

А.П. Егидес

# Инициальный межличностный коммуникативный процесс. Тренинг деконфликтизации



Статья посвящена всегда животрепещущей теме межличностных конфликтов, их профилактике.

## Понятие «психологический тренинг»

Последние два—три десятилетия в практико-психологическом обиходе утвердился термин «тренинг». Это означало переход от сугубо теоретических размышлений (чтобы не сказать «от теоретизаторства») к практической помощи консультируемым людям. Тренинг противопоставлялся диагностике, за которой он обычно следовал. А было время, когда диагностика не предвосхищала тренинг, а представлялась некой самоценностью. И до сих пор часто все заканчивается диагностикой с бесконечно варьируемым тестированием. Теперь же, наоборот, часто тренинг проводится без диагностики... Наверное, логично было бы положение, которое утвердилось в медицине: сначала диагностика, а после нее, по ее результатам — воздействие. В психологии — это психологическое воздействие, к которому и относится тренинг.

Вряд ли я ошибусь, утверждая, что слова «тренинг» и «тренировка» — синонимы. Но спорт — если не считать шахмат — все же деятельность преимущественно неинтеллектуального характера. И российские психологи наверняка не хотят, чтобы их, не приведя господь, путали со спортсменами. Поэтому они предпочли более «интеллигентный вариант» — тренинг. Правда, российские психологи не вполне последовательны: часто фигурирует слово «тренер». Чтобы окончательно отмежеваться от спорта, может быть, имеет смысл вместо слова «тренер» употреблять более эlegantное слово «ведущий» или еще более эlegantное прижившееся словосочетание «психолог-консультант». По крайней мере, я так и буду делать.

Но с утверждением в правах слова «тренинг» (чтобы избежать нежелательной ассоциации со спортом) возникла неопределенность в самом понятии «тренинг». Создается впечатление, что сейчас под тренингом понимается организация любого взаимодействия с психологом или с другими клиентами, в процессе которого в личности что-то меняется. Иногда эти изменения с тайной надеждой называют личностным ростом. То есть предполагается, что они, эти изменения, имеют позитивный смысл.

Когда в спорте говорят о тренировках, предполагается, что и здесь что-то прибавляется: наращиваются мышцы, увеличивается скорость реакции, уменьшается время, за которое свершается какое-то действие... Может быть, имеет смысл догово-

*Егидес Аркадий Петрович — проработав несколько лет «больничным» и диспансерным врачом-психиатром, впоследствии участвовал в становлении Московской психотерапевтической службы. В дальнейшем через медицинскую психологию углубился в тугие проблемные узлы «нормальной» психологии. Развивал организационные формы психологической помощи людям. На основе своих экспериментов в области социальной и личностной психологии написал несколько объемных научно-публицистических книг. Заведует кафедрой конфликтологии Московской финансово-промышленной академии, преподает в Государственном университете управления, в педагогических вузах.*



ряться: в психологическом тренинге мышцы, конечно, не наращиваются, но новые умения — навыки формируются. Приобретение знаний тренингом не назовешь, однако приобрести можно не только знания. Положим, раньше оратор не умел распределять внимание между слушателями, а теперь не сверлит глазами одного особенно внимательного человека и не смотрит то влево, то вправо, как Барак Обама, а посылает слова в аудиторию в нескольких разных направлениях. Это достигается тренингом.

В статье мы обсудим вопросы тренинга в приложении к профилактике межличностных конфликтов. А значит, не избежать разговора ...

### о причинах межличностных конфликтов (литературный обзор)

А.Р. Лурия говорил об «интеракции» как о некоей единице *взаимодействия* личностей, которая состоит из *инициального посылка* и *ответа*. Развивая эту мысль, осознаем, что и посыл, и ответ — это не мгновенные действия, а длящиеся во времени сложные коммуникативно-поведенческие акты. Поэтому лучше говорить об *инициальном и ответном коммуникативном действии*. А если эти акты многосложные, то можно говорить об *инициальном и ответном коммуникативном поведении*. Оно может реализоваться в общении (я сказал, он ответил) и в построении отношений (я его устроил на работу, он мне дал в долг значимую сумму).

И инициальное, и ответное коммуникативное поведение может быть *неоптимальным и оптимальным*. *Оптимизация* их — важнейшая проблема психологической конфликтологии.

Здесь мы обсудим проблему в той ее части, которая затрагивает *инициальное коммуникативное поведение*.

Именно в *инициальной* части кроются изначальные причины межличностных конфликтов. В статье «Психологическая коррекция конфликтного общения» эти изначальные причины я назвал *конфликтотенными* посылками, или *конфликтотенными*. Под ними я понимаю *все, что фрустрирует ту или иную значимую потребность другой личности*. (Это с высокой вероятностью обуславливает агрессию и далее конфликт.) В противовес этому об *инициальном коммуникативном послыле, направленном на удовлетворение какой-либо потребности партнера, удобно говорить как о синтонном (созвучном потребностям) послыле, или синтоне*.

Инициальное коммуникативное поведение *оптимально*, если из него *изымаются конфликтотенны и оно насыщается синтонами*. Конфликтотенны рождаются в синтонах и таким образом ослабляются. Обеспечивается путь к сотрудничеству, сотворчеству. Оно *неоптимально*, если *насыщено конфликтотеннами при отсутствии или дефиците синтонов*.

Поэтому к решению проблемы оптимизации инициального коммуникативного поведения следует привлекать и понятие «синтоны». Поскольку синтон — антипод конфликтотена, удобно было бы излагать вопрос о причинах и сразу, тут же говорить о синтонах. Но авторы, касающиеся **причин конфликтов**, так вопрос обычно не ставили. И фактически излагали только материал по конфликтотенам. Отметим при этом, что обычно автор расхождения с другими авторами не обсуждал.

Часто как о *причинах конфликтов* говорят о *противоречиях ...* в потребностях, в ценностных ориентациях, в целях, в интересах, в мотивах. Некоторые авторы причиной конфликта считают *соперничество*. Для естественников *соперничество* биогенно.

Но есть и иная интересная точка зрения. Б. Брок-Утне считает, что сама *система образования учит соперничеству*. Человеку с детства внушают, что «важно опередить другого, быть сильнее, смелее, быстрее, а для того чтобы оказаться впереди, нужно теснить других». Д. и Р. Джонсоны также пишут, что *соперничество* и ориентация на выигрыш за счет другого воспитываются в школе. Франсуаза Дольто с сожалением отмечает, что в школе ничего, кроме *соперничества*, предложить не могут.

Еще одно любимое слово конфликтологов — *конкуренция*. В словаре Ожегова оно толкуется как соперничество, борьба за достижение выгод, преимуществ. В «Словаре синонимов русского языка» З.Е. Александровой «конкуренция» эквивалентна «соперничеству», а «соперничество» тождественно «конкуренции». И я язвительно спрошу: а у конфликтологов это не синонимы?

Один из ведущих конфликтологов Манфред Дойч делит интерперсональные отношения на *кооперативные* и *конкурентные*. В кооперативных отношениях человек воспринимает партнера в позитивном ключе, установки по отношению к партнеру доверительные и доброжелательные, человек открыт, чувствует ответственность за другого и за кооперативный процесс. В кооперативном взаимодействии ценится равенство и взаимное уважение. В конкурентных ситуациях другой человек воспринимается негативно, по отношению к нему допустимы подозрительные и враждебные установки, закрытость, агрессивность, стремление получить односторонние преимущества для себя. Он противник, и от него ожидаются аналогичные установки. Узакониваются борьба за выигрыш по правилам (дуэль) и без правил. Дихотомическое деление Дойча на конкуренцию и кооперацию в ходу у многих авторов. В порядке развития мысли Дойча, стремление навязать конкуренцию следует считать конфликтотеном, при том что монополизм — еще более тяжкий конфликтотен.

Манфред Дойч считает, что конкурентная ориентация связана с потребностью в *агрессии*. Об *агрессии* как о врожденном инстинкте, не привязывая ее к конкуренции, говорит также Конрад Лоренц. Самое

большое значение он придает *не межвидовой, а внутривидовой агрессии*. Однако есть возражения против тезиса о биогенетической предопределенности внутривидовой агрессии. К. Бютнер утверждает, что дозволяемые формы агрессивности устанавливает общество. Оно — глобальная модель того, чему дети должны научиться. Еще более радикально о социальном происхождении агрессии говорят К. Ситарам и Г. Когделл. По их представлениям, агрессивность относится к базовым ценностям Запада. Она в основе западного образа жизни. Она результат обучения детей. Их учат не сдаваться, использовать других людей для своих достижений. Нарушения, за счет которых получен успех, часто прощаются. Н.В. Гришина, отмечает, что вообще, по мнению ряда психологов, насильственные формы поведения являются научаемыми. Они формируются под влиянием агрессивности социальных институтов. Аналогичные мысли других авторов выше приводились по отношению к соперничеству. Подобного рода понимание можно подытожить в парадигме гуманистической психологии: общество, увы, воспитывает часто субъект-объектный подход к людям, который входит в конфликтногенную сеть. Субъект-объектный подход означает, что я субъект, а другие люди для меня не более чем объекты. Е.И. Доценко говорит, что при этом к человеку относятся как к средству. Партнера можно использовать или убрать, им можно управлять, его не надо понимать. Субъект-объектность, понятно, конфликтогенна.

Добавим, что естественным ее продолжением является «право» *эксплуатировать других людей*, что непосредственно вызывает социальные микро- и макро конфликты. Субъект-объектному подходу противостоит субъект-субъектный подход. Главная его позиция в признании того, что «я субъект» и «он субъект». Я осуществляю *самоактуализацию* (Абрахам Маслоу), то есть реализую свои способности, свой личностный потенциал и как самодостаточная личность живу за свой счет, не эксплуатирую других людей. Этим обеспечивается сознание своей полноценности, высокая самооценка и самоуважение в случае дарения излишков своего творчества или в случае самоотверженного служения людям. Э. Фромм (1990) говорит о противоположных позициях «иметь» и «быть». Субъект-субъектному подходу соответствует «быть», субъект-объектному — «иметь». «Иметь», по Фромму, это не только материальные ценности, но и власть, и тщеславие и даже аскетизм. Потребность во все большем обладании (иметь) толкает людей на *эксплуатацию* других людей и на конфликты.

**Эксплуатация в широком смысле — это жить за счет других, а не за свой счет, использовать партнера в своих целях.** Прежде всего — это материальная эксплуатация. Проявляется она более всего в отнятии результатов труда. И она, понятно, наиболее мощная причина конфликтов (макро- и микро-).

Формы ее многообразны. Главным способом отнятия у людей результатов их труда является экономическое принуждение. Это полномасштабно и неопровержимо показал К. Маркс. И почти все то же самое, хотя и в других терминах, говорил Л.Н. Толстой в эссе «Так что же нам делать?» Последние 20 лет об эксплуатации говорить стало немодно, но проблема не исчезла!

Часто эксплуатация проявляется в манипуляции, то есть скрытом психологическом воздействии в ущерб партнеру и в выгоду себе (при этом ущерб/выгода может быть психологической и материальной). Так трактовалась манипуляция в моей книге «Как располагать к себе людей». Е.А. Доценко на основе анализа множества работ выделил похожие признаки манипуляции (психологическое воздействие, отношение манипулятора к другому как к средству, стремление получить односторонний выигрыш, скрытый характер воздействия, использование психологической силы, игра на слабостях). В таком примерно ключе рассуждал о манипуляции Э. Шостром. Глубокий и подробный разбор феномена манипуляции — в книге В.Н. Панкратова «Манипуляция в общении».

Мотивы эксплуатации — психологические. Альфред Адлер говорил о *комплексе неполноценности и гиперкомпенсации*. Человек, неполноценный в каком-либо отношении в глазах людей, пытается восполнить недостаток. Ребенок из-за близорукости не вписывается в спорт, а сидит за книгами и становится писателем. Когда есть неполноценность, в дело часто вступает *великая сила — гиперкомпенсация*. Но вот не физический недостаток, который вызвал бы гиперкомпенсацию благодаря «переразвитию» в умственной сфере. А, наоборот, умственный и нравственный дефицит. Тогда гиперкомпенсация становится «*нечистой силой*». Она проявляется в накачивании мышц, в накоплении материальных средств за счет других людей, в раздувании чувства значимости — важности, в насильственном подчинении людей, в *их эксплуатации*. Эксплуататор не может ничего сотворить, чтобы честно обменяться результатами своего труда. Он может *изобрести или усвоить лишь средство обмана или насилия*.

Эксплуататор получает известные всем материальные выгоды. Но у эксплуатации есть и *оборотная сторона*. Эксплуататоры от постоянного нервно-психического рабочего перенапряжения, от опасения, что сместят, обойдут, от страха за себя и семью страдают *психоневрозами и психосоматическими* болезнями с их инфарктами и инсультами. *Эксплуататор вызывает к себе ненависть*. Ненавистью порождается *сопротивление*. Чаще глухое и скрытое. Нередко — *неуправляемые конфликты*. Время от времени *кровавые революции*. Но и *вне революций эксплуататоры живут трудно*. Поскольку эксплуатация связана с криминалом, они постоянно ждут репрессий. Их убивают: из-за конкуренции, из страха быть уби-



тыми, из страха разоблачения. И они сами *вынуждены убивать*, чтобы не быть убитыми (разоблаченными), чтобы устранить конкурента. А потом испытывают страх быть убитыми из мести. Опасаются *раскрытия* свершенных ими убийств... Как точно «подметил» Мефистофель в опере «Фауст»: «Люди гибнут за металл!». Абсурд. И ему, как пиру во время чумы, предаются многие. Кроме ненависти и сопротивления, — брезгливое презрение вместо вождя и поклонения.

Эксплуататор пытается *защититься от осознания* нравственной неполноценности. Он лжет себе и другим, что все так живут, что это закон джунглей, что он двигатель прогресса, что инвестирует в промышленность страны, что создает рабочие места, что платит налоги и тем поддерживает слабых... И, наконец, он жертвует в фонды и церкви. При этом он скрывает от других и от себя, что наэксплуатирует на рубль, а отчислит копейку.

Ничто так часто не является поводом для конфликтов, как **несправедливость**. В 1981 году Г. Миккула написал, что достижение справедливости и избегание несправедливости — цели человеческого поведения. Справедливое поведение — неэгоистическое. Оно стимулируется обществом. Более подробно высказывается на тему справедливости Манфред Дойч. Он полагает, что несправедливость может касаться распределения ресурсов. Несправедливость может быть связана с ролями в деле распределения, с ценностями, лежащими в основе распределения. Особенно, считает Дойч, важна несправедливость при принятии решений. Если люди участвуют в принятии решений, они считаются с ними и выполняют их. Если процедуры принятия решений расцениваются как незаконные, тогда и все остальное: принципы, правила, конкретные приемы распределения, — ставится под сомнение.

Р.К. Хьюсман и Д.Д. Хэтфилд напоминают о принципе, изложенном Аристотелем: «люди отдают и получают». Сами авторы говорят о вкладе в отношения и отдаче. Они полагают, что работа с вкладами и отдачами улучшит отношения.

Н.В. Гришина утверждает, что представления о справедливости разные, и поэтому она не может быть критерием регулирования отношений между участниками конфликта.

Рассуждения конфликтологов о справедливости, однако, почему-то не касаются стержня проблемы. Главный критерий справедливости/несправедливости — **живет ли человек за свой счет**, вступая в обмен без обмана, или за чужой счет, эксплуатируя других людей. Понятно, что он, этот критерий, как и многое в психологии, трудно измеряем. Но часто он достаточно определен. Воровство, грабеж, вымогательство, мошенничество, извлечение прибавочной стоимости, захват природной ренты — здесь человек явно живет не за свой счет.

### О причинах межличностных конфликтов, не попавших в поле зрения процитированных авторов

Мы рассмотрели психологические причины конфликтов в изложении разных авторов и дали свои комментарии и дополнения. Однако, множество важных моментов, играющих конфликтотроющую роль, **ушло от внимания процитированных авторов**. Мы постараемся **дополнить список**. При этом мы будем сразу говорить о противоположных конфликтогенам синтонах.

Поэтому к решению проблемы оптимизации инициального коммуникативного поведения следует привлекать и понятие «синтоны». Поскольку синтон — антипод конфликтотрогена, удобно было бы излагать вопрос о причинах и сразу, тут же говорить о синтонах.

Одной из наиболее фрустрируемых (напрягаемых, ранимых) в процессе общения потребностей является потребность в социальном равенстве. Она появляется у людей в процессе нравственного развития человечества. Вероятно, она связана с потребностью в превосходстве. Человек стремится занять положение «выше». Если это трудно, он соглашается с положением равного, но сопротивляется положению «ниже». Но установка на превосходство сильна. П.М. Ершов говорит в таких случаях о *пристройке сверху*. Это конфликтотроенно, так как вызывает ответное желание не уронить свое достоинство и оказать сопротивление.

Проявления превосходства могут быть грубыми и оскорбительными: «хватит молоть чушь», «глупости все это». Но чаще они даются в смягченной форме, не противоречат правилам этикета и становятся «допустимыми» в общении: «ты не понимаешь, что...», «ну ладно, ладно, ладно...», «ты же умный человек, а говоришь...», «не нервничай», «не обижайся». К категории смягченных проявлений превосходства относятся и такие невербальные «коммуникаты», как вальяжная снисходительность, доверительное обнимание, «дружеское» похлопывание, санкционирующий кивок, — все это часто сопровождается показным уважением, участием, простотой...

А что будет противоположным демонстрированию превосходства синтоном и как проявится «нейтральность»?

Если моя «пристройка сверху» по отношению к партнеру обоснованная, партнер признает ее правильной, и при этом я не выказываю ему знаков унижения, и он не высказывает восхищения в мой адрес (иными словами, если «пристройка сверху» одного и «пристройка снизу» другого адекватны), то коммуникативное поведение мое и партнера можно считать нейтральным.

Если я, в соответствии с принципами справедливости и благородства, а не в целях манипулирования, активно показываю партнеру, что искренне при-

знаю его превосходство над собой в каком-либо отношении, это можно считать синтонным коммуникативным посылом. Такое признание не унижает мою личность в целом: ведь я могу превосходить человека в чем-нибудь другом (а если и нет, то я равен ему в социально-политическом отношении).

Если я адекватно «пристраиваюсь снизу», а партнер, будучи демократичным, ведет себя на равных, то мое поведение нейтрально, а его поведение синтонно... Преподаватель в столовой становится в очередь, студенты предлагают пройти вне очереди, а он: «Постою лучше с вами...»

А вот если «пристройка снизу» со стороны партнера неадекватна, и есть весомые основания принять ее за лесть, с помощью которой от меня можно чего-то, по его представлениям, добиться, — здесь также вероятно напряжение, если не конфликт.

Отсутствие противоречий в обществе невозможно. Но чтобы противоречия не перерастали в конфликты, правители стали вводить правила, обретающие твердость законов. Законы взялись из прижившейся в народе морали — неписаных законов. Закон и мораль — общественный договор, который и создается для бесконфликтного бытия в социальном пространстве. Исполнение закона — «обязан и сделал», — понятно, не конфликтоген. Но синтон ли? Нет, это всего-навсего нейтральное поведение. Вот не обязан, а сделал (что-то полезное для партнера) — это синтон. Если же обязан, а не сделал — тут ситуация конфликтогенная. То же и в случаях «должен, и сделал», «не должен, а сделал», «должен, а не сделал», если говорить в плоскости морали.

Запреты и предписания, как записанные в законе, так и передаваемые изустно, а также «должные» моральные требования — все они оберегают потребности другого члена общества от **«моих» потребностей**, необоснованно ущемляющих **«его»** адекватные потребности. И если каждый сдержит свои потребности, то они будут слегка фрустрированы, т. е. напряжены у каждого (хотелось бы для себя, конечно, побольше благ), но именно — только слегка. А в силу того, что будет удовлетворена сверхважная потребность в **справедливости** («я» и «он» в социальном отношении равны), то в целом личность будет испытывать состояние психологического комфорта. Сами мы будем всегда тщательно соблюдать законы и мораль, если не хотим неуправляемых разрушительных конфликтов. Придется, может быть, вступать в конфликты с нарушителями закона и морали, в управляемые, разумеется, но это все же совсем другое дело. Одновременно отметим: если мы делаем что-то для кого-то за пределами того, что обязаны по закону, мы должны не нарушать законы по отношению к другим людям. Есть ведь и воровская «этика».

С другой стороны, достаточно неприятным и жестким конфликтогеном может быть **требование** сделать что-то за пределами обязанностей партнера.

Но каждую мелочь в межличностных отношениях закон предусмотреть не может. Да и народная мудрость не столь уж подробна. В законе не указано, кто должен выносить мусор, а кто готовить обеды. Здесь на помощь приходит **межличностный договор**. По каждой ли мелочи надо договариваться? Нет. Но по каждой из тех, которые могут привести к конфликтам. Например, я (жена) думаю, что он, как современный муж, будет делить со мной тяготы кухонной работы. А он думает, что я как жена буду вести дом целиком (мол, традиция). И каждый имеет свои основания. **Незаключение межличностного договора** при отсутствии закона чревато конфликтами. Значит, надо точнее анализировать противоречия. Для этого необходимо подробно изучить, наблюдая и расспрашивая, потребности человека, его вкусы, взгляды, верования, моральные установки. И докопаться до того места, где «зарыта злая собака» противоречия, которая может больно «укусить».

Договор нужно составлять и в случае одноразовых контактов, но в особенности — когда люди вступают в новые *долговременные* отношения. В брак, например. Или рожают детей. Поступаете на работу или организуете АНО. Образно говоря, договариваться надо на берегу, чтобы, отплыв, не выяснять отношений — плот может перевернуться. Надо **ставить точки над «А», чтобы не ставить их над «I»**. Не обязательно на бумаге (впрочем, если все официально, то лучше именно так). Но хотя бы повторить неоднократно и убедиться, что все друг друга поняли, чтобы нельзя было сказать, мол, «мы об этом не говорили». **Договор обозначит границу дозволенного — недозволенного, которую постоянно нужно иметь в виду и стараться не приближаться к ней**. Она будет играть дисциплинирующую роль для обеих сторон.

Этика предписывает соблюдать этикет. Конечно, за его нарушение не посадят. Но осадят. Этикет стоит соблюдать там, где его чтут. Возможно, что в компании друзей общепринятым этикетом пренебрегают. Но это означает, что здесь принят иной свод правил, более свободный, лишенный некоторых условностей, но впитавший другие, свои условности. Попав в новую для себя среду, компанию, семью, имеет смысл поинтересоваться особенностями принятого ею этикета, и если они приемлемы в принципе, то имеет смысл вести себя в соответствии с ними. Будет меньше сложностей. При этом иногда приходится пренебречь правилами некоего *«всеобщего»* этикета.

Соблюдение этикета не должно сопровождаться притирчивостью к его нарушениям. Это, в свою очередь, играет конфликтогенную роль. Вспомним Чехова: пролить соус на стол нехорошо, но заметить это еще хуже.

Этикет, в отличие от закона, интересен для нас тем, что он как бы предписывает активную подачу синтонных посылов, в то время как закон только ограждает нас от конфликтогенного поведения.



Никогда не надо присваивать чью-то интеллектуальную собственность. И, цитируя, всегда называть автора. Как минимум можно дать понять, что не вы автор этой мысли. Чтобы не было неприятных ситуаций, стоит пользоваться общим правилом: обозначать четко начало и конец цитаты. Любым способом. Сочувственное цитирование со ссылкой — неисчерпаемый источник синтонов. Острота ли, просто ли умная мысль... Это признание интеллекта, проявление уважения. И как результат — рост авторитета цитируемых людей. И цитирующих. И наоборот, плагиат или просто замалчивание — это воровство. Цитировать надо до запятой, от которой пусть и не жизнь человека зависит (вспомним «казнить нельзя помиловать»), то часто — честь. Имеет смысл быть более щепетильными.

У человека есть потребность в оценивании других людей. Умные и глупые. Эрудированные и невежды. Со вкусом и без вкуса. Но есть и особо важные критерии: хорошие и плохие с нравственной точки зрения. Общась, работая, вступая в деловые контакты, мы — в сетях взаимного оценивания и самооценивания.

Себя мы оцениваем чаще всего положительно. И очень боимся отрицательных оценок. Ведь из отрицательных оценок делаются обычно «оргвыводы». Это неинтересный человек, с ним скучно. Это бесполезный человек. Это опасный человек — с ним не надо иметь дело. И т. д.

Отрицательная оценка влечет не только нежелание общаться в принципе или по какому-либо вопросу, но означает, что «и другим не советую». Далее, от разных людей могут последовать проявления неприятия, неуважения, пренебрежения. Но может быть и хуже. Неумный, неспособный, значит, не надо давать ему интересную и хорошую работу, за него не надо выходить замуж. Более того, его можно наказать. Потому что отрицательная оценка часто перетекает в обвинения. Одно дело просто незэрудированный. Другое дело — неграмотный. Из-за неграмотности может произойти, например, авария. От отрицательной оценки недалеко и до самого страшного, до осмеяния. Все это порождает неприятную тревогу. К тому же, если я вот так уж совсем плох, то должен становиться лучше, а это потребует дополнительной трудной работы над собой. Значит — опять волнения. Но главное, наверное, в том, что отрицательная оценка сказывается на самооценке. Самооценка-то в результате снижается так же, как снижается самоуважение, если я вынужден согласиться с отрицательной оценкой со стороны окружающих.

И поэтому мы чаще всего строим **поверхностную психологическую защиту**. Чаще и быстрее всего строится защита «**отрицанием отрицания**». Мы не соглашаемся с отрицательной оценкой. При этом сначала последует, может быть, просто отрицание вашего отрицания моих достоинств: «нет, я не плохой, я хороший». Но человек не останавливается только на отрицании отрицательной оценки себя. Это

была бы лишь пассивная защита. На отрицательную оценку в свой адрес дается отрицательная оценка в ответ: «нет, это не я плохой, это ты плохой». Причем ответ может идти в той же плоскости: «в моей эрудиции изъяны несущественные, а в твоей существенные». Или в иной плоскости: «я-то достаточно осведомленный человек, а вот ты — уродина». В любом из этих вариантов отрицательная оценка накаляет атмосферу, порождает конфликт.

Есть и еще варианты психозащиты. Пропустить мимо ушей. Или внешне согласиться, но внутренне оставаться при своем. Или: «да, у меня есть недостатки, зато в других отношениях у меня много достоинств».

Но есть люди плохо защищенные. У них вянет воля к жизни, утрачивается вера в добро, в себя, в будущее, ухудшается настроение, снижается творческий потенциал. И тогда встает вопрос: а **надо ли** во что бы то ни стало давать отрицательную оценку, даже если она адекватна? Ответ: **не надо**. Не надо еще и потому, что **недостатки**, как это давно замечено, часто являются **продолжением достоинств**. Более того, **достоинства — продолжение недостатков**.

Отрицательных оценок давать не надо лишь в том случае, если черта личности не вредит другим людям. Ну а если недалекий человек занимает место и не занимается делом, если, например, миллиардер, «отпиливший» кусок госсобственности, — менеджер совсем плохонький — тогда надо! Потому что это **конфликтоген с его стороны**. Или, будучи премьер-министром, он прогнозирует трехкратную инфляцию, а она оказывается стократной. Был такой в «лихие» девяностые. Или... Много еще этих «или». Мы должны реагировать на его конфликтогенное поведение, дефензивный он или агрессивный.

Но вот отрицательную оценку моего поступка или черты дал близкий друг, который является моим alter ego, который переживает за меня, как я сам. К его оценке я могу отнестись как к самооценке. Тогда это синтон. Форма подачи, конечно, должна быть при этом максимально щадящей. С детьми, и в деловом, и в аффилиативном общении надо быть еще осторожнее.

Оценке в человеке обычно подвергается, прежде всего, личность в целом. Например: «серый человек» или «ничтожество». Но отвергать личность можно «частями». Например, через отрицательную оценку ценностей, которые для нее значимы. Но и ценность ценности рознь. Одно дело нравится/не нравится суп-харчо. Но ценность может носить характер **реликвии**. Или даже **религиозный**. Или охаиваются ценности, которым человек посвятил жизнь (участвовал в построении казарменного квазисоциализма). Тогда сложнее.

Нередко отрицательной оценке подвергается интеллект. Популярное «ты дурак» — грубость. Но не то же ли самое означает «ты ошибаешься»? Ведь толь-

ко форма смягчена. Эрудиция... это же камень преткновения во многих интеллектуальных состязаниях. «Многознание уму не научает», — говорил древнегреческий философ. Но упрек в незнании чего-либо задевает. А уж если по специальности — то тем более. Особенно малоприятно, если уличают в **неграмотности**, то есть в том, что ты не знаешь того, что знают все.

А что значит опровергать человека, какие-то его мысли, мнения? Один из членов наших психологических клиентов афористично высказался: «*Получается, что человек несет не истину, а чушь*». Часто оценке подвергаются вкусы. Или под вопросом наличие чувства юмора. А вот человек претендует на признание своего творчества. Имеете право отвергнуть! Но и здесь за *удовольствие* сказать правду-матку придется платить одиночеством. Все может быть подвергнуто отрицательной оценке и отвергнуто: родственники, друзья, клан, этническая общность... — и все это зоны конфликтов.

И самое, пожалуй, тяжелое — отрицательная нравственная оценка человека. Грубые формы: мразь, мерзавец, подлец, негодяй, сволочь, скотина... Но можно резюмировать все это двумя словами «плохой человек».

Если человек не согласится с оценками *реальных* поведенческих фактов, то как он отнесется к клевете?

Обсуждая темы отрицательных оценок, мы поняли, что они могут быть не только грубыми, но и тонкими. От этого они не перестают быть конфликтогенными. Так что для поддержания хорошего микроклимата надо избегать и тонких отрицательных оценок.

Отрицательная оценка может быть выражена произвольно нашей мимикой, жестами, позами, интонациями. Ироничное «спасибо»... Настоячивое «спасибо» как призыв прервать речь.

*Почему людям более часто даются отрицательные оценки, чем положительные?* Неужто отрицательного в человечестве в самом деле больше, чем положительного? Ведь для оценивания каждого отдельного человека точкой отсчета должно служить само человечество, а не идеал нравственности. Древнегреческие философы провозгласили: человек — мера вещей. Но, продолжу я, **человек — мера и людей**. Тогда все перемешаем, и получится: 50% в человечестве хорошего, 50% — плохого. А нас тянет видеть не 50/50, а преимущественно плохое. Тому есть несколько причин.

В биомире опасность поджидала повсюду. У наших предков должна была развиться избирательная настороженность, которую мы получили в генетическом коде. А там, куда зовет нас совесть, надо преодолеть этот биогенетический анахронизм. И быть более объективными людьми. Лучше осуществлять тезис: «**ищи в людях хорошее!**». Плохое ведь и само лезет в глаза. Отсюда необъективность. Уравнове-

сим биогенный страх перед плохим. Создадим в нашем внутреннем психологическом поле приятную, безопасную среду. Меньше в связи с этим будем огрызаться. И даже мимика и жесты будут потом мягче. И люди тоже будут к нам добрее, и мир вокруг станет безопаснее.

Кроме того, к положительному мы привыкаем, и оно перестает нас восхищать. А к отрицательному — к гвоздю в сапоге — не привыкнуть. И опять же, это все «в пользу» отрицательного. Оно лезет в глаза.

И это еще не все. Как оценивают себя обычно по тому «параметру», по которому другого оценивают отрицательно? Ясно, «положительно». Значит, дать отрицательную оценку человеку — это **возвыситься за счет его унижения**. Но это камуфлируется в глазах самого субъекта и окружающих стремлением к объективности. Как только стало ясно: камуфляж, — самоуважение улетучивается. А если самовозвышение за счет унижения оценивается даже нами отрицательно, то другим это еще заметнее. Нас осудят.

Еще одна тонкость. Оценивая другого отрицательно в присутствии третьего, я делаю этому третьему комплимент: **мы** лучше того, кого я оцениваю отрицательно. Я объединяю себя с третьим и противопоставляю «**нас**» «**другому**». Это как бы выгодно. В адрес третьего это синтонный посыл, чем я его подкупаю, и он берет эту моральную взятку.

Тенденция оценивать человека отрицательно воспринимается как *смелость*. А если другие солидарны со мной, но не осмеливаются говорить — то моя смелость еще «похвальнее». Ну а если в противовес даже **похвалам** других в адрес какого-либо человека вы решается на отрицательную его оценку, то в наших глазах это граничит уже чуть ли не с героизмом.

В опасных случаях, когда я отрицательно оцениваю стоящих у власти или хотя бы противоречу похвале в их адрес со стороны партнера, — такой нонконформизм и в самом деле достоин уважения. Но вот — вразрез с мнением других, но неопасно — это нравственное кокетство нонконформизмом.

Теперь о самой ситуации оценивания. В опросах выявилось, что большинство ее расценивает скорее как неприятную. Потому что провоцируются отрицательные оценки. В обычном общении отрицательные высказывания сдерживаются вежливостью. Боязнь ситуации оценивания определяется еще и тем, что по опыту я *тревожно* ожидаю: сейчас начнут искать плохое. Это на бессознательном уровне прогнозируется человеком, он трепещет и старается избежать ситуации оценивания. От позиции «оценителя» стоит отказаться. Если, конечно, нет необходимости во время выборов реализовать свое право на агитацию «против». Но и здесь имеет смысл быть мягче.

Ну, а что делать, если выявились серьезные расхождения во взглядах? Что же, во имя мира в миру вообще не высказываться? Да нет же, тогда и жить



скучновато, и достоинство страдает, и мы теряем возможность влиять в разумных пределах на других людей. Если взгляды партнера **не антигуманны**, то **без отрицательных оценок**, направленных на них, мы вполне можем высказать свою точку зрения. Но! Перед этим стоит показать, что мы понимаем обоснованность и его суждений. Привести те основания, которые мы увидели. Предположить, что есть и другие основания, которые мы еще просто не видим. И если они нам будут разъяснены, мы, может быть, примем их. Когда такие разъяснения вам даны, но они вас не убедили, вы можете сказать, что все же вы пока больше склонны остаться при своем мнении. Но «я могу оказаться не прав», и «мы можем продолжить обсуждение (не спор!)». В таком варианте я **проявляю свою личность, не отрицая личность** партнера по общению.

Обе точки зрения имеют права гражданства. Я не категоричен. Не безапелляционен. Я уважаю ценности партнера несмотря на несовпадения их с моими ценностями. Я тоже могу ошибаться. И тогда не прекрывается путь к диалогу.

**Люди хотят положительных оценок и искреннего признания их заслуг.** Они **хотят заслуженной** положительной оценки. Оценка должна быть с оттенком восхищения. Первым об этом говорил Дейл Карнеги. Восхищение должно быть искренним, непринужденным, естественным, аутентичным, «непроизвольным». Не надо натужно «восхищаться», если вас это не радует, хотя люди склонны принять даже и неискренние положительные оценки, психозащитно расценивая их как искренние. Но лезть большей частью видна и раздражает. **Не** стоит также отмечать позитивы партнера непосредственно **перед тем**, как обратиться к нему за помощью. Это **«шито-крыто белыми нитками**, лучше просто обратиться.

Манипулятивную природу лести человек не всегда осознает, но почти всегда чувствует. В то же время, если мы постоянно искренне отмечаем перед партнером и окружающими его плюсы, он будет готов помочь нам в нужную минуту и вообще иметь с нами деловые и дружеские отношения. Нужно постоянно давать обоснованные синтонные послылы, использовать для этого любой удобный случай. Искать поводы. Искать и сами положительные черты в нем. Подмечая и запоминая. Расспрашивая с акцентом на поиске плюсов в человеке. Уясняя и выясняя их в общении и совместных делах. **Специально совершая поиск** положительного в партнере. А пороги восприятия минусов пусть будут высокими.

Человек в ситуации **поиска в нем хорошего** чувствует себя комфортно в противовес ситуации **оценивания** вообще, когда он предполагает, что в нем будут искать плохое.

Темы положительных оценок те же, что мы обсуждали в приложении к отрицательным оценкам: личность в целом, эстетические и этические черты, интеллект, эрудиция, умения, вкус, чувство юмора...

Особое значение имеет для человека признание его творчества. Поэтому искренне восхищаться творчеством, интересоваться им, подробно о нем говорить, расспрашивать — все это эквиваленты положительной оценки.

Мы уже говорили о цитировании. Здесь добавим. Сочувственное и со ссылкой на автора цитирование образцов его словесного творчества, научных положений, выдвигаемых им, отдельных умных и тем более остроумных высказываний часто важнее для человека, чем даже материальная забота о нем.

Положительные оценки могут вытекать сами по себе из изложения какого-либо факта. Кто-то кому-то помог. Не замалчивать это — уже позитив.

В житейском обиходе, в отношениях на работе, в судопроизводстве фигурирует понятие «обвинение». Поэтому в рассуждениях по психотехнике общения обвинение тоже должно занять одно из центральных мест. Оно чем-то явно связано с отрицательной оценкой, но, кроме того, таит в себе что-то еще.

Отрицательная оценка предполагает возможную невиновность человека. И не влечет за собой прямо сейчас серьезные «оргвыводы». У кого-то плохо со вкусом, но за это не увольняют и не сажают. А вот обвинение предполагает наказание, то есть более быстрый «оргвывод». Оно как бы санкционирует наказание. Конечно, само по себе обвинение включает отрицательную оценку, но не исчерпывается ею. Оно потому и обвинение, что к отмечаемой отрицательной черте добавляется собственно вина. Темы обвинений — нарушения нравственности и закона. Более узко, чем темы отрицательных оценок. Там может быть не одобрена недостаточная эрудиция, например.

Отрицательная оценка и сама по себе конфликтотенна, и, чаще всего, продолжается, превращаясь в обвинение. Но что более конфликтотенно? Где более ярко выражена агрессивность человека: в отрицательных оценках или обвинениях? Обвиняя, мы предвкушаем наказание для партнера, «жаждем крови». Так что обвинения более конфликтотенны, чем отрицательные оценки.

Обвинения в бытовой сфере могут принимать форму **обида**. Я не обвиняю, но обижаюсь — скрытая форма обвинения.

*Следствием обвинений выступает психологическая защита.* Она реализуется в нескольких вариантах:

- отрицание вины в душе (только в душе);
- отрицание вины вслух, на людях;
- поиск третьего лица (или обстоятельства), на которое можно переложить вину, но если такое лицо не находится, то... ответное обвинение по той же позиции: в этом не я виноват, а ты;
- ответное и более сильное обвинение по другой позиции, например, «я пролил суп, а ты на рынке двести рублей потеряла»...

Из-за таких психозащитных действий, будь они более активны или более пассивны, расстраиваются отношения. В ответ на них агрессивные психотипы дадут агрессивную реакцию, и будет конфликт. Дефензивные (защищающиеся) психотипы дадут дефензивную реакцию, зажмутся, в результате ухудшится сотрудничество.

Практически все, что мы говорили о причинах отрицательных оценок, можно повторить с поправками на большую выраженность агрессии. С виду мы хотим вывести на чистую воду виновника отрицательных событий. Вызвать чувство вины. Чтобы все услышали: он виноват, пусть люди его опасаются. Это выдаваемый на поверхность мотив. Но есть и другой, часто более важный, который камуфлируется. Я бы так не сделал, потому что я... умнее, ответственнее и вообще лучше... Значит, опять главное — это *самоутвердиться за счет другого*. Но гуманны ли мы будем в своих глазах и глазах других?

А если человек, которого мы обвиняем, реально выше, интереснее... Тогда ситуация похожа на ту, когда москья лает на слона... или на благородного ньюфаундленда. Он идет спокойно, а она, невротичка, лает.

Опять, если человек дает нам серьезный конфликтогенный посыл, то есть основание применить и обвинение. Но если ущерб невелик и он не хотел, а все получилось нечаянно, если действительно обстоятельства были превыше, то не стоит обвинять. Зададим вопрос: я хочу реального улучшения дел в обществе или самовозвышения за счет унижения партнера?

Обвинения нужны только в том случае, если без них партнер не устраняет свои конфликтогены. Но это уже тема *реагирования* на них. А так целесообразно практиковать, по крайней мере, нейтральное поведение.

Проявлением нейтрального коммуникативного поведения было бы отсутствие обвинений. Учтем только, что экстрапунитивные (обвинительные направленные вовне) тенденции могут прорваться невербально — в мимике, в интонациях, в жестах. От тормозить и их. Возможен еще один вариант нейтральности — виноваты оба. Объединение вины — не прямое обвинение. Партнеру не так обидно. Но все же, хотя и вместе со мной, но ты виноват.

Синтонным противовесом обвинению будет стремление оправдать партнера по общению в случае его самообвинения или обвинения его со стороны окружающих. Вы находите объяснения в обстоятельствах или в действиях не этого человека, а других людей, если вина их доказана. Но наиболее эффективным и эффективным синтонным посылом является наше самообвинение. Причины любого человеческого события — в действиях людей и обстоятельствах. Очень часто можно найти долю и своей вины. *Не затрагивая той части вины, которая все же лежит на партнере, говоря только о своей части, вы как бы*

*берете всю вину на себя. Самообвинение порождает самообвинение. Если я освобождаю человека от тягостного чувства реальной вины, то я поступаю благородно. Захочет ли он выглядеть менее благородно? И он тоже берет вину на себя.*

Если виноват, лучше сразу извиниться. В приемлемых для своего достоинства словах заверить партнера в возмещении материальных, временных и моральных издержек (и возместить их). Обычно срабатывает механизм психологической защиты: принося извинения, я себя унижаю, считает человек, и пытается обвинить в ответ справедливо обвиняющего партнера по той же или по другой позиции. Психозащита эта *поверхностная*: если вина очевидна для вас, то она тем более очевидна для других. Наоборот, раскаяние с заверением в действенных извинениях расположит к вам людей, ведь оплошать может каждый, а нечванливо извиниться — нужна интеллигентность. Самообвинение, если вы реально виноваты, будет не синтоном, а проявлением нейтральности. Но в силу того, что обычно люди ведут себя несправедливо-агрессивно, признание своей вины воспринимается как синтон.

Я задавал в разных аудиториях каверзный вопрос. Положа руку на сердце: когда над вами смеются, и шутка явно дружеская, вам скорее приятно или скорее неприятно? Мало кто слукавил и сказал, что скорее приятно. Но почему? Зигмунд Фрейд расценивал юмор как *символическое уничтожение врага*. Символическое. Но уничтожение. Безапелляционность, обвинения, авторитарность, отрицательная оценка человека в целом или интеллекта, эрудиции, вкуса, реликвий. Все это малоприятные вещи, но это еще не уничтожение, а вот юмор — уничтожение.

В.А. Сухомлинский описывает ситуацию: первоклассник рассыпал пирожки. Над ним посмеялись. А он упал в обморок! Да, это серьезная дезинтеграция сознания. Взрослые в обморок не падают, но сознание тоже дезинтегрируется. Мысли путаются, судорожно ищется достойный ответ, а ничего, кроме междометий, не произносится. Разыгрывается вегетативная буря: язык сухой, прилипает к небу, едва ворочается во рту. Человек краснеет-бледнеет, липкий пот. Все это приводит к снижению самооценки. Тягучая обида, ненависть, жажда мести. Но можно сделать, чтобы ему было еще хуже. Потребовать: пусть он смеется вместе с вами над собой. А если не засмеется, сказать, что у него нет чувства юмора. А если не засмеется и после этого, да еще, не дай Бог, будет обижаться-огрызаться, можно сказать, что, мол, если чувства юмора нет, то это надолго. Садисту ведь мало, образно говоря, всадить нож, надо его повернуть в ране и посмотреть жертве в глаза. Некоторые люди, являющиеся мишенью для насмешек, становятся подавленными, не могут нормально работать, чувствуют себя неполноценными. Из-за постоянного страха быть осмеянным такой человек старается меньше появляться на людях...



Но юмор — не только символическое уничтожение врага. Это и попытка возвысить себя. Это он смешной, а я остроумный. Уточним, однако: **юмор, направленный на человека, — это самовозвышение за счет унижения другого.** Парадокс, о котором мы уже говорили. Человек хочет возвыситься, снискать уважение и переполниться самоуважением. Но ведь самоутверждается за счет другого — низкопробно. В результате таких простых рассуждений исчезает основание для самоуважения личности в целом.

От обвинения относительно легко защититься ответным обвинением, в крайнем случае, перейдя в другую плоскость (я наследил, а ты каждый раз опаздываешь). От насмешки защититься трудно. Даже если я не менее талантлив, все-таки партнер первый высмеял, а мне может не подвернуться сию секунду удачной мишени в партнере. С другой стороны, я высмеян первым и уже несколько выбит из седла. И, наконец, я могу быть менее талантлив и проиграть партнеру именно поэтому. Все это делает юмор-на-партнера сильным оружием в борьбе за справедливость, но и более опасным источником напряженности, с помощью которого можно возвыситься за счет унижения партнера и проиграть в глазах окружающих...

На юмор люди реагируют юмором же, то есть скрытой агрессией, высмеивая в ответ. Ну а если ты не талантлив в области юмора и не владеешь внушительными неюмористическими «аргументами» («дать в морду», не дать заработать), то обида и открытая агрессия обнаруживают твою слабость. Можно расплакаться и вызвать унижительную жалость к себе, можно оскорбить и вызвать на себя дополнительный щедрый каскад юмористических оплеух. «Нет уж...» И как только вы сказали себе это, услужливое бессознательное предлагает вам взять на себя роль шута, чтобы хоть чуть-чуть ослабить чувство незащищенности. Это срабатывает поверхностная психозащита. Вот, я смеюсь вместе с вами над собой, у меня есть чувство юмора. И человек начинает ерничать. А иначе придется и вовсе признать, что если ты смеешься надо мной, а я над собой не смеюсь, то нет у меня чувства юмора.

А действительно ли человек, который не смеется над собой, когда над ним смеются другие, лишен **чувства** юмора? Или, скорее, он слишком чувствителен к юмору? Значит, не в *чувстве* юмора здесь дело, а в защищенности или незащищенности. Ведь этот незащитный человек *радуется* островам, направленным не на него, его веселят анекдоты, кинокомедии. Значит, юмор он чувствует. Он только не силен в юморотворчестве.

Мы взяли частый частный вариант. Когда один острит над другим, а этот другой в юморотворчестве — не мастер, остальные «подсмеиваются», усугубляя ситуацию. Но можно наткнуться вовсе и не на жертву. Тогда это скорпионы в банке. Кто кого ужалит побольнее. Такое соревнование «профессионалов»,

может быть, кому-то со стороны и доставит удовольствие. Но сами эти люди вряд ли будут думать о творчестве или о благодеяниях по отношению к другим людям. Скорее будут думать, как бы увернуться и стегануть побольнее противника. Ну а если человек агрессивный, но слаб в юморотворчестве, то это будущий враг. Он делает вид, что не обиделся, но подставит ножку и не протянет руку помощи. И понять его можно. Так что представим себе, какой психологический климат в микрогруппе.

Если мы имеем дело с человеком, который **занимает место и не занимается делом**, или с человеком, который **не наживает, а наживается**, то, испробовав мягкие меры воздействия, можно и нужно использовать юмор и даже откровенную сатиру. А потом перейти к открытому управляемому конфликту. Юмор и сатира нужны в ситуации социальной несправедливости. Ну а если говорить просто об общении близких людей? Здесь целесообразен юмор безотносительный, не направленный ни на кого из присутствующих, шутка, как бы подброшенная вверх. Тогда будет весело всем, а грустно — никому. «Смеяться нужно вместе с человеком, а не над человеком», — так сформулировали свой гуманный призыв чешские психологи Р. Конечный и М. Боухал. Это может быть и веселый анекдот как продукт народного смехового творчества. Или смешной случай, произошедший с кем-либо не из «нас». Не затронет никого, но повеселит и смешная «история, произошедшая недавно со мной». Такой активный само-юмор, юмор-самокритика — нечто иное, чем взятие на себя роли смиренного шута. Можно практиковать и совместный адрес: мы смешные, то есть «и я», а не только ты.

Но что же, так-таки никогда в среде близких людей и нельзя направлять юмор на другого? Что ж, вот ситуация, при которой можно направлять юмор на партнера по общению. Если это малая неформальная группа. Если она закрытая. Если все члены группы приблизительно равны по возрасту, по росту, по статусу, по интеллекту, а главное — по способностям к юморотворчеству, и при этом каждый знает об этом равенстве. Тогда это будет юмористическая игра, в которой выигрыши и проигрыши чередуются. Я как бы отождествляю себя с каждым членом группы, и каждый в ней идентифицирует себя, в свою очередь, со мной. Он мое alter ego.

Семья — союз близких по крови и душе людей, живущих под одной крышей. Подходит ли она под определение той группы, где нужен и мил юмор, направленный друг на друга? Жена и муж чаще примерно равны по возрасту и по интеллекту. А по статусу? Он уже преуспел на работе и даже имеет в подчинении нескольких работников. Зато дома... Она пластична, быстра, ловка, компетентна. Распоряжается всем и всеми. *Выдает* ему деньги, которые он ей *отдает*. Поручает ему домашнюю работу. Спрашивает с него. Наказывает: вдруг вместо воркования — ворча-

ние или даже молчание. Жена в молодом возрасте в семье занимает ведущее положение. Она хозяйка. Ну а он дома ведомый. Некомпетентен в почти любых домашних работах. И на кухне — неумейка, вечно что-нибудь заденет, разобьет, не так сделает. Это все — поводы для насмешек. А с юморотворчеством у мужчин? В целом по психотехнике общения мужчины отстают от женщин. Слабее разбираются в людях и отношениях. Тинэйджеры бойко щебечут, а их ровесники в разговоре употребляют больше междометий и слов-паразитов, чтобы заполнить паузу на обдумывание. Муж догоняет жену в развитии речи не сразу, и за это время у них устанавливается иерархия: он высмеиваемый — она высмеивает.

В системе «родители — ребенок»? Чаще юмор направлен на ребенка со стороны родителей. И это понятно. Родители обычно чем-то недовольны в его поведении, а лучший способ воздействия, с их точки зрения, — именно юмор. Это же не физическое наказание, а «мягкий способ влияния», «доброжелательный», «воспитывающий в ребенке чувство юмора». И вот патентованные остроты типа «у тебя в ушах черном, можно сеять». А то и салонно-светское «творчество»: «Боже... остались джинсы и кости...» Уж лучше ребенок перенесет физическую боль, чем унижение. У него, конечно, тоже все заимствованное: не мерцай, не мельтеши... Но ведь не направишь это на родителей. Только попозже в подростковом возрасте в процессе борьбы за независимость подростки начинают позволять себе такое.

Если бабушки — дедушки в силе, то у них положение родителей. Но стоит им стать глубокими пенсионерами плюс склероз, плюс немощность, плюс старческое брюзжание, и вот они объект юмора со стороны подросших деток.

В биомире есть закон «pecking order». Если дословно с английского на русский — порядок клевания. В стае птиц есть «альфа» — особь, которая может клевать всех. «Беты» клюют всех, кроме «альфы». «Гаммы» могут клевать «дельт», но не «альфу» и «бет»... «Омегу» клюют все и заклевают. То, что мы обрисовали выше, не похоже ли на этот жестокий закон? В семье ведь нет полного равенства, какое может быть в ситуации «физики шутят». Скорее всего, воцаряется pecking order, ненадежно прикрываемый квазидоброжелательностью юмора. Итак, в семье с юмором надо быть аккуратнее. Как, впрочем, и в других микрогруппах. Если шутка, которая вертится на языке, может хоть чем-то задеть, и она не средство справедливого возмездия, то лучше пусть она не слетает с языка.

Но вот еще задача. Решить, *заденет или нет*, очень трудно. Здесь нужна душевная тонкость, знание психологии людей, принадлежащих к разным психотипам, умение их диагностировать, понимать состояние, умение быстро сгладить нежелательный эффект... Чувствуете в себе такие возможности — веселитесь вместе. Но определить опасность шутки

трудно, а направленность юмора («вверх»; на себя, на партнера) — несложно, то лучше не направлять юмор на человека, как никогда не направлять игрушечное ружье.

В общении трудно обойтись без попыток воздействовать на мысли и оценки людей. При этом мы часто «ниспровергаем» то, что партнеру кажется правильным и ценным. Но опасна даже просто **безапелляционность** высказываний, если они затрагивают *взгляды человека*. Ведь если я принял другую точку зрения при категорической ее подаче, то я **уступил**, тем самым признав свое поражение. Или конструктивное предложение подается чересчур уверенно — возникает как бы контраст между его автором и теми, кто не «додумался». Наша категоричность, безапелляционность особенно раздражает, когда **наша** точка зрения далека от **общепринятой**. Высказываясь категорично, мы как бы принуждаем человека: «думай, как я!»

Каковы мотивы, обуславливающие безапелляционность, категоричность? Есть кабардинская поговорка: «*Каждая слепая собака считает, что она старше любой другой слепой собаки*». Так что и здесь все то же желание почувствовать превосходство, получить уважение и испытать самоуважение. Но если мысль как бы подбрасывают вверх: «лови!», то ее, как мяч, хочется поймать. А если подаются резко и прямолинейно, как бывает опять же с мячом: он летит резко прямо на вас, то мысль, как и мяч, хочется отбить. Даже если мысль верна... Ну, а уважают тех, к которым тянутся эмоционально. Поэтому излишняя убежденность не повышает, а снижает уважение. И люди будут противиться даже правильным мыслям. Лучше поэтому практиковать **умеренность в уверенности**. Надо быть постоянно готовым к тому, что кто-то может оказаться правым, а я — нет. Зарядиться таким настроением нам поможет обращение к известным в истории науки заблуждениям, которые были достаточно прочны в мнении подавляющего большинства (казалось, что солнце вертится вокруг земли, а оказалось — наоборот), к изменениям во вкусах, моде и т. д. В нашей психокоррекционной работе мы используем головоломку, в которой первое пришедшее в голову решение кажется долгое время верным, а оказывается ложным.

Противовес категоричности — *активная антикатегоричность*. Должно быть приглашение к обсуждению, апелляция к мнению партнера. Не утверждения, а рассуждения! Рассуждения совместно с партнером. Любое положение следует выдвигать в порядке обсуждения. Уместны такие фразы:

- Мне думается (представляется, кажется).
- А не подумать ли нам над такой мыслью?
- Не ошибаюсь ли я, полагая, что...

Если вы просите у человека совета по поводу ваших мыслей, апеллируете к его компетентности, это ему приятно.



Имеет смысл развести понятия «определенность» и «уверенность». Высказываться, конечно, надо *определенно*, четко, как и мыслить, но без самоуверенности. Не следует бояться своей неуверенности. Ведь очень симпатично выглядит человек, который неуверенно высказывает дельные мысли. Отсутствие чванства усилит симпатии со стороны окружающих. А оригинальность идеи не окажется незамеченной. В противовес конфликтогену категоричности будем культивировать синтон неуверенности.

Еще одна проблема. Допустим, партнер высказывает мысли, которые я не могу разделить. Надо найти основания для точки зрения партнера и *подчеркнуть, что вы их видите*, но есть основания и для сомнений. Сказать, что его точка зрения пока не близка вам, но именно «пока», именно «вам» и именно «не близка», а не «вообще», «навсегда», «неверна». Можно привести аргументы, используя метод Сократа. Мы задаем вопросы, зная, как на них ответит партнер. А он сам уже делает вывод.

Не будем преувеличивать. Ученик, студент доверяют преподавателю, охотно берут информацию, хотят понять устоявшиеся в науке положения — здесь можно уверенно говорить, что  $2 \times 2 = 4$ . Но как только даже студент по отношению даже к профессору высказывает сомнения — надо **перейти в режим обсуждения** с применением активной антикатегоричности.

Принятие совместного решения более каверзно, чем поиск абстрактной истины. Человек чаще, желая решать за себя и за других, не хочет, чтобы решали за него. Ведь если попытка влиять на жизненное поведение увенчалась успехом, один испытывает чувство превосходства, а другой признает, что он уступил позиции. Но это можно или усугубить, или минимизировать.

Среди способов влияния, наряду с побуждением, просьбой, внушением, убеждением, требованием, выделим **принуждение**. Оно основано на выборе: или ты подчинишься, или я сделаю что-то для тебя нежелательное (или не сделаю что-то желательное — диапазон широк). Принуждение конфликтогенно, если оно несправедливо и противоправно. Особый вид принуждения — **скрытое психологическое принуждение** в ущерб партнеру и с выгодой для меня. Психологи об этом говорят как о манипуляции.

В психологии употребляют два противопоставляемых термина: «авторитарный стиль» и «демократический стиль». Авторитарный стиль связывается с окриком, грубостью, угрозой, наказанием... Все это, действительно, имеется. Но есть нечто более важное. Оно все в том же чувстве превосходства. Я считаю себя единственным, кто мог бы принять правильное решение, нужное всем. Альтернативные мнения ошибочны, я отвергаю их еще до обсуждения и даже до того, как они высказаны. Отсюда желание навязать свое мнение, вместо того чтобы назвать пути, которые можно было бы обсудить.

Средства для выражения авторитарности могут быть разнообразными. В ходу обычно «настоятельная просьба», переходящая в мягкое требование. И само по себе требование, переходящее от мягких форм выражения к более жестким. Требования могут быть и обоснованными, тогда тем более человек считает себя оправданным и становится еще более авторитарным. Авторитарный стиль — это и императивные высказывания, и невербальные императивные проявления (указующий перст и пр.). При этом может быть добродушная снисходительность: «быстренько сбегай за хлебом». А может быть унижительная строгость: «Петров, подойди ко мне!». Используются и приемы внушения. Жесткие: «нет, вы пойдете с нами!». Здесь принуждение, в голосе слышится скрытая угроза, а впереди еще — сформулированная угроза. И помягче: «ну, ну, пойдете все-таки». Более мягкое внушение может быть реализовано тогда, когда у человека есть какое-то желание подчиниться.

Голос может быть строгим, упругим, давящим, громким, с металлическим оттенком. Нередко применяется командный окрик: «кому сказано, хватит!». Но голос может быть вкрадчивый, вальяжный, парадоксально тихий, самодовольный, самоуверенно-спокойный, снисходительный.

Есть характерные для авторитарного стиля словосочетания: «я кому сказала?!», «успокойтесь... тише!», «сядьте!», «зарубите себе на носу!», «запомните раз и навсегда!». Строится жесткая система угроз и наказаний.

Существует особый вид авторитарности — назидательность... здесь даются *насильственные советы... без просьбы на то партнера*. И это не категоричность в обсуждении научных истин. Это *касается твоей жизни*. Причем поучают из добрых чувств. Назидательность — это такая мягкая «доброжелательная» авторитарность. Но от этого еще больше тянет на агрессию.

**Авторитарная личность принимает решение не вместе с человеком, а вместо человека.**

Авторитарному стилю противостоит демократический стиль. Лидер здесь все-таки есть, надо же проявить инициативу в постановке вопросов и руководить процессом принятия решения. Но демократическому лидеру присуща убежденность, что «моя» точка зрения — одна из возможных. Не я один, а многие могут предложить оптимальные пути решения вопроса, может быть, даже более правильные, чем предложу я. Поэтому я **не навязываю**, а только **называю** кажущиеся мне приемлемыми пути, обрисовываю их, прошу обсудить, увидеть ошибки, которые не увидел сам. Стимулирую выдвижение других предложений, декларирую возможность принятия альтернативных предложений. Стараюсь увидеть в предложениях партнера положительное. В то же время деликатно, понимая возможность ошибочности своего мнения, называю минусы в предлагаемом не

мною варианте. Никаких настоятельных просьб, требований, внушения. Отказываемся от метода категоричного убеждения. Нет — принуждению. Не используются угрозы, тем более шантаж. Манипуляции — никогда. Не применять императивных высказываний, приказного тона, даже смягченного, тем более вальяжного, барского.

Ну, а какие средства влияния приемлемы? В первых, *побуждение* к принятию решения по данной проблеме. Ставим проблему и спрашиваем, как ее решить. Убеждение методом Сократа. Задаем уточняющие вопросы, внимательно выслушиваем ответы. При несогласии кого-то с кем-то уточняем мнения других сторон. Затем — голосование. Если у меня иное мнение, чем у большинства, я обосновываю точку зрения информацией, полученной из источников, которым я доверяю, и *прошу ее проверить*. Говорю, что для вашей позиции есть такие-то определенные основания, но я придаю значение таким-то фактам, которые считаю аргументами в пользу того-то и того-то, поэтому предлагаю обсудить. То есть опять-таки приглашение к разговору и дискуссии, а не припираание к стенке. А потом опять, понятно, голосование.

Демократическому стилю влияния не свойственны оценки, претендующие на объективность, можно говорить только о впечатлении. При этом я готов к тому, что меня могут убедить. Правы могут оказаться другие, а не я. Но и у меня есть право на ошибку, так что и меня не надо судить строго. Если меня не убедили, я иду на компромисс. Другие тоже имеют право на ошибку (но вдруг они правы?). И даже при принятии ошибочного решения я подчинюсь большинству и останусь в оппозиции со своим особым мнением.

Демократический лидер признает право меньшинства на оппозицию.

Подлинно **демократический лидер не будет стараться манипулятивно подменять демократизм его подобием**. Он постарается мобилизовать все интеллектуальные ресурсы группы стимуляцией творчества и высказываний. А демагог часто использует подмену. Допустим, он ставит вопрос, дает ответ и предлагает голосовать. Создается впечатление демократичности, а на самом деле он манипулирует: ведь он подсовывает *готовый* ответ.

Интонации? Учтиво-вежливые, мягкие (но не вкрадчивые, не снисходительные), доброжелательные, на равных, рассуждающие. Не перебивать. Вы спикер, а не хозяин.

Демократический стиль в противовес авторитарному означает просить совета по совместному делу, демонстрируя уважение к компетентности партнера. Тут тоже — активная антикатегоричность. Говоря кратко, вопрос решается **вместе с партнером, а не вместо него**.

У авторитарности есть свои плюсы. Приказы дают быстрые результаты. А в экстремальных ситуациях

не до демократических тонкостей. Авторитарные приемы выгодны энергетически и по временным затратам. Что легче — обсудить проблему или сказать безоговорочно: *делай, как я велела?*

Авторитарность, парадокс, бывает нужна и тому, кто подчиняется. Не хочется брать ответственность: вдруг не справлюсь, а спросят, и придется отвечать. Это и повышенные рабочие нагрузки. Эрих Фромм в «Бегстве от свободы» объяснил: люди бегут от свободы с ответственностью, а в результате — фашизм. Он наступает потому, что есть авторитарные лидеры и... просящие авторитаризма ведомые. Часто трудна ответственность и за свою судьбу. Ее так хочется переложить на другого. На Бога, священника, командира. Поверхностная и неэффективная психозащита...

Минусов у авторитарности больше и они солиднее. У авторитарного лидера сознание сужено. Он не хочет видеть альтернатив. Блокируется обратная связь. При авторитарном влиянии больше возможностей для принятия ошибочных решений, не видно опасностей, минусов в предлагаемом авторитарным лидером решении, все боятся ему о них сказать. А потом о нем-то говорят, что он, недалекий, не предусмотрел...

Люди задавлены — инициатива наказуема — нет идей. Ни у общества. Ни у самого лидера, который мог бы их получить. Почему продуктивен мозговой шторм? Много народа — много идей. Сняты преграды, не боимся даже абсурдных, на первый взгляд, предложений — потом критически осмыслим, — и идей становится все больше. Авторитарному лидеру не нравятся мозговые штурмы, он может на них выглядеть несостоятельным.

Партнер — лишь исполнитель, инструмент. Он чувствует себя таковым. Но он не хочет им быть. Страдает его человеческое достоинство. Воплощать не свои решения, навязанные извне? Как хочется. Человека принуждает воля авторитарного лидера. Он сопротивляется. В итоге необъявленный саботаж. В группе апатия: мы не отвечаем за принятые решения. Исследованиями Курта Левина выяснено, что при авторитарном стиле руководства падает производительность труда. В группе плохой микроклимат. Авторитарный стиль эмоционально неприятен, создает напряженность.

У человека, которого принуждают, формируется психологическая защита: я не глупее (вариант: умнее), почему я должен подчиняться? Как результат — сопротивление и конфликт. И таких людей много. Они не только сами восстают, но поднимают людей, бегущих от свободы с ответственностью, те поддаются влиянию, и конфликт становится массовым. Общество сотрясает очередная революционная война всех против всех. Лидера убирают. Так что авторитарным лидером быть по большому счету невыгодно.

У партнера формируется тоже отношение к лидеру как к инструменту, а не к субъекту, к личности. Его



воспринимают как явление неживой природы, к которому нужно только приспособиться и выжимать манипуляциями из него то, что можно. Лидер и подчиненный **«живут мимо друг друга»**.

В демократическом стиле тоже есть минусы. Требуется времени. Демократия — это разделенная ответственность, могущая вести к общей безответственности. Демократия — это дополнительная работа ума и просто физическая работа. Демократические процедуры требуют времени. Демократия — это выдержанность, не разрядишься так просто в крике, это уже было бы антидемократично. А быть выдержанным трудно.

Но плюсов больше, и они ощутимее. У партнера сохраняется достоинство. Если влияющий прав, то истина, к которой партнер был подведен методом Сократа, прочувствована и принята им. **Принуждает человека не человек, а действительность, которую они вместе постигли.**

У партнера стимулируется активное размышление над проблемой с высокой вероятностью принятия и использования его предложений. А свою идею приятнее воплощать в жизнь. Если и не совсем свою, то принятую с моего одобрения, и уж, по крайней мере, с моего ведома. Повышается активность при воплощении решения. А значит, и производительность труда.

Повышается самооценка и самоуважение. А значит, и уровень притязаний в творчестве, а это, в свою очередь, повышает производительность. Но более важно осознание своей субъектной самодостаточности, сознание реализованной возможности влиять на общественно значимые процессы. Осознание себя успешной личностью, которую ценят, которая влияет на жизнь группы. В связи с этим — эмоциональный подъем, переживание психологического комфорта, удачливости, удовлетворенности бытием. Такая личность менее агрессивна, энергия уходит на творчество, спорт, семью...

В микрогруппе лучше психологический климат. Никто друг на друга не давит, никто никого не презирает, не эксплуатирует.

Влияющий тоже выигрывает. Он получит идеи (при авторитарном стиле не получит). Перепроверит, подправит, отточит детали в своих ранее предлагаемых решениях. Может быть, откажется от своей проигрышной идеи — зачем же вкладывать средства и труд в заведомо нерентабельное дело?

Но при всем этом авторитет влияющего увеличится, а не уменьшится, как ожидает этого тревожная невротическая личность.

Группа развивается свободно, больше воплощенных возможностей, ничто не упускается. В группе формируются демократические лидеры, успешно работающие и в других группах.

При отсутствии дефицита времени, в спокойной обстановке, когда нет спешки, предпочтительнее демократический стиль. Если цейтнот, опасность, экстремальная ситуация, нужен авторитарный стиль. Но! Нормально, когда в 75—90% ситуаций практикуется демократический стиль, а в 10—25% применяется (в трудной обстановке) авторитарный стиль. Не наоборот. А после вынужденного авторитарного посыла, когда экстремальная ситуация позади, неплохо бы устроить демократический разбор и понять, правомерен ли был авторитарный посыл. Это покажет вашу самокритичность, желание вывернуть свое поведение. В случае неправомочности это будет выглядеть фактически как извинение. Если превалирует демократический стиль, то единичный авторитарный посыл понимается людьми.

Одним из способов влияния, как было уже сказано, может быть **манипуляция как скрытое психологическое воздействие с психологической или материальной выгодой для себя и в ущерб партнеру**. Манипуляция может быть и скрытым принуждением. Этот способ в какой-то мере противоположен авторитарному стилю. А в какой-то мере сродни. Противоположен потому, что нет заведомо осуждаемых криков, оскорблений, угроз... А сродни — своей принудительной сутью: «делай, как я велю». Но манипуляция даже более неприятна. Здесь что-то иезуитское. Воздействие скрытое, не придерешься. Трудно искать возможности противодействия. Действия манипулятора нервнируют, выводят из себя, вызывают на открытую агрессию и ставят в худшее положение — не партнер кричит, а я, не он оскорбляет, а я.

Частыми и неприятными конфликтогенами являются знаки неприятия: хмурое лицо, молчание в ответ на обращение, сухой отказ от общения, увеличение психологической дистанции (подчеркнутое «Вы»). Противоположными этому синтонами являются знаки положительного внимания, уменьшение психологической и физической дистанции.

*Продолжение в следующем номере.*