

ОСОБЕННОСТИ ЗАТРУДНЕННОГО ОБЩЕНИЯ В СИТУАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ: РУКОВОДИТЕЛЬ-ПОДЧИНЕННЫЙ

Бреус Е. Д.

Статья посвящена вопросам затрудненного общения в деловом взаимодействии руководителя и подчиненного. Представления о подчиненном или руководителе как трудном партнере общения рассматриваются в качестве фактора, детерминирующего трудности общения в ситуациях руководства-подчинения. В статье изложены результаты эмпирического исследования и сравнения представлений руководителей и подчиненных друг о друге как трудном партнере общения. А также представлены результаты сравнительного анализа представлений о себе (у руководителей и подчиненных) и другом (о подчиненном и руководителе) как трудном партнере общения.

Ключевые слова: затрудненное общение, формально-содержательные характеристики представлений о трудном партнере, трудный партнер общения, представление о трудном партнере общения, представления о себе как трудном партнере общения, групповой портрет «трудного» партнера.

Одним из вопросов прикладной психологии является вопрос об эффективном взаимодействии руководителя и подчиненного – как одного из основных факторов эффективной деятельности организации. Общеизвестен факт того, что более 90% своего рабочего времени руководители заняты общением, а оставшееся время занимает аналитическая деятельность, связанная с принятием управленческих решений. Поэтому основная часть причин конфликтов в организации лежит сфере делового взаимодействия или системе коммуникаций в организации [1, 2, 3, 4].

По мнению В.А. Лабунской, Е.В. Цукановой [3, 5] к неэффективному, неблагополучному, неналаженному, нарушенному, дискомфортному общению приводит широкий спектр явлений, который может рассматриваться как феномен затрудненного общения. Среди многочисленных причин затрудненного общения можно выделить, в качестве показателя когнитивной сферы личности, ее представления о другом (о партнере по общению). Эти представления могут быть как позитивными, так и негативными и соответственно могут выступать в качестве детерминант позитивного, или негативного отношения и поведения к другому.

«Профессионально правильно взаимодействовать с неправильными действиями другого человека означает одно: правильно формировать свои представления о неправильном» [4, с. 98]. Таким образом, изучение представлений руководителя о трудном партнере подчиненном и изучение представлений подчиненного о трудном партнере-руководителе может помочь процессу коррекции негативных представлений.

Основной задачей данного исследования было проведение сравнительного анализа представлений руководителей о «трудном» подчиненном и представлений подчиненных о «трудном» руководителе. Кроме этого, важно было сравнить представления о себе и другом как трудном партнере общения, с точки зрения позиций руководителя и подчиненного. В исследовании приняли участие 48 подчиненных и 35 руководителей среднего и высшего звена.

Для реализации поставленных задач была использована методика В.А. Лабунской «Социально-психологические характеристики субъекта общения» [3]. Методика «Социально-психологические характеристики субъекта общения» (1 часть) направлена на выявление особенностей представлений о другом как трудном партнере общения. В методике представлены пять групп характеристик общения, каждая из которых включает как позитивные, так и негативные черты, определяющие его эффективность. Первая группа (ЭР) включает экспрессивно-речевые характеристики субъекта общения. к ней относятся суждения: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45, 49, 53, 57. Вторая группа (СП) включает социально-перцептивные характеристики субъекта общения. к ней относятся суждения: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42, 50, 54, 58. Третья группа (ОО) включает суждения, описывающие отношения-обращения субъекта общения. В нее входят суждения: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43, 47, 51, 55, 59. Четвертая группа (НВ) включает суждения, раскрывающие умения и навыки организации взаимодействия. В нее входят суждения: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44,

52, 56, 60. Пятая группа характеристик (УО) – условия общения – дает представления о влиянии на возникновение трудностей общения таких параметров, как интенсивность общения, количество партнеров, наличие свидетелей общения, возраст, пол, статус. Ее образуют суждения: 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68. Методика «Социально-психологические характеристики субъекта общения» (часть 2) позволяет получить представления о себе как трудном партнере общения.

Анализ формально-содержательных характеристик позволяет получить количественные и качественные показатели. Количественные показатели могут быть представлены в виде «Профиля психологических трудностей общения», как индивида, так и группы в целом и говорят о степени затрудненности характеристиками той или иной группы.

Качественный анализ заключается в составлении «Портрета трудного партнера общения». Те суждения, которые 50% и более процентов участников оценили как очень сильно (5 баллов) и сильно затрудняющие общения (4 балла), включаются в групповой «портрет трудного партнера общения».

Рассмотрим данные о степени затрудненности подчиненного характеристиками руководителя и степени затрудненности руководителя характеристиками подчиненного.

Таблица 1
Показатели степени затрудненности характеристиками общения друг друга руководителей и подчиненных

Характеристики общения	Среднегрупповая оценка (в баллах)	
	Подчиненный о руководителе	Руководитель о подчиненном
ЭР фактор	8,97	11,08
СП фактор	9,19	10,8
ОО фактор	9,85	10,8
НД фактор	8,65	9,9

Как видим, степень затрудненности у руководителей больше, чем у подчиненных, т.е., руководители оказываются более чувствительными к характеристикам общения подчиненных по всем группам.

Таблица 2
Показатели степени затрудненности руководителя характеристиками общения подчиненного; показатели степени затрудненности подчиненного характеристиками руководителя (на основании самооценки руководителей)

Характеристики общения	Среднегрупповая оценка (в баллах)	
	Руководитель о Подчиненном	Руководитель о себе
ЭР фактор	11,08	9,8
СП фактор	10,8	9,24
ОО фактор	10,8	9,4
НД фактор	9,9	9,3

Сравнение средних показателей, приведенных в таблице показывает, что руководители более чувствительны к характеристикам подчиненных, затрудняющих их общения и более терпимы к собственным характеристикам, затрудняющим общение подчиненных.

Таблица 3
Показатели степени затрудненности подчиненного характеристиками общения руководителя; показатели степени затрудненности руководителя характеристиками подчиненного (на основании самооценки подчиненных)

Характеристики Общения	Среднегрупповая оценка (в баллах)	
	Подчиненный о Руководителе	Подчиненный о себе
ЭР фактор	8,97	7,95
СП фактор	9,19	8,43
ОО фактор	9,85	8,25
НД фактор	8,65	7,68

Сравнительный анализ данных, приведенных в таблице 3 выявляет то же соотношение показателей: подчиненные более чувствительны к характеристикам руководителей, затрудняющих их общения и более терпимы к собственным характеристикам, затрудняющим общение руководителей. Иными словами и руководители, и подчиненные степень своих затруднений в общении в первую очередь связывают с характеристиками своего партнера по общению, а затем с собственными характеристиками.

Проведем содержательный анализ полученных данных и составим портреты «трудного» руководителя и «трудного» подчиненного на основании общегрупповых представлений.

Рассмотрим особенности представлений руководителей о «трудном» подчиненном и представления подчиненных о «трудном» руководителе. Из представленных данных видно, что выделенное количество характеристик, затрудняющих общения руководителей в несколько раз превышает количество характеристик, затрудняющих общение подчиненных. Содержательный анализ выделенных характеристик говорит о том, что в группе руководителей в качестве затрудняющих, выделены характеристики из всех предложенных для оценки групп характеристик. Это свидетельствует о том, что руководители проявляют высокую чувствительность к большому количеству характеристик общения подчиненных, в качестве затрудняющих. При этом, можно обратить внимание на особенности содержательной части выделенных характеристик, в качестве затрудняющих общение, в каждой из подгрупп. Так, наибольшее совпадение в представлениях руководителей и подчиненных о затрудняющих их общение характеристиках, относится к группе «Отношение-обращение». И руководителей, и подчиненных затрудняет неприязненное, властное

и высокомерное отношение. Показательным является особая чувствительность подчиненных к властному отношению к ним руководителей. Например, такая характеристика, как требовательное отношение воспринимается подчиненными адекватно и не рассматривается в качестве затрудняющей общение. Проявление высокой степени чувствительности подчиненных к властному отношению к ним руководителей, с нашей точки зрения, выявляет тонкий нюанс в проявлении статусно-ролевых позиций руководителя и подчиненного: если требовательное отношение является атрибутом управленческой позиции, то властное отношение предполагает отношение к подчиненному, как собственности, принижая тем самым его личность.

Таблица 4
Содержательные параметры представлений руководителей о трудном партнере подчиненном и представлений подчиненных о трудном руководителе

Фактор	Характеристики общения	Руководитель о подчиненном	Подчиненный о руководителе
1	2	3	4
ЭР	Тихая речь	+	
	Застывшая поза, лицо партнера	+	+
	Длительные паузы в речи	+	
	Нежелание поддерживать зрительный контакт	+	
	Несоответствие выражения лица словам		
	Громкая речь	+	
	Быстрый темп речи	+	
СИ	Частые прикосновения	+	+
	Неумение соотносить действия и поступки людей с их качествами личности	+	+
	Неумение поставить себя на место другого человека	+	
	Неумение продемонстрировать понимание особенностей другого человека		
	Отсутствие проницательности	+	
	Привычка судить о человеке по его внешности	+	
	Умение читать по лицу чувства и намерения другого человека	+	
ОО	Проницательность: людей видит «насквозь»	+	
	Стремление оценивать людей на основе представлений, сложившихся в его окружении	+	
	Безразличное отношение к другому человеку	+	
	Неприязненное (враждебное) отношение к другим людям (ко мне)	+	+
НД	Властное отношение к другим людям (ко мне)	+	+
	Высокомерное отношение к другим людям (ко мне)	+	+
	Желание больше говорить, чем слушать	+	
	Привычка перебивать разговор	+	+
	Неумение аргументировать свои замечания, предложения	+	
	Неумение разнообразить речевые формы обращения к другому человеку	+	
	Стремление занимать в общении ведущую позицию	+	
Желание навязать свою точку зрения		+	

В портрет «трудного» подчиненного, как видим, входят 25 характеристик из всех групп. Трудный подчиненный, по мнению руководителей, это человек с тихой или громкой речью; застывшим лицом и позой; с длительными паузами в речи; нежеланием поддерживать зрительный контакт; с несоответствием выражения лица своим словам; быстрым темпом речи и частыми прикосновениями к партнеру. Кроме того, он не умеет соотносить действия и поступки людей с их качествами личности; не умеет поставить себя на место другого человека; не умеет продемонстрировать понимание особенностей другого человека; у него отсутствует проницательность; он имеет привычку судить о человеке по его внешности; умеет читать по лицу чувства и намерения другого человека; проницателен: людей видит «насквозь»; проявляет стремление оценивать людей на основе представлений, сложившихся в его окружении. В отношении к другим людям он проявляет безразличное отношение, неприязненное (враждебное) отношение, властное и высокомерное отношение. В общении больше говорит, чем слушает, имеет привычку перебивать разговор, не умеет аргументировать свои замечания и предложения, не умеет разнообразить речевые формы обращения к другому человеку, стремится занимать в общении ведущую позицию и навязать свою точку зрения.

Как видим, практически все характеристики, оцененные руководителями в качестве затрудняющих общение, могут в той или иной степени деструктивно влиять на процессы взаимодействия между руководителем и подчиненным. При этом руководителями выделены 2 характеристики из группы социально-перцептивных, которые в межличностном общении рассматриваются как характеристики, способствующие эффективному общению. Это умение читать по лицу чувства и намерения другого человека; проницательность: людей видит «насквозь». В ситуации взаимодействия: руководитель – подчиненный такие характеристики подчиненного рассматриваются руководителями в качестве затрудняющих их общение с подчиненным. По-видимому, в деловом взаимодействии руководитель не всегда может быть открыт и способность его подчиненных читать по лицу его чувства и намерения не облегчает, а затрудняет их общение.

Составляя групповой портрет «трудного» руководителя, можно сразу отметить то, что в его состав вошли всего лишь 8 характеристик. Итак, для подчиненного «трудным» является руководитель, который имеет застывшее лицо и неподвижную позу, часто прикасается к подчиненному, не умеет соотносить действия и поступки подчиненных с их качествами личности, проявляет неприязненное (враждебное) отношение к подчиненным, властное и высокомерное отношение. Имеет привычку перебивать разговор и постоянно навязывает свою точку зрения.

Как видим, в портрет «трудного» руководителя вошли характеристики, которые затрудняют понимание чувств и состояний руководителя подчиненными (застывшее лицо и неподвижная поза), нарушают персональное пространство подчиненного (частые прикосновения), выражают негативное отношение к подчиненному и нарушают психологическое равенство личности при взаимодействии: руководитель-подчиненный (властное, высокомерное отношение, привычка перебивать разговор и навязывать свою точку зрения).

Рассмотрим соотношение представлений руководителей о «трудном» подчиненном и о себе как трудном партнере общения.

Таблица 5
Содержательные параметры представлений руководителей о трудном партнере подчиненном и о себе как трудном партнере

Фактор	Характеристики общения	Руководитель о подчиненном	Руководитель о себе
1	2	3	4
ЭР	Тихая речь	+	+
	Застывшая поза, лицо партнера	+	+
	Длительные паузы в речи	+	
	Несоответствие выражения лица словам	+	
	Громкая речь	+	
	Быстрый темп речи	+	
	Частые прикосновения	+	
СП	Неумение соотносить действия и поступки людей с их качествами личности	+	+
	Неумение поставить себя на место другого человека	+	
	Неумение «читать» по лицу чувства и намерения другого человека		+
	Ошибки в оценке чувств и настроений другого человека		+
	Неумение продемонстрировать понимание особенностей другого человека	+	+
	Отсутствие проницательности		
	Привычка судить о человеке по его внешности	+	+
	Умение читать по лицу чувства и намерения другого человека	+	
	Проницательность: людей видит «насквозь»	+	
СО	Безразличное отношение к другому человеку	+	+
	Подозрительное отношение к другим людям (ко мне)		+
	Неприятное (враждебное) отношение к другим людям (ко мне)	+	+
	Властное отношение к другим людям (ко мне)		+
	Высокомерное отношение к другим людям (ко мне)	+	+
	Требовательное отношение к другим людям	+	+
НД	Желание больше говорить, чем слушать	+	+
	Привычка перебивать разговор	+	+
	Неумение аргументировать свои замечания, предложения	+	+
	Неумение разнообразить речевые формы обращения к другому человеку	+	+
	Стремление занимать в общении ведущую позицию	+	
	Желание навязать свою точку зрения	+	

Содержание представлений руководителей о трудном партнере подчиненном и о себе как трудном партнере говорят о том, что руководители оценивают достаточно большое количество характеристик, затрудняющих общение, не только у партнера, но и у себя. Себя руководители также рассматривают как партнера, характеристики которого могут затруднять общение подчиненных. Это является важной особенностью представлений руководителей о «трудном» подчиненном и о себе как трудном партнере. Практически по всем оцениваемым группам характеристик руководители и у себя и у партнера выделяют определенные характеристики, способные затруднять общение и негативно сказываться на деловом взаимодействии. Такая позиция характеризует субъект-субъектный (партнерский) вид общения, что предполагает разделение ответственности между руководителем и подчиненным в разрешении ситуации затрудненного общения.

Рассмотрим соотношение представлений подчиненных о «трудном» руководителе и о себе как трудном партнере общения.

Таблица 6
Содержательные параметры представлений подчиненных о трудном партнере руководителе и о себе как трудном партнере

Фактор	Характеристики общения	Подчиненный о руководителе	Подчиненный о себе
1	2	3	4
ЭР	Застывшая поза, лицо партнера	+	
	Частые прикосновения	+	
СП	Неумение соотносить действия и поступки людей с их качествами личности	+	
СО	Неприятное (враждебное) отношение к другим людям (ко мне)	+	+
	Властное отношение к другим людям (ко мне)	+	
	Высокомерное отношение к другим людям (ко мне)	+	
НД	Привычка перебивать разговор	+	
	Желание навязать свою точку зрения	+	

Анализ данных таблицы 6 позволяет сделать вывод о том, что подчиненные не проявляют большой чувствительности к характеристикам руководителей, затрудняющих их общение. В качестве затрудняющих подчиненные выделяют только 8 характеристик, тогда как руководители в качестве затрудняющих выделяют 25 характеристик подчиненного. Как видим, в основном это характеристики, которые выражают негативное отношение к подчиненному и нарушают психологическое равенство личности при взаимодействии: руководитель-подчиненный (частые прикосновения, властное, высокомерное отношение, привычка перебивать разговор и навязывать свою точку зрения).

Следует отметить, что себя в качестве партнера, затрудняющего общение руководителя, подчиненные не рассматривают. Выделена только одна характеристика, способная, по их мнению, создать затруднения у руководителей – это неприязненное (враждебное) к ним отношение подчиненных.

Такая позиция характеризует объект-субъектный вид общения, что предполагает перекалывание ответственности за трудности в общении и разрешение ситуации затрудненного взаимодействия на руководителя. С себя подчиненные ответственность снимают, так как не видят собственных характеристик, которые могли бы вызвать затруднения руководителей в общении с ними.

Таблица 7
Содержательные параметры представлений руководителей и подчиненных о себе как трудном партнере

Фактор	Характеристики общения	Руководитель о себе	Подчиненный о себе
1	2	3	4
ЭР	Тихая речь	+	
	Застывшая поза, лицо партнера	+	
	Нежелание поддерживать зрительный контакт	+	
	Несоответствие выражения лица словам	+	
	Быстрый темп речи	+	
СИ	Неумение соотносить действия и поступки людей с их качествами личности	+	
	Неумение «читать» по лицу чувства и намерения другого человека	+	
	Ошибки в оценке чувств и настроений другого человека	+	
	Неумение продемонстрировать понимание особенностей другого человека	+	
	Отсутствие проницательности	+	
ОО	Безразличное отношение к другому человеку	+	+
	Подозрительное отношение к другим людям (ко мне)	+	
	Неприязненное (враждебное) отношение к другим людям (ко мне)		
	Властное отношение к другим людям (ко мне)	+	
	Высокомерное отношение к другим людям (ко мне)	+	
Страх быть смешным в глазах других людей			
НД	Привычка перебивать разговор	+	
	Желание навязать свою точку зрения	+	

Рассмотрим данные таблицы 7. Из представленных данных видно, что руководители, в отличие от подчиненных могут признать собственные характеристики в качестве затрудняющих процесс общения, причем высокий уровень осознания себя возможной детерминантой затруднений общения партнера подтверждается выделением в качестве затрудняющих характеристик по всем представленным группам. В качестве затрудняющих общение подчиненного

выделяют 5 экспрессивно-речевых характеристик, 5 социально-перцептивных характеристик, 5 характеристик отношения-обращения и 5 характеристик навыков взаимодействия.

Таким образом, проведенное исследование показало наличие существенных различий в представлениях о трудном партнере у руководителей и подчиненных. Характеристики руководителей не вызывают практически большой степени затрудненности общения подчиненных. Затруднения вызывают в основном характеристики, которые выражают негативное отношение к подчиненному и нарушают психологическое равенство личности при взаимодействии: руководитель-подчиненный (частые прикосновения, властное, высокомерное отношение, привычка перебивать разговор и навязывать свою точку зрения).

С себя подчиненные не рассматривают в качестве детерминанты затруднений в общении партнера. Снятие с себя и перекалывание ответственности за ситуации затрудненного взаимодействия на руководителя характеризует объект-субъектный вид общения.

Руководители, наоборот, проявляют высокую чувствительность к целому ряду характеристик общения подчиненных, представленных во всех группах. Собственные характеристики руководителей также рассматривают в качестве затрудняющих общение подчиненных. Это можно объяснить статусно-ролевой позицией руководителя, характеризующейся ответственностью за дело. Руководители рассматривают и себя и другого в качестве возможной детерминанты затруднений в общении, что предполагает равные психологические позиции и разделение ответственности в разрешении ситуации затрудненного общения. Такой вид общения приближается к субъект-субъектному виду.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я, Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
2. Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психология личности в конфликте: Учебное пособие. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.
3. Лабунская В.А. Психология затрудненного общения: Теория. Методы. Диагностика. Коррекция: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 288 с.
4. Цой Л.Н. Организационный конфликт менеджмент: 111 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007. – 352 с.
5. Цуканова Е.В. Психологические трудности межличностного общения. – Киев: Вища школа, 1985. – 160 с.