**Перцептивное общение: как понимать себя и людей**

Эксперт Михаил Иванович Станкин

Перцептивное общение — это умение проникать во внутренний мир других людей, улавливать их психическое состояние, выявлять подлинное отношение к руководителю и работе, а также умение воздействовать на людей с учетом их эмоционального состояния.

Перцептивное общение — это умение проникать во внутренний мир других людей, умение улавливать их психическое состояние в каждый отдельный момент, умение выявлять их подлинное отношение к руководителю, к работе, умение воздействовать на людей с учетом их эмоционального состояния.

Но нередко мы не понимаем и самих себя. Например, читая нотацию другому человеку, мы считаем, что делаем доброе дело. Но почти всегда не доброта, а гордость заставляет нас делать это. Мы выговариваем подчиненному не столько для того, чтобы его исправить, сколько для того, чтобы убедить в нашей собственной непогрешимости.

**Механизм межличностного общения**

Контактируя с близкими, товарищами по работе или учебе, надо помнить, что любое социально значимое действие вызывает ожидание определенного резонанса, определенной реакции со стороны партнеров по общению. Для успеха в общении необходимо считаться с ожиданиями людей, искать оптимальную тактику контакта. Мысленно перебирая фразы и действия собеседника, желательно прогнозировать его поведение в дальнейшем, а он, в свою очередь, должен предположить, как отреагирую я на то или иное его замечание, заявление, рассказ, поступок.

Внутренний механизм контакта между людьми — интеллектуальное и эмоциональное сопереживание. Первое возникает в ходе активной совместной деятельности и возможно в том случае, когда партнеры уважают друг друга, искренне делятся впечатлениями, обмениваются опытом, совместно решают сложные задачи. Второе сопереживание вызывает сама личность участника общения: заинтересованность человеком, его активностью, предметом общения по невидимым каналам передается партнеру, вызывая желание продолжать контакт, расширять сферу общения.

Важнейшая проблема перцептивного общения — выявление мотивов поведения. На I съезде преподавателей кадетских корпусов России в 1908 г. генерал Михневич, критикуя военное ведомство, говорил: «Действовать целесообразно и одинаково во всех кадетских корпусах, при случившихся там однородных поступках — заветная черта нашего ведомства». Поддерживая генерала, протоиерей Воздвиженский привел пример, в котором рассказал, что двух кадетов из одного и того же взвода за один и тот же проступок наказал по-разному. Ведь один из них сбежал с урока не в первый раз, а второй во взводе новичок, он боится товарищей и сбежал впервые. Первого преподаватель посадил в карцер, а второго только пожурил. Одинаково наказать — совсем не значит наказать целесообразно. Необходимо знать и учитывать мотивы, причины проступка.

Выявляя мотивы поведения, нельзя полагаться на объяснения провинившегося, на его самоотчет. Во-первых, человеку часто не под силу проанализировать причины своего поступка. Во-вторых, каждый человек обычно стремится приукрасить свое поведение, и не потому, что он лжив. Оправдывая свой проступок, человек прибегает к психологической защите, к так называемой рационализации мотивов, не признавая за собой аморальных намерений.

Чтобы правильно охарактеризовать человека или его проступок, необходимо, не полагаясь на первое впечатление, изучать и становление его личности, индивидуальности. Велика значимость сопоставления совершенного поступка с индивидуальными особенностями и биографией человека по каждому прогнозируемому качеству.

При умелом анализе можно понять процесс становления личности, предсказать ее поведение, выявить возможные отклонения.

Безусловно, абсолютизировать этот способ нельзя. Ни один факт из жизни человека не позволяет сделать однозначного вывода о нем. Но вдумчивый подход к анализу биографии подчиненного может оказать большую помощь руководителю в овладении умением, скажем, подобрать исполнителя для необычного поручения, выявить виновника ЧП, прогнозировать поведение подчиненного в экстремальной ситуации.

**О предубеждениях**

Все руководители, характеризуя подчиненных, делают упор на те стороны личности, которые особенно важны для успешной работы. При первой встрече воспринимают чисто внешний облик подчиненного. В этих случаях правильность оценки невелика. Только очень немногие руководители воспринимают преимущественно психические качества оцениваемых людей, и, если при этом не происходит абсолютизации тех или иных черт, перцепция становится совершенной. Однако и тут встречаются ошибки. Так, привлекательные внешне и вежливые рабочие чаще становятся любимчиками руководителей, непривлекательные — наоборот.

Привлекательность — не единственная причина близости. Американский психолог привел на лекцию в институт босого человека в кожаном мешке с прорезями для глаз и рта. Неизвестный слушал лекции в течение полугода. Причем в разговоры ни с кем не вступал, в общественных мероприятиях не участвовал, и, тем не менее, настороженно-неприязненное отношение к нему постепенно сглаживалось, становилось все более добрым. Когда люди привыкают к человеку, они лучше контактируют с ним, закрывают глаза на многие его недостатки.

В возникновении симпатии немалую роль играют интересы и увлечения людей. Такой подход к человеку, когда при общем благоприятном впечатлении подчиненному приписываются только положительные качества, а при неблагоприятном впечатлении — только отрицательные, в психологии носит название «эффект ореола». Он может серьезно подвести руководителя. Близки к «ореолу» эффекты новизны и первичности. При восприятии хорошо знакомого рабочего для руководителя большую роль играет последняя информация о нем. А предыдущая информация, нередко более значимая, игнорируется. При восприятии же незнакомого человека большее впечатление оказывает ранее полученная информация о нем.

Подобные стереотипы приводят к предубеждениям, когда на основе ограниченных сведений или прошлого опыта создается неверное впечатление о человеке. А ведь неправильная оценка подчиненного, привычка, найдя удачный способ решения задач данного типа, использовать его всегда, даже если он очевидно не годится, отрицательно сказывается на перцептивном общении, на контактах с подчиненными. Предубеждение к личности, когда ее поведению дается субъективно искаженная, односторонняя оценка, ведет к неправильному выбору методов и приемов воздействия, осложняет отношения с коллегами. Этика руководителя осуждает также избирательное отношение к подчиненным. Следует уважительно, с интересом относиться к каждому члену коллектива, даже если кто-то доставляет немало хлопот и огорчений.

Однако не только подчиненные страдают от предубеждений руководителей. Начальники, в свою очередь, нередко сталкиваются со своеобразным отношением к ним подчиненных. Людям свойственно предвзятое отношение к новому руководителю, к изменениям в трудовом процессе, в быту, в распорядке дня; они не терпят низкой оценки труда. Зная это, опытные руководители тщательно готовятся к первой встрече с коллективами, в которых будут работать. Очень важно при первой встрече показать себя с сильнейшей стороны. С этой целью один руководитель может продемонстрировать образец работы на станке или починить сложный прибор, другой — увлечь слушателей рассказом о перспективах развития подразделения или предприятия, третий — удивить тем, что запомнил всех своих подчиненных с первого раза и т.п.

**Терпимое отношение к слабостям людей**

Необходимое условие успешного общения — терпимое отношение к слабостям коллег и подчиненных, если, конечно, эти слабости не мешают общему делу. В каждом коллективе подчиненные и начальники разного возраста, с разными привычками, характером, с неодинаковым жизненным опытом. Нет никакой необходимости подгонять всех под единый шаблон. Тем более недопустимы насмешки над кем-либо. Они вызывают неприязнь к острословам и к руководителю, если он допущенные колкости не пресекает, мешают формированию подлинно товарищеских отношений в коллективе.

Конечно, управлять коллективом, члены которого как две капли воды были бы похожи друг не друга, значительно легче. Но таких коллективов нет. Желание понять подчиненного, разумная терпимость к нему — мощное средство для формирования доброжелательного общения.

Здесь нельзя впадать в крайность и закрывать глаза на кажущиеся поначалу незначительными проступки подчиненных, мешающие нормальной работе, и на те, что он может исправить — отсутствие пунктуальности, бестактность, невыполнение поручения-просьбы и т.п. — в искренней надежде, что рабочие, благодаря дружеским отношениям с начальником, не допустят более серьезных нарушений. Это мнение — глубокое заблуждение. Большое число нарушений дисциплины, отсутствие порядка позволяет уверенно сказать: они произошли потому, что раньше не пресекались «несерьезные» проступки. Низкая требовательность неизбежно ведет к нарушениям дисциплины, а также межличностных контактов «начальник — подчиненный». Контакты нарушаются и тогда, когда руководитель не может объективно оценить подчиненного и правильно вести себя в случаях нарушения дисциплины.

**Социальная роль**

Успеха в перцептивном общении добивается тот деловой человек, который правильно осознает свою социальную роль и успешно реализует предписываемые ролью обязанности. Социальная роль — это программа действий человека в определенных условиях, выработанная обществом и контролируемая партнерами по работе и другим видам общения.

Начало любой коммуникации — определение позиций. Сеть взаимодействующих позиций (социальных ролей) существенным образом регулирует общение между людьми. Если участники коммуникации по-разному определяют свои роли и позиции, взаимопонимание нарушается, очень трудным становится установить кто есть кто, между участниками коммуникации начинаются трения. Это может иметь место тогда, например, когда одного партнера интересует результат, а другого — в большей степени деятельность; одного — цель деятельности, а другого — общение; одного — близкие, сердечные отношения, а другого — только деловые контакты. То же происходит, когда забывая о своей социальной роли, оба партнера стремятся к доминированию или, наоборот, оба пассивны. Во всех этих случаях говорят о несовместимости людей.