чувств, памяти входит в эту сферу. Сейчас, например, вы можете думать о содержании этой книги. Но это будет осознаваться вами лишь в течение небольшого отрезка времени. Затем ваше внимание переключится на что-то другое, и знания содержания этой книги перейдут на другой уровень — предсознательное.

Уровень *предсознательного* (его иногда называют «доступной памятью») включает в себя опыт, который вы в данный момент не осознаете, но можете легко вернуть его в сознание либо спонтанно, либо в результате небольших усилий. Например, все мы помним таблицу умножения или что Волга впадает в Каспийское море, мы помним имена близких нам людей и места, где мы отдыхали. С точки зрения Фрейда, предсознательное наводит мосты между тем, что находится в сознании и бессознательным.

Бессознательное — это самая значимая область человеческого разума. Именно в бессознательном хранятся наши примитивные инстинкты, неприятные эмоции и воспоминания.

нения, которые настолько неприятны и болезненны, что подавлены и вытеснены на бессознательный уровень. Иногда бессознательное еще называют подсознанием. Что же это такое?

Что такое по своей сути наше бессознательное? В него можно включить:

- инстинкты,
- фантазии,
- сны,
- побуждения,
- запретные желания,
- оговорки,
- описки и очитки,
- ошибочные движения,
- непредвиденные «случайности»,
- забытые травмы детства,
- подавленные враждебные чувства к родителям,
- подавленные сексуальные желания, которые вы не осознаете.

Это то, что мы хотим на самом деле, но не догадываемся об этом, то, что скрыто от нас самих. Давайте используем эти знания, долгое время остававшиеся тайной за семью печатями для нашей с вами прикладной задачи — развивать бизнес и управлять людьми. А посему ограничимся психологией человеческих взаимоотношений и пониманием того, как, используя эти знания, оказывать максимальное влияние на других людей и на самого себя.

Фрейд верил, что по-настоящему значимые аспекты поведения человека оформляются и направляются внутренними импульсами и побуждениями, которые находятся вне сферы сознания. Бессознательные переживания, в отличие от предсознательных, не осознаются. Более того, если они начинают осознаваться или открыто выражаться в поведении, это встречает сильное внутреннее сопротивление человека.

Однако этот материал может выразиться в замаскированной или символической форме. И поэтому важно научиться понимать, где и как неосознаваемое человеком прорывается наружу.

Начнем с того, что наша жизнь полностью детерминирована, в ней нет случайностей. Есть строгая закономерность. За каждой случайностью в поведении ищите скрытый мотив. Не спешите спорить. Рассмотрим те примеры,

которые привел Фрейд в своей книге «Психопатология обыденной жизни» (1997, с. 299):

«Когда молодая женщина во время свадебного путешествия теряет свое обручальное кольцо, это дурное начало; впрочем, обыкновенно оказывается, что она куда-нибудь положила его и потом находит. Я знаю одну даму, теперь она уже развелась с мужем, которая сплошь да рядом подписывала свои бумаги — по имущественным делам — своей девичьей фамилией, и это за много лет до того, как она стала ее носить вновь на самом деле».

Фрейд на основании этих наблюдений делает однозначные выводы о неудовлетворенности браком этих двух женщин. Фантастика? Вовсе нет. Давайте рассмотрим эти случаи более подробно. На сознательном уровне все замечательно, люди внешне могут быть даже довольны своим браком. Но в глубине души человек просто боится себе признаться в том, что на самом-то деле он хочет противоположного — уйти от этого человека подальше, что ему этот союз неприятен и ни о какой любви здесь речи не идет. Правда, чаще всего этот внутренний голос заглушают. Цензура нашего сознания всегда на страже и не допускает возникновения крамольных мыслей.

Фрейд приводит еще один пример: женщина имеет привычку играть обручальным кольцом, снимая и одевая его на палец. Отсюда он делает вывод — она уже созрела для любовного похождения.

Как мы видим, бессознательное сигнализирует о своих предпочтениях именно с помощью подобных знаков-символов, которые воспринимаются людьми как досадные мелочи или невинные случайности. Бессознательное разговаривает с нами, используя окольные маневры. Этими обходными путями и являются те случайности и недоразумения, которым мы обычно не придаем никакого значения. К сожалению, немногие люди умеют распознавать подобные сигналы. И тогда бессознательному, чтобы настоять на своем, приходится переходить к репрессиям.

Поэтому возьмите себе за правило обращать внимание прежде всего на, казалось бы, несущественные детали в поведении других людей. Задайте себе вопрос: «А что стоит за этим поведением?». И пусть принцип оценки ситуации с учетом детерминированности станет вашим привычным поведением, войдет в ваше подсознание.

Вспомните, когда вы:

- куда-то опаздывали, например, на встречу с кем-то;
- совершенно забывали о своих обещаниях;

- забывали вовремя отправить письмо;
- забывали свое намерение что-то сделать;
- говорили одно, а делали другое.

А теперь вспомните, когда люди, с которыми вы общаетесь, поступали подобным образом. Попробуйте рассмотреть все эти «случайности» через призму детерминированности поступков. И тогда получается, что:

- если человек опаздывает, значит, он бессознательно не очень стремится к этой встрече;
- если что-то забывает, значит, бессознательно ему это не хочется помнить;
- если забывает послать вовремя письмо, значит человек, которому он пишет, в глубине души ему неприятен, но это почему-то вытесняется;
- забыли о своем намерении? Значит, на самом-то деле вам совсем не хочется это делать. Теперь, осознав это, вы уже вправе выбирать: делать то, что вам на самом деле делать не хочется, или сказать «нет». В любом случае выбор за вами. И выбор осознанный.

Ничто не забывается просто так. Вы когда-нибудь забывали о чем-то важном и значимом для вас? Но как только человек получает не особо существенную или неприятную информацию, он предпочитает забыть о ней. Получая порцию проблемной информации, сознание предпочитает «вытолкнуть» ее в бессознательное. Мне вспомнился один случай из собственной жизни. В седьмом классе у меня была очень неприятная и болезненная ссора с моей лучшей подругой. Я помню, что тогда очень переживала по этому поводу. Но вот сейчас я не могу даже вспомнить повода ссоры, не говоря уже о всех ее подробностях. Информация вытеснилась из сознания. Таким образом, мы не забываем, мы вытесняем.

У вас назначена деловая встреча, а ваш партнер опаздывает. Или вы встречаетесь на его территории. Вы пришли вовремя, а он чем-то занят. А дальше делайте выводы сами.

Вы собирались и забыли подписать какие-то бумаги? Суета, рассеянность тут совершенно ни причем. Просто вы вытеснили намерение из своей памяти. Задайте себе вопрос: почему вам так не хочется это делать?

Что такое намерение? Это импульс к действию, который вы уже одобрили, но выполнение которого почему-то на время отложили. Следовательно, если вы забыли выполнить запланированное действие, то можно сделать вывод о вашем нежелании это делать.

Ничто не забывается просто так, без основания. Человек хочет что-то забыть и вытесняет это. Фрейд, например, описывает, как он забыл название улицы, на которую ему предстояло пойти с неприятным визитом.

Интересны случаи потери какой-либо вещи в собственной квартире. Фрейд, например, описывает такой случай: жена делает мужу подарок — интересную книгу. Муж ее благодарит, кладет книгу и забывает, куда он ее положил. Достаточно долгое время он не может ее найти. О чем говорит этот случай? О его достаточно прохладном отношении к жене. Что-то в их семье не ладится, но пока еще на неосознаваемом уровне. Потом мать этого молодого человека заболевает, жена самоотверженно за ней ухаживает, отношение молодого человека к ней меняется и вскоре обнаруживается пропажа. Книга лежала поверх других в верхнем ящике стола. Мистика? Нет. Внутреннее отношение одного человека к другому, которое подавляется и потому не осознается. Бессознательно же отношение к жене переносится на отношение к ее подарку.

Забывание имен. Обычно имя забывается в двух случаях: когда само имя напоминает что-то неприятное или же оно ассоциативно связывается с другим, которое также напоминает вам о каком-то неприятном моменте. Проанализируйте свою забывчивость.

Обмолвки. При обмолвке прорывается та мысль, которую человек хотел бы подавить. При этом говорящий может как осознавать то, что он пытается скрыть, так и не осознавать этого. Необходимо также учитывать, что обмолвки, как и забывание имен, заразительны.

Люди не любят признаваться в своих обмолвках, потому что не хотят выдавать свои истинные мысли и побуждения. Они предпочитают прятать свои тайные мотивы глубоко-глубоко от посторонних глаз, а порой и от самого себя. Как известно, у большинства поступков людей есть два мотива: один, лежащий на поверхности, который хорошо выглядит, и другой — истинный, таящийся в глубине души и подчас неосознаваемый.

Иногда к обмолвке или замене слова на противоположное вынуждает самокритика, внутренний протест против собственных слов. И тогда ошибка показывает неискренность сказанных слов.

Бормотание, заикание от смущения также выдают внутренний конфликт. Искажается не отдельно взятое слово, нарушается ритм речи и изложений. Это тоже является вариантом самокритики.