



ЕГИДЕС

АРКАДИЙ ПЕТРОВИЧ

ЛАБИРИНТЫ ОБЩЕНИЯ,

ИЛИ

**КАК НАУЧИТЬСЯ
ЛАДИТЬ С ЛЮДЬМИ**

Новая редакция

Умный самоучитель психологии



Умный самоучитель психологии

Аркадий Егидес

**Лабиринты общения, или Как
научиться ладить с людьми**

«Издательство АСТ»

2022

УДК 159.9
ББК 88.53

Егидес А. П.

Лабиринты общения, или Как научиться ладить с людьми
/ А. П. Егидес — «Издательство АСТ», 2022 — (Умный
самоучитель психологии)

ISBN 978-5-17-151701-4

Умение хорошо общаться – это важный ингредиент счастливой и успешной жизни. Кто не хочет правильно вести себя в разных жизненных ситуациях, продвигаться по карьерной лестнице, иметь много друзей и мало конфликтов, получать радость от общения с близкими людьми, уметь понимать своих родителей и детей? Заложенная в основу книги авторская теория знаменитого отечественного психолога А. П. Егидеса, который по праву считается отцом-основателем прикладной конфликтологии в России, поможет вам освоить тонкую науку эффективного общения с кем угодно и когда угодно.

Вы познакомитесь с базовыми психотипами личности и узнаете, как правильно с ними общаться. В книге – множество примеров, практических рекомендаций, которые помогут вам в короткий срок овладеть азами мастерства коммуникации! В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 159.9
ББК 88.53

ISBN 978-5-17-151701-4

© Егидес А. П., 2022
© Издательство АСТ, 2022

Содержание

| | |
|--|----|
| Краткое введение, | 6 |
| Длинное введение, | 8 |
| Конфликтогенное и синтонное коммуникативное поведение | 11 |
| Конфликтоген – это плохо! | 12 |
| Психозащитная природа конфликтогенного коммуникативного поведения | 13 |
| Как проявляются конфликтогены и синтоны | 13 |
| «Холодный» и «теплый» мир | 14 |
| Немного о психотипах | 16 |
| Часть I. Как располагать к себе людей... | 17 |
| Конфликтогены и синтоны, связанные с позициями «выше», «ниже», «на равных» | 17 |
| Этика и этикет | 22 |
| Начало и конец цитаты... | 24 |
| Знакомый знакомого | 26 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 27 |

Аркадий Петрович Егидес

Лабиринты общения, или Как научиться ладить с людьми. Новая редакция

© Егидес А., 2022

© ООО «Издательство АСТ», 2022

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

* * *

Аркадий Петрович Егидес

(7 июня 1940 – 16 октября 2012) – врач-психиатр, доктор психологических наук, профессор кафедры конфликтологии Московской финансово-промышленной академии (МФПА), специалист по психологии личности и психологии познавательных процессов.

Автор книг и статей по психологии, основатель исследований по конфликтологии в России. Основатель популярного клуба культуры общения «Маленький принц» (1981).

Руководитель Центра Психологической Культуры при Московской финансово-промышленной академии (МФПА).

Краткое введение,

которое советую прочитать, хотя сам я предпочитаю знакомиться с книгой с середины, – а потом, если понравится и захватит, возвращаюсь к началу. Вдруг время только зря потратишь? Ведь есть же умная, ставшая бестселлером книга Дейла Карнеги «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей». Чего же еще?

Ну что ж, Карнеги – это действительно мило. Но мало. К тому же его знаменитая книга написана полвека назад!¹ Да, до него подобных работ не было. Да, парадоксальные находки автора, касающиеся бытового общения, вполне убедительны. Но сам Карнеги признавался, что все его советы могут уместиться на одной почтовой карточке; остальной объем книги занимают подробные обоснования его нестандартных коммуникативных теорем... А по существу все содержание сводится к нехитрым рекомендациям: запоминайте имена, не спорьте, не обвиняйте, умейте слушать... Кроме того, у психологов возникли и возражения (есть даже книга «Анти-Карнеги»), Но сами они часто разрабатывают в основном лишь понятийный аппарат и теоретические концепции, причем иногда с досадой отмечаешь, что все это так, лишь... **предисловие к введению, общие подходы к частным подходам, глубина пустоты...** А психотерапевты и психологи-практики должны помогать людям действенно и конкретно. Поэтому двадцать лет назад я начал заниматься с обычными людьми, у которых вроде бы не было проблем с общением – но, как оказалось, не было только *видимых* проблем.

В центре Москвы, на улице Чехова, дом 9, есть уютный подвальчик, восемнадцать ступенек вниз (семь комнат, туалет, кухня), – много раз показанный по телевидению, сфотографированный и расхваленный корреспондентами журналов и газет. Это клуб психологической культуры общения «Маленький принц». Здесь и происходила обкатка программ тренинга и теоретического материала, которые легли в основу моих книг и публикаций. Здесь в живых дискуссиях с обучающимися оттачивались жизненные позиции и разрабатывались приемы тренинга новых, более успешных форм поведения. В 1991 году мы организовали филиал «Маленького принца» в школе № 1041 г. Москвы. И сам клуб, и его филиал в школе – это моя мастерская, лаборатория, полигон для занятий со студентами...

Почти пятнадцать лет я работал доцентом на факультете педагогики и психологии Московского государственного педагогического университета (МГПУ). Стараниями декана профессора И. П. Клемантовича факультет превратился в серьезный центр подготовки психологов и социальных педагогов. Некоторое время я заведовал кафедрой прикладной психологии на этом факультете. И первое издание книги «Лабиринты общения» предназначалось не только широкому кругу образованных читателей, но и студентам. Ректорат МГПУ посчитал, что эта книга является учебником, и наградил меня дипломом первой степени за ее подготовку и издание. Но – «время, вперед!». Теперь я доцент кафедры связей с общественностью в Государственном университете управления (ГУУ) – в том, корпуса которого высятся рядом со станцией метро «Выхино» в Москве.² Я продолжаю сотрудничать и с МГПУ. Но основные усилия сосредоточил на том, чтобы вместе с директором Института социологии и управления персоналом ГУУ профессором Альбертом Владимировичем Филипповым и, понятно, под его руководством обучать и воспитывать будущих специалистов по **честным** пиар-технологиям и **честной** рекламе.

Что такое честная реклама? Роюсь на полках университетского магазина. Одно из названий привлекло внимание: «Манипуляции в общении». Полистал, вчитался... Материал изложен предельно ясно, книга явно полезная. Интересно, глубоко. Купил, начал читать, положил в стопку для непосредственной работы. Но все, что я откладываю для изучения, перехватывает и

¹ Почти девяносто лет назад: в 1936 г. (Здесь и далее – прим. ред.)

² Позже автор работал на кафедре конфликтологии Московской финансово-промышленной академии (МФПА).

прочитывает моя жена, Лена (экономист и в душе психолог). И вдруг она мне показывает рубрику «Литература». В ней автор В. Н. Панкратов выделяет книги, которые **нельзя не читать**. В их число он включил и «Лабиринты общения». Вот это и есть честная реклама – потому что лично мы друг с другом не были знакомы. Спасибо вам, Вячеслав Николаевич!

Как-то общаться умеет каждый, но всегда можно научиться делать это успешнее.

Можно улучшить, как говорят в психологии, психотехнику общения. Наше среднестатистическое общение насыщено ошибками, которые легче заметить у других, чем у себя. Можно осознать, преодолеть, улучшить хорошее... Хотите – пожалуйста. Не хотите? Считаете, что вы прелесть?.. Попробуйте прочитать эту книжку; увы, я гарантирую некоторое разочарование в себе. И уж потом захотите, может быть, прочитать еще раз (или не раз) более тщательно.

Предупреждаю: хотя это публицистическое издание, но легким чтение не будет. И поэтому мы предлагаем вам...

Длинное введение,

которое можно было бы и пропустить, но тогда при чтении книги придется все время обращаться нему – как к справочнику. Так что начнем преодоление и заставим себя запомнить несколько психологических позиций, а уж потом можно будет читать главы в любой последовательности: начать с середины, или с последней, или вообще знакомиться с ними в шахматном порядке – как захотите...

Деловое и аффилиативное общени

Договоримся сразу, что не будем пугаться терминологии. Если в ней разобраться, то она все же помогает, а не запутывает. Кроме того, это будет интересно. Вот уже в арсенале нашем появился термин «психотехника общения». А эти два новых термина (деловое и аффилиативное общение) объясним прямо сейчас.

Сначала было дело, потом было слово – такое мнение высказывали многие мудрецы уже давно, если они не были теоретиками от религии. Это означает, другими словами, что **общение людей возникает именно в процессе совместной деятельности**. Можно даже доработать этот тезис и сказать, что общение – это часть совместной деятельности людей, и трудно понять, что первично: действие, которое совершается вместе, или знаки, которыми обмениваются люди в ходе этого совместного действия. Интересно заметить: даже если человек занят делом в одиночку, он «про себя», а иногда и вслух разговаривает сам с собой, то есть фактически ведет диалог с воображаемым другим. Это мы разобрались с «деловым общением».

Впрочем, хотя речевое общение не возникает вне совместной деятельности, оно может тем не менее как бы отрываться от нее и приобретать самоценность. Нет-нет, в конце концов оно все равно часто включает разговор о деле и продолжается в деле, но может осуществляться и как бы само по себе: мы ведь часто собираемся для того, чтобы поболтать, потому что тянет друг к другу. Такому тяготению соответствует греческий корень «фил», и общение ради общения, общение как самоцель называется аффилиацией. Это «неделовое общение».

И деловое, и аффилиативное (неделовое) общение играют большую роль в межличностных и коллективных отношениях людей. Работа, друзья, знакомые, продавцы, слесарь-сантехник, врач. И семейные отношения представляются здесь как нельзя более типичными...

Деловое общение служит кооперированию в решении бытовых вопросов, взаимодействию по профессионально-трудовым и учебным проблемам членов группы, по организации досуга. Аффилиативное общение играет роль эмоциональную – общаются близкие люди, понимающие друг друга и желающие понять друг друга еще больше. Они сочувствуют и сопереживают (эмпатия), готовы при эмоциональном дискомфорте оказать поддержку. Психологи А. В. Петровский и В. А. Петровский называют это действенной групповой эмоциональной идентификацией (ДГЭИ). Важно аффилиативное общение и для сплочения группы, что, в свою очередь, сказывается положительно и на деловом взаимодействии ее членов.

В проблеме общения выделяются обычно вопросы **передачи сообщения**, вопросы **социальной перцепции** (восприятия человека человеком) и вопросы **взаимодействия**, или интеракции, как предпочитают иногда говорить психологи. Для оптимального взаимодействия нужно, чтобы сообщения передавались оптимально, а социальная перцепция была бы адекватной и достаточно тонкой. Но нас будет интересовать именно само взаимодействие, уточним: коммуникативное («общенческое») взаимодействие. Поэтому других вопросов мы будем касаться, лишь когда это будет необходимо для разрешения интересующих нас проблем в рамках коммуникативного взаимодействия.

С другой стороны, само взаимодействие имеет множество аспектов, трудно поддающихся строгой классификации:

- расширение круга общения, в том числе знакомство и заинтересовывание собою людей,
- интимное сближение (и сама по себе сексуальность),
- выступление перед аудиторией,
- педагогическое общение,
- общение в роли лидера, в частности ведение дискуссий, организация мозговых штурмов...

Но больше всего нас будет интересовать создание комфортного психологического микроклимата в группах.

Основа для этого – нравственность, принципы которой одинаковы как для жизнеповедения в целом, так и для общения.

Нравственность в сфере общения и в отношениях

Когда речь заходит о нравственности, то представляется, что многие вещи тут настолько очевидны, что вроде и говорить о них не стоит. Нет, стоит – потому что, несмотря на очевидность при прямом их изложении, в житейских ситуациях ими могут пренебрегать.

Нравственность в сфере отношений и общения предполагает много принципов.

Надо учесть не только свои интересы, но в равной степени – и интересы другого человека. А еще лучше проявлять альтруизм, то есть совершать благородные поступки на благо отдельных людей, групп и общества в целом (конечно, не в ущерб кому-либо). Нельзя забывать и о справедливости, проявляющейся в равенстве прав, обязанностей и возможностей, зафиксированном в законах; в эквивалентном обмене, без обмана, результатами своего труда в соответствии с договором.

Если говорить об отношениях в системе «личность – личность», главным принципом должен быть их субъект-субъектный характер.

Я субъект, личность – и ты тоже субъект, тоже личность.

Такая позиция предполагает активное противодействие субъект-объектным тенденциям в других личностях, но в особенности в себе – ведь в себе эти тенденции чаще всего не осознаются: я, мол, субъект, а другие люди для меня не более чем объекты. Тогда – решает такой «субъект» – я могу выжимать выгоду из любого человека любым способом: воровством, грабежом, угрозами, шантажом. Или скрытым психологическим принуждением. В психологии принято говорить о нем как о манипуляции – манипуляции человеком, который рассматривается как вещь.

А. В. Петровский и В. А. Петровский (мы их уже цитировали, когда говорили о ДГЭИ) – ввели еще один важный термин: «персонализация». Persona – личность. А персонализация – это расцветание личности одного в личности другого. В общем, целесообразный психологический феномен, если только персонализация не субъект-объектна по своему характеру (когда я стремлюсь, игнорируя твои желания, переделать тебя по своему усмотрению), однако нередко встречается именно этот противоречащий подлинной нравственности вариант.

Наконец, еще одним принципом, связанным с перечисленными выше, является самоактуализация личности, то есть реализация всего личностного потенциала, всех способностей, сопровождаемая благородными устремлениями дарить результаты своего творчества людям.

Все обсуждавшиеся выше принципы значимы и для сферы общения. Общение ведь тоже входит в более широкую сферу отношений.

Включенность сюда делового общения понять легко: общение как бы обслуживает деловые отношения. Но и в аффилиативном общении игнорирование принципов нравственности

может приводить к конфликтам. Когда начнем разбираться в психотехнических подробностях, мы обсудим, как именно тот или иной принцип соблюдается или нарушается в конкретных ситуациях общения.

Общение в разнообразных малых группах

Одна из общностей, в которых мы осуществляем коммуникацию, – семья. Для большинства людей с ней по значимости соизмерима служебно-профессиональная сфера, но если сравнивать с общностью, скажем, друзей, то тут уж чаще всего бывает важнее именно семья. Понятно, что внутрисемейные проблемы доставляют больше переживаний, чем менее значимые контакты – к примеру, с работниками сферы обслуживания. Но, с кем бы мы ни общались, у всех есть самолюбие, которое чутко реагирует на бестактность.

У всех есть самолюбие, которое чутко реагирует на бестактность.

И прохожий, и сосед могут выразить во взгляде презрение, а нам это неприятно. Повышенное внимание мужчины к красивой женщине заденет любую его знакомую, тем более жену. Окрик учителя оскорбляет достоинство подростка. Мы в дальнейшем будем говорить о том, что приложимо ко всем сферам общения. После многопланового разбора общих закономерностей вы сможете проводить самостоятельный анализ частных жизненных ситуаций.

Психотехника общения в семье важна для отношений в ней самой. Но для семьи нужно, чтобы общение-отношения и в других сферах тоже были оптимальными. Тем более что сферы общения не только сходны в плане закономерностей общения, но и сопряжены друг с другом.

Представим себе, что в магазине вас обвесили, а вы сдержались; потом вам наступили на ногу, вы поморщились и не отреагировали; сдерживаться пришлось и на работе... И что же будет дома? С близкими людьми мы куда менее сдержанны, чем с чужими. А накопленная агрессия делает конфликт неизбежным и более острым.

Но можно и иначе. Постараемся не создавать конфликтных ситуаций и будем правильно реагировать в тех случаях, когда партнеры по общению, которых мы никак не провоцировали, ведут себя в отношении нас несправедливо. То есть мы, не впадая в эмоциональную бурю, в то же время не сдерживаем агрессию, а планомерно разряжаемся в правильно организованном справедливом сопротивлении.

И если будет воспроизводиться именно такое коммуникативное поведение, то в семье станет спокойнее. Ну а если семья поддерживает тебя в твоём творчестве, если она защита, опора и отдушина, то и на работе дела спорятся, и доходы семьи больше – это ведь не открытие. Отметим «отдельной строкой», что равномерно-оптимальная психотехника общения (кстати, иногда говорят просто «техника общения») должна процветать во всех отсеках нашего социального бытия. Так лучше.

Конфликтогенное и синтонное коммуникативное поведение

Разведем эти понятия.

Как достигается оптимальная обстановка для сотрудничества и аффилиации (помним, аффилиация – общение ради общения, то, что в интеллигентском просторечии называется «треп»)? Стремлением к обеспечению удовлетворения потребностей партнера по общению в соответствии с принципами справедливости и благородства. **Такое поведение будем называть синтонным, то есть в тон его потребностям.** Тон (в переводе с латыни) – «звук», так что можно слово «синтонное» перевести как «созвучное». Получается, созвучное потребностям человека.

Напряженность и конфликты обуславливаются тем, что деятельность одного партнера по удовлетворению своих потребностей мешает удовлетворению потребностей другого. **Такое поведение и будем считать конфликтогенным, порождающим конфликты.** Ведь это вызовет агрессивную реакцию у второго партнера – и она, в свою очередь, будет стимулировать агрессивность первого.

Использовать понятие «потребность» для определения конфликтогенного и синтонного поведения предложил психолог Н. И. Козлов. Оно приложимо и к коммуникативному поведению. На наш взгляд, это определение не только правильно отражает существо вопроса, но и очень облегчает изложение и запоминание нашего материала. Когда-то, будучи молодым психологом, Козлов пришел к нам в клуб «Маленький принц» и, как творчески мыслящий человек, стал участвовать в творческом процессе.

До Козлова мы излагали отдельно конфликтогенное поведение и отдельно синтонное. А в соответствии с предложенным определением **конфликтогенный посыл и синтонный посыл составляют как бы пару взаимоисключающих позиций** в плане той или иной потребности партнера. Например, потребность не чувствовать за собой вины – или, как иногда говорят психологи, не иметь комплекса вины.

Жена разбила чашку. Я обвиняю жену – это «конфликтоген». А могу обвинить себя в том, что поставил чашку близко к краю стола (то есть я беру ее вину на себя и облегчаю ее душу), – это «синтон».

В дальнейшем для краткости мы так и будем говорить, но уже без кавычек, о конфликтогенах и синтонах. Если из поведения (по отношению к человеку) изымается все, что могло бы играть конфликтогенную роль, но и не подаются синтонные послы – продолжим наш пример: вина не возводится на супруга, но и не берется на себя, – то такое поведение (в коммуникативном плане и в целом в плане человеческих взаимоотношений) можно назвать нейтральным. И это деление «конфликтогенность – нейтральность – синтонность» мы постараемся выдерживать, если удастся, в дальнейшем изложении.

Получается, что **конфликтоген – антипод синтона.** Это очень важно в практическом смысле. Если стремиться улучшить психотехнику общения, то стоит только поменять минус на плюс в плоскости той или иной потребности партнера по общению (деловому ли, аффилиативному ли) – и у него увеличится чувство коммуникативного комфорта.

В плане деления поведения человека на конфликтогенное и синтонное могут быть рассмотрены, наверное, практически любые потребности. Но если говорить о собственно коммуникативном поведении, то здесь задействованы потребности скорее не материальные, а нравственные. Действительно, что бы мы ни взяли, нравственная сторона оказывается затронутой. Нарушаются законы по отношению к нам – это означает, что нами пренебрегают. Или наоборот, сотрудники побывали во время перерыва в магазине и купили вам заодно важную

для вас мелочь – несколько хорошо пишущих стержней, – это означает, что одновременно с материальными благами, пусть и ничтожными, вам дарят знаки уважения.

Для того чтобы конфликтогены и синтоны могли легче распознаваться как таковые, сведения о них должны быть хорошо формализованы, описаны признаками. Должна быть проведена классификация. Но вот беда. Конфликтогены и синтоны очень трудно поддаются строгой классификации. Я обнаружил даже, что может быть «конфликтогенный синтон» (или, если удобнее, «синтонный конфликтоген»). Что за парадокс? Это ведь что-то сродни твердой жидкости, горячему холоду... Да нет. Младший, например, подает старшему руку первый. Это желание выразить приятие, и это же – нарушение этикета...

Здесь вообще многое переплетается. Сказав об одном явлении, мы вдруг обнаруживаем, что кое-что из сказанного относится и к другому. Но уж лучше пойти на некоторую избыточность обсуждения, чем упустить важные для практики нравственно-психологического совершенствования вещи. С другой стороны, не имея пока возможности проводить углубленный теоретический классификационный анализ, мы будем придерживаться принципа удобства изложения.

Конфликтоген – это плохо!

Допустим, вас оскорбили нецензурными словами, нелестно отозвались о национальности, к которой вы принадлежите... Конфликтогенное поведение! Моральный ущерб! Может быть, однако, имеет смысл говорить более широко – о психологическом ущербе? Это включало бы моральный ущерб, но не исчерпывалось бы им. Допустим, над вами не без оснований посмеялись. Аморально ли это? В общепринятом мнении – нет. Ведь «смеяться, право, не грешно над тем, что кажется смешно». Но психологически человек чувствует себя неуютно. Поэтому все же «и моральный» ущерб может быть и материальным. Вас обсчитывают, требуют деньги за упаковку, отпускают товар грязными руками, не выплачивают обещанные проценты по вкладам, а то и не возвращают сами вклады...

При обсуждении вопросов, связанных с конфликтогенами, можно говорить о величине материального и морального ущерба... А если брать психологический план, то **конфликтогены можно делить по тонкости:**

- «Твое лицо не обезображено интеллектом» – язвительно и грубо...
- «Ты умный человек, ты должен знать такие вещи» – это потоньше, но ясно все же, что это конфликтоген.
- А вот жена мужу: «Умничка, не забыл» – тут, пожалуй, без психологического анализа не каждый сразу обнаружит конфликтогенность.

Предположим, муж резко высказывается о невысоких умственных способностях жены, после чего следует быстрая реакция, практически всегда четко запрограммированная по типу «сам дурак». Конфликтоген может быть и менее острым, и тогда он как бы поступает в копилку напряженности.

Более острый конфликтоген может сразу вызвать конфликт.

Конфликтогены и синтоны могут касаться как личности партнера в целом, так и отдельных характеризующих его моментов:

- профессиональных навыков,
- внешности,
- вкусов,
- взглядов,
- привязанностей,
- реликвий,

- любой общности, к которой он принадлежит (его родственников, значимых для него групп, профессионального клана, национальности, его поколения, его учреждения).

Как в русле отношений, так и в русле делового и аффилиативного общения конфликт может быть подан осознанно, преднамеренно и даже злоумышленно. Но он может оказаться нечаянным, незапланированным, ненарочным. Это зачастую не понимается, но все равно затрудняет процесс общения.

Еще одно небезразличное для коммуникативной психотехники уточнение. Нельзя считать конфликтогенным посылком даже грубый промах и как следствие значительный ущерб для нас, если партнер старался сделать нам добро. А ведь часто в таких случаях возникает стихийный конфликт.

Конфликтоген – это опасно.

Психотехника общения у каждого человека должна быть отлажена так, чтобы конфликтогены не только не культивировались, но чтобы им даже на бессознательном уровне были поставлены мощные фильтры. И тогда она станет психотехникой безопасного общения – или, если короче, психотехникой безопасности.

Психозащитная природа конфликтогенного коммуникативного поведения

Психологические механизмы подачи конфликтогенов связаны с механизмами поверхностной психической защиты. Внимание! Новый термин – «психическая защита». Ну и разъяснение.

Сильная личность – это человек самоактуализирующийся, то есть реализующий свои потенциалы и дарящий людям результаты своего творчества.

Тот же, кто первый подает людям конфликтогены, то есть препятствует удовлетворению их обоснованных с точки зрения широкой морали потребностей, поступает так от слабости. Он защищается мыслью о своем праве «взять не давая» от мысли о своей творческой несостоятельности, неполноценности. Это и есть психологическая защита, то есть переустройство в психике, обуславливающее транквилизирующий (успокаивающий) эффект. Ведь что такое вор? Это творчески несостоятельный человек. Что такое сексуальный насильник? Часто это подобие мужчины, которое отвергают женщины.

Сейчас я перечислил крайние случаи. А вот потоньше. Что такое человек, который высокомерно высмеивает козла отпущения? Это нередко в чем-то неудачник, который самоутверждается, унижая более слабого. Вроде бы срабатывают психозащитные механизмы... Но они только так называются. Они не спасают, а загоняют переживание своей слабости вглубь, вместо того чтобы преодолеть ее... Если все это каким-либо способом осознается личностью, то открывается путь к сопротивлению этим поверхностно-психозащитным механизмам, а затем и к формированию другого, более совершенного стиля отношений и общения. Имеет смысл помочь в этом себе и другим.

Как проявляются конфликтогены и синтоны

Психологи усиленно подчеркивают – и это очень резонно, – что в общении не последнюю роль играет невербальный, то есть несловесный, компонент. Действительно, интонация может одним и тем же словам придать в корне противоположный смысл. Иногда можно вообще обойтись без слов, а выразить эмоции позой, жестами, мимикой. Не стоит преувеличивать значение

невербального компонента речи. Но в передаче эмоционального смысла невербальная составляющая очень важна. Это относится в том числе к синтонам и конфликтогенам. Вот такое вроде бы синтонное слово – «спасибо». Произнесите его с иронией, и вы получите обратный эффект.

Конфликтогены и синтоны проявляются в конкретной вербально-невербальной (словесно-несловесной) форме. Это – выразимся сложнее, но и точнее – определенные словесно-интонационно-мимико-пантомимические знаковые комплексы, отчасти вариативные, а отчасти стабильные. Отношение к каждому из таких комплексов, известных в живой речи, должно быть хорошо продумано. От комплексов, несущих конфликтотенный заряд, целесообразно избавляться. А комплексы, имеющие значение синтонов, следовало бы чаще воспроизводить в своем коммуникативном поведении. В дальнейшем мы проанализируем ряд таких комплексов, чтобы читатель смог проделывать это самостоятельно – сначала по аналогии, а затем творчески переосмысливая свои наблюдения в процессе общения.

В то же время в психологическом анализе трудно надеяться лишь на творчество. Проблемные ситуации часто сопровождаются дефицитом времени. Каждый более или менее вероятный конфликтотенный словесно-интонационно-мимико-пантомимический знаковый комплекс лучше не угадывать даже по подробному описанию, а как бы «знать в лицо». Тогда будет легче отследить его и изъять из своего обихода, а также **быстро опознать конфликтотен в поведении партнера** (чтобы быстро реализовать оптимальные варианты реагирования). Пусть будет парирование, а не замешательство с тщетными и суетливыми попытками отыскать или изобрести в сложной, эмоционально напряженной обстановке нужную формулу ответа.

Аналогично и в отношении синтонов. Они тем быстрее будут выдаваться вовне, чем яснее были ранее осознаны и даже заучены. То есть они должны быть в психике в зоне скорейшего воспроизведения, чтобы их тоже не надо было изобретать на ходу. С другой стороны, коль скоро синтоны в поведении партнера будут без промедления регистрироваться нами как таковые, то от нас быстрее последует синтонный же ответ, что будет способствовать улучшению отношений.

«Холодный» и «теплый» мир

Теперь понятно: если устранить из поведения конфликтогены, мы добьемся улучшения микроклимата. Но это улучшение недостаточное, это обеспечение лишь нейтрального, «холодного» мира – так сказать, состояния «невойны». **Для достижения же «теплого» мира, комфортного психологического микроклимата в паре или в группе, наше поведение в целом, и коммуникативное в том числе, должно быть синтонным.** При этом случайные конфликтогены, которые, несмотря на старания, все же могут проскочить, растворятся в синтонах, партнер по общению не утратит самоуважения и уважения окружающих, если просто «не заметит» их. И конфликта не будет.

Культивирование синтонных посылов в коммуникативном поведении при устранении конфликтотенных – это составляющая доброты, проявляемой личностью к людям.

Ведь нелогично будет выглядеть поведение человека, который добр «одной стороной своей деятельности», но конфликтен в общении.

Микроклимат в любой малой группе складывается не только из первичного коммуникативного поведения партнеров, которое, как только что говорилось, может быть преимущественно конфликтотенным или преимущественно синтонным, но и **из реагирования на первичное коммуникативное поведение партнера.** Ведь если первичное коммуникативное поведение партнера конфликтотенно («Он первый начал», – говорят дети), то наша реакция на это поведение может быть оптимальной и способствовать «теплому» миру, а может иметь

те или иные дефекты, и тогда будет лишь «холодный» мир, а то и «холодная война», если и вовсе не разгорятся конфликты.

В дальнейшем материале мы сначала разберемся именно в этом первичном коммуникативном поведении, а затем подробно обсудим реагирование на конфликтогены.

Немного о психотипах

Надо научиться разбираться в людях, если в процессе общения мы хотим учитывать их особенности. Конечно, любой человек имеет сходство с другими людьми и отличается от любого животного. Но психика людей зависит и от пола, и от возраста, и от национальной принадлежности, и от многого другого. Более всего для нас важны особенности людей в зависимости от психотипа.

Более всего для нас важны особенности людей в зависимости от психотипа.

В рамках нормы выделяются восемь значимых для нашей темы психотипов:

- паранойяльный,
- шизоид,
- гипертим,
- психастеноид,
- эпилептоид,
- сензитив,
- истероид,
- гипотим.

Я сейчас не стану описывать каждый психотип, но по ходу изложения мы будем кое-что комментировать в этом ключе. А если кому-то интересно узнать об этом подробнее, чем написано в справочниках, то читайте книгу «Как научиться разбираться в людях» А. П. Егидеса и Н. Ш. Сугробовой (Алма-Ата, издательство «Караван», 1990). Это настолько интересная тема, что сейчас я работаю над расширенным вариантом; главы из будущей книги периодически публиковались в журнале «Воспитание школьников». И издавалась солидная книга в издательстве «АСТ-ПРЕСС».³

Ну вот длинное предисловие и закончено. Напомним, что материал по конфликтогенам и синтонам мы условились излагать дихотомически, то есть **попарно: конфликтоген и как бы симметричный ему синтон**, а посередине – «нейтральная полоса».

³ Книга «Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности» неоднократно переиздавалась. В 2022 году издательством «АСТ» готовится к выпуску ее новая редакция.

Часть I. Как располагать к себе людей...

Конфликтогены и синтоны, связанные с позициями «выше», «ниже», «на равных»

Одна из наиболее фрустрируемых, то есть напрягаемых, ранимых в процессе общения потребностей – потребность в социально-политическом равенстве. Она возникает в процессе нравственного развития человечества и, вероятно, связана с потребностью в превосходстве. Та же, в свою очередь, обусловлена, скорее всего, важностью ее для выживания индивида (выживает превосходящий). И может быть, большее значение здесь имеет биологически необходимая функция лидера в стаде животных (одного и того же вида), внутри которого и проходит соревнование за право быть лидером.

Лидером может быть тот, кто лучше всех способствует процветанию общности данного вида.

Подчинение лидеру обеспечивает оптимальное в этом плане поведение каждого члена группы. Можно согласиться с американским психологом Эриком Берном, который подчеркнул значение родительского доминирования и обратил внимание на то, что подчинение ребенка родителю лежит в основе подчинения взрослого (в котором как бы живет и ребенок – ведь каждый взрослый был ребенком) другому взрослому. Наверное, следует учесть также, что существует и межвидовое доминирование, при котором важно обеспечить себе безопасность, подчинившись более крупному или ловкому животному другого вида, однако это не касается позиций родителя и ребенка.

В межвидовых отношениях доминирующее положение животного одного вида обеспечивает процветание этого вида за счет подавления животных другого вида. Для нас очень важно, что **природа мотива доминирования именно биологическая, а не социальная**. Вступлением в права собственно человеческого начала биологическое не ликвидируется, но вынуждено как бы потесниться.

Многие люди стремятся занять положение «выше». Если это трудно, они соглашаются с положением равных, но сопротивляются положению «ниже».

Люди, у которых развиты нравственные установки на справедливость и благородство, не претендуют на позицию «выше», если это не обусловлено чрезвычайными обстоятельствами, требующими принять на себя руководство и ответственность за судьбы других.

А у тех, кто не разделяет идеи равенства, часто прорывается установка на превосходство. И вот человек вместо желанных знаков равенства или даже признания его превосходства в чем-то над вами получает от вас знаки превосходства над ним, что нередко сопряжено с чувством унижения. Теоретик театра режиссер П. М. Ершов говорит в таких случаях о **пристройке сверху** (в книге «Режиссура как практическая психология»).

Это конфликтогенно, так как вызовет ответное желание не уронить свое достоинство и оказать сопротивление. И это бессмысленно. Ведь демонстрирование превосходства происходит в расчете на большее уважение окружающих, в результате чего должно повыситься и самоуважение. **Но разве повысится уважение и разве есть основания для самоуважения и высокой самооценки, если самовозвышение происходит за счет унижения других людей?**

Человек, самоутверждающийся таким путем, не выбрался из пут биологической стихии, где нравственность еще отсутствует. Реальное (а не иллюзорное) основание для самоуважения обеспечивается самосовершенствованием, возвышением над самим собой («я сегодня лучше, чем вчера, а завтра лучше, чем сегодня»), в том числе благодаря преодолению импульсов к доминированию. Демонстрирование превосходства к тому же часто обусловливается, как отмечают психологи, низкой (в глубине души) самооценкой, тогда и возникает психозащитное «я выше». Человек с адекватно высокой самооценкой не будет для поддержания духа постоянно подбадривать себя такими «лозунгами».

Проявления превосходства могут быть грубыми и оскорбительными. Нередко приходится слышать, как люди говорят друг другу: «хватит молоть чушь», «глупости все это». Но чаще превосходство проявляется в смягченной форме, преподносится в соответствии с правилами этикета и становится «допустимым» в общении. Например: «ты не понимаешь, что...», «ну ладно, ладно, ладно...», «ты же умный человек, а говоришь такие вещи», «не нервничай», «не обижайся». К категории тонких, смягченных проявлений превосходства относятся и такие невербальные «коммуникаты», как вальяжная снисходительность, доверительное обнимание, «дружеское» похлопывание, санкционирующий кивок – все правильно, дескать, – сопровождается это часто показным уважением, участием, простотой...

В приведенных примерах **позиция превосходства занимает видимое главное место, то есть человек ставит цель показать свое превосходство**. Но она часто прослеживается и в таких коммуникативных явлениях, которые имеют вроде бы другую с виду мотивацию. Например, в отрицательных оценках, обвинениях, высмеивании... При изложении материала по этим вопросам мы вернемся к демонстрации превосходства. До сих пор мы говорили о пристройке сверху как о конфликтогенном посыле как бы безусловно, без оговорок. Рассмотрим этот вопрос шире.

Если проявления превосходства грубы и оскорбительны, то они определенно играют конфликтогенную роль. Но если пристройка сверху осуществляется в смягченных формах, она конфликтогенна лишь в случае, если партнер имеет основания считать, что он с вами на равных или выше. Причем второй вариант более острый; например, дочь говорит матери: «Ты опять в квартире устроила беспорядок». С другой стороны, конфликтоопасна даже такая ситуация, когда один из партнеров демонстративно ведет себя на равных, а другой небезосновательно считает, что он выше первого.

Однажды молодой психолог приехал в гости к уже известному коллеге, который был старше годами. Хозяин напоил младшего чаем, и тот решил, что пора переходить на «ты». Старший посчитал это нахальством, и, хотя он не высказался на эту тему, течение беседы нарушилось – психологи тоже люди.

Проявления превосходства с вашей стороны могут не играть конфликтогенной роли, если вы объективно выше и партнер это признает. С другой стороны, если партнер ведет себя с позиции «выше», имея, однако, к этому основания, не следует это расценивать как конфликтоген. Скажем, руководитель вызывает подчиненного к себе в кабинет, а не идет к нему на рабочее место. Такая адекватная пристройка сверху – проявление нейтрального поведения, хотя оно, заметим попутно, не является и синтонным.

Можно привести аналогичные примеры и из сферы семейных отношений. Старшие по возрасту члены семьи из искренних побуждений дают советы, которые должны рассматриваться, скорее всего, как пристройка сверху. Это нормально. И не стоит «пылить», а стоит понять. Конфликтогеном надо считать только неадекватную, безосновательную пристройку сверху.

Рассогласование в балансе управления/подчинения очень часто возникает, когда в определенном аспекте должен подчиниться один, а в ином аспекте – другой. Например, молодая женщина и пожилой мужчина... Кто кому должен уступить место в троллейбусе? Или завка-

федрой – доцент, а в подчинении у него профессор... Кто к кому должен идти в кабинет? В таких случаях каждого из участников общения должны стимулировать не амбиции, а интересы дела, миротворчество, благородство.

До сих пор мы говорили о конфликтогенном значении демонстрирования превосходства.

Но что будет противоположным ему синтоном и как проявится «нейтральность»?

Если —

- моя пристройка сверху по отношению к партнеру обоснованная, *и*
- партнер ее санкционирует, признает 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 и мое коммуникативное поведение, и коммуникативное поведение партнера можно считать нейтральным.

Если я в соответствии с принципами справедливости и благородства, а не из лести – в целях манипулирования – активно показываю партнеру, что искренне признаю его превосходство над собой в каком-либо отношении и восхищаюсь им, 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); речь, следовательно, не о социально-политическом неравенстве, а о неодинаковом развитии тех или иных качеств у разных людей.

Итак, восхищайтесь. Но восхищайтесь искренне, как правильно советует Карнеги.

В такой ситуации некоторые проявления превосходства по отношению к себе я могу расценить как синтонные.

Вот авторитетный для младшего школьника дедушка хвалит внука за хорошие оценки; делает это несколько свысока, но внуку это может быть приятно. А может быть, и не хвалит, а, допустим, мягко-авторитарно просит именно его, а не другого мальчика: «Сань, будь добр, во-он ту стамеску...»

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

А вот если пристройка снизу со стороны партнера неадекватна (а значит, есть основания принять ее за лесть, с помощью которой он рассчитывает от меня чего-то добиться) – здесь также вероятна напряженность, если не конфликт.

Обязан, а не сделал...

Жизнь без противоречий в обществе вряд ли возможна. Она просто остановится. Но противоречия могут перерасти в конфликты. И мудрые правители стали изобретать правила, которые называются законами. Законы, конечно, тоже взялись не из ниоткуда, а из прижившейся в народе морали – неписаных законов. Но все же за нарушение этих последних в тюрьму не сажали, а только пожурят-пожурят да и перестанут. А вот нарушение законов писанных чревато неприятностями более существенными. Закон и мораль будем считать, вслед за философами, общественным договором, который и создается для бесконфликтного бытия в социальном пространстве...

Исполнение закона – «обязан и сделал» – что это? Ну понятно, не конфликтоген. Но синтон ли? Да нет же, это всего-навсего нейтральное поведение. «Не обязан, а сделал» – син-

тонное поведение. (А может быть, даже благородное, то есть здесь более высокая степень синтонности, если приложенные усилия и значимость услуги велики.) Ну а если уж «обязан, но не сделал»... тут, как ни прискорбно, конфликтогенная ситуация. То же и в случаях «должен и сделал», «не должен, а сделал», «должен, а не сделал», – если говорить в плоскости морали.

Итак, записанные в законе обязательные запреты и предписания, и передаваемые изустно моральные требования оберегают другого члена общества от моих потребностей, необоснованно ущемляющих его адекватные потребности.

И если каждый сдержит свои потребности, то они будут слегка фрустрированы, то есть 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 моральные предписания, 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 за пределами того, что обязаны по закону, это не должно нарушать закон по отношению к другим людям. С другой стороны —

Достаточно неприятным и жестким конфликтогеном может быть
требование сделать что-то за пределами обязанностей партнера.

Нередки ведь случаи, когда мы, например, пришли к закрытию поликлиники и вынуждаем, чтобы, несмотря на это, нас приняли и выписали больничный лист. Ответственность за собственную недисциплинированность мы пытаемся переложить на работников поликлиники – они, дескать, негуманны. Все это – манипулятивные приемы, и их надо избегать.

Точки над «а»...

Но ведь каждую мелочь в межличностных отношениях ни закон, ни народная мудрость учесть не могут. Как же тогда быть?

Здесь на арену выходит **межличностный договор**. Так, мы знаем, что при разводе закон требует от отдельно проживающего супруга платить алименты на ребенка. Но в законе не указано, кто должен выносить мусор, а кто – готовить обеды. Да и более важные проблемы там также не отражены.

Ну неужели о каждой мелочи надо договариваться? Нет, не о каждой. Но о каждой такой, которая может привести к конфликтам. Я об этой мелочи думаю одно, а он – другое. Я думаю, что он как настоящий современный муж будет делить со мной тяготы кухонной работы. А он, «гад такой», думает, что я, в соответствии с традицией, как истинная жена буду вести дом целиком.

И каждый, как видим, имеет свои основания.

На эту тему есть любопытная «историческая история». Протагор, который, как и всякий софист, настолько искусно владел логикой, что мог незаметно для другого выдать ложь за истину, договорился (*слушайте внимательно – договорился*) с неким Клеонтом, что обучит его риторике. И если он обучит Клеонта настолько хорошо, что тот выиграет благодаря этому свой первый суд, то Клеонт заплатит ему условленную сумму. Если же ученик проиграет, то ничего и не должен. Все вроде бы нормально. Но Клеонт не хотел вызывать никого на суд. Да и с ним никто не судился. Тогда Протагор сказал Клеонту:

– Отдай плату. Ибо все равно ты отдашь. Я вызову тебя на суд, и (*еще раз – внимание!*), если ты выиграешь его, заплатишь мне по уговору. А если проиграешь, то заплатишь по суду.

Но Клеонт недаром был учеником софиста:

– Нет, Протагор, если я проиграю, то я не плачу по уговору, а если я выиграю, то не плачу по суду.

Вот так! Поэтому договаривайтесь при наличии значимых противоречий точнее и подробнее. К слову, Протагор все-таки убедил Клеонта расплатиться с ним, пообещав вызвать его на суд повторно; ведь тогда уже однозначно Клеонт должен будет отдать плату.

А в целом запомним, что **незаключение договора при отсутствии соответствующего закона чревато конфликтами.**

Надо учиться 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 вы вступаете в новые долговременные отношения. В брак, например. Или нанимаетесь/берете на работу кого-то, или организуете АО либо ТОО⁴.

Договаривайтесь на берегу, чтобы потом, отплыв, не выяснять отношений, – плот может перевернуться. **Ставьте точки над «а», чтобы не ставить их над «і».** Необязательно на бумаге (впрочем, если все сугубо официально, то лучше именно так). Но хотя бы повторите неоднократно и убедитесь, что все друг друга поняли правильно, чтобы нельзя было потом сослаться на то, что «мы об этом не говорили».

Договор обозначает границу дозволенного/недозволенного, которую постоянно нужно иметь в виду и стараться не приближаться к ней. Он будет играть дисциплинирующую роль для обеих сторон.

Разные психологические типы по-разному воспринимают рекомендации о договоре. Эпилептоиды в своей пристрастности к порядку и психастеноиды со своей щепетильной совестливостью обычно легко принимают сказанное, но гипертимы с их широтой и истероиды с их манипулятивностью воспринимают это в штыки. И все-таки, утратив, может быть, часть репутации («вот въедливый человек!»), вы выиграете в деловом отношении: приобретете больше доверия, так как будете не только стимулировать заключение этого договора, но и выполнение его неукоснительно. (Истероидам же могу сказать, что выгоднее заключать и выполнять договор, чем манипулировать, используя неясности. Лучше, преодолев свои иррациональные стремления к манипуляциям, заслужить славу надежного человека.)

Мелкие пакости и мелкие услуги

Все, о чем говорилось выше, относится и к проблемам собственно общения. Прежде всего, сами реальные действия в чей-то адрес выполняют и коммуникативную функцию. Делая что-то для другого, я показываю, как к нему отношусь.

При этом если польза или вред малы, то поступок может сам по себе рассматриваться скорее как знак, чем как действие, важное для жизни партнера. То есть речь идет в этом случае о преимущественно коммуникативном процессе.

Если вы —

- пытаетесь взять без очереди недефицитный товар, нарушая законное право других,
- не уступили место старому человеку, нарушив этикет (а значит и этику),
- не слишком торопились и опоздали на 10 минут на условленную встречу, —

⁴ Товарищество с ограниченной ответственностью – организационно-правовая форма, существовавшая в России до 1994 г.; современный аналог – ООО.

все это конфликтогены, но мелкие. Уточним: **это конфликтогены и на уровне отношений, но преимущественно на уровне общения...** Отсутствие таких конфликтогенов равняется нейтральному коммуникативному поведению.

Ну а если вы —

- предложили стоящему за вами в очереди торопящемуся на поезд человеку пройти перед вами (хотя по праву могли его и не пропускать),
- уступили свое место в метро увлеченному чтением ровеснику (сверх требований этикета),
- изъявили желание помыть посуду сверх обязанностей, которые взяли на себя по договору о разделении функций в доме, —

все это синтонные послы, выраженные в действиях, но являющиеся преимущественно все же коммуникативными знаками (расположения, приятия, готовности к благим поступкам в дальнейшем...).

Имеет смысл быть справедливым и благородным не только на уровне серьезных акций в адрес партнера, но и стремиться к осмотрительности в плане коммуникативных мелочей. Ведь мелкие поведенческие моменты со знаком минус, складываясь в систему, могут создавать большое напряжение, которое придется снимать специальными усилиями. А постоянно следить за собой, если это войдет в привычку и будет срабатывать на уровне автоматизма, не так уж сложно. На занятиях в клубе «Маленький принц» был такой случай.

Опоздавшая женщина вошла в класс, где не было свободных стульев. Ни один мужчина не поднялся принести ей стул. Все они были пристыжены психологом и оштрафованы в соответствии с правилами психологического тренинга.

В последующих специально подстроенных аналогичных тренировочных ситуациях все как один вскакивали и бежали за стулом. Опыт показывает, что некоторые усваивают подобного рода истины достаточно быстро и тщательно следят за своим поведением, другие же нуждаются в более длительном тренинге, принципы которого будут изложены в дальнейшем.

Так же обстоят дела и с подачей синтонных послы. Постоянная забота о человеке, с которым мы часто общаемся, — это так естественно. Кто-то позвонил ему по телефону — оставьте записку. Идете в магазин — «Не купить ли тебе что-нибудь заодно?» Мелкие услуги подобного рода **нетрудны** и могут быть **многочисленными** знаками расположения, приятия и уважения. В семье система таких услуг совершенно необходима, и стоит сосредоточиться на этом. Это не мешает помнить друг о друге, когда появляются и серьезные проблемы. Но мелкие возникают чаще. И это все — возможность показать свое хорошее отношение к близким.

И в служебной сфере не стоит пренебрегать коммуникативным значением мелких поступков. Надо, чтобы складывалось впечатление, что от нас можно ждать скорее хорошего, чем плохого. Конечно, это не должно подменять реального делового сотрудничества. И с другой стороны (внимание!), надо, чтобы **услуги, оказываемые вышестоящим, не воспринимались как лесть и были такими же, как и услуги в адрес нижестоящих**; а в принципиальных вопросах остаемся принципиальными.

Этика и этикет

Мы уже затрагивали тему этикета, когда говорили, что этика предписывает соблюдать этикет. И наверное, этим пренебрегать не стоит. Конечно, за нарушение нравственных установок вас не посадят. Но чаще всего осадят. Не арестуют, если мы не поздороваемся, войдя в дом, но посмотрят искоса. А иногда несоблюдение партнером этикета воспринимается очень болезненно. Особенно если не соблюдает этикет мужчина по отношению к женщине. И еще более «особенно», если муж — по отношению к жене. Вот жена что-то обронила, а он не поднял... Жестокий конфликтоген.

Не надо, конечно, и преувеличивать. Этикет стоит соблюдать там, где будут отрицательно реагировать на его нарушение, где его чтут.

Впрочем, возможно, что в компании друзей общепринятым этикетом пренебрегают. Можете и вы пренебречь. Но, с другой стороны, это будет означать, что здесь принят иной свод правил общения и поведения – положим, более свободный, лишенный некоторых общепринятых условностей, но впитавший другие, свои условности. Попав в новую для себя среду, компанию, семью, имеет смысл поинтересоваться особенностями принятого этикета, и если они приемлемы в принципе, то старайтесь вести себя в соответствии с ними. Будет меньше сложностей. Скажем шире:

Надо соблюдать не только общепринятый этикет, но и правила, принятые лишь в данной общности людей,

независимо от ее величины: в этнической группе, возрастной когорте, профессиональной среде, в кругу друзей, в доме, куда вы приглашены... При этом иногда приходится пренебречь правилами некоего всеобщего этикета, в то же время никак нельзя пренебречь общечеловеческой нравственностью.

Если же приходится вынужденно нарушить эти правила, надо смягчить свои неизбежные конфликтогенные послы, объяснить, извиниться, попросить разрешения. Особенно важно помнить о сказанном в условиях межнационального брака...

Чтобы не попасть в трудное положение, можно пользоваться правилами общепринятого этикета. Мы долго игнорировали эту сторону общечеловеческой культуры. Но опыт показывает большую заинтересованность людей в этом вопросе. В клубе «Маленький принц» тема «Этикет» пользуется большим вниманием, оставляя позади даже сексологию.

Знание общепринятого этикета существенно поможет в общении в любой среде. Но все же, входя в новую для себя общность людей, надо изучать особенности ее этикета, наблюдая и запоминая, а при необходимости задавая вопросы.

Соблюдение этикета – общепринятого или «локального» – не должно сопровождаться придирчивостью к его нарушениям со стороны окружающих: это может играть конфликтогенную роль. Вспомним Чехова: пролить соус на стол нехорошо, но заметить это еще хуже. Тем более неуместны бурные проявления возмущения.

Человек может не знать тех или иных правил этикета, а зная их – не соблюдать по каким-то причинам или вообще считать излишними. Стоит ли в таком случае идти на обострение? Более подробно об отрицательных оценках мы еще поговорим. А сейчас зафиксируем только необходимость большей терпимости к нарушителям некоторых правил этикета.

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

Этикет предписывает думать о том, как бы не задеть интересы партнера, и быть щепетильным в этом плане, более того: показать, дать понять это, даже продемонстрировать. И это является синтонным посылом. Если в метро человек идет широким шагом и размахивает руками, это – «раздайся море...» (далее по тексту известного выражения). Наоборот – стоило бы предупредительно прижать их к себе вместе с сумкой, чтобы она не мешала другим. Или, идя впереди и раскрыв дверь, я не бросаю ее, а, предусмотрительно оглянувшись, придерживаю. Зайдя к друзьям по дороге домой, я звоню жене и даю телефон и адрес друзей – и этим подаю ей знак, что никакого обмана, я действительно у друзей и она может не тревожиться. Для гостя, который может у вас заночевать, всегда в запасе «не бывшая в употреблении» зубная щетка. Значит, это не вынужденное приглашение, а вы вообще гостеприимный человек. Это все – мелкие, но необходимые синтоны на уровне этикета. Они означают, что вы дорожите обществом данного человека, не хотите его потерять, уважаете его достоинство.

Одним из серьезных и трудных вопросов этикета являются знаки уважения к старшему по возрасту и социальному статусу. Старшие рассматривают отсутствие таких знаков как конфликтогены. Ну а младшие не слишком задумываются об этом. Как быть? Наверное, младшие должны уступать место или очередь людям старческого возраста. А младшие по статусу должны соблюдать субординационную этику.

При общении с человеком выше вас по положению имеет смысл продемонстрировать, что вы цените его социальную роль (если это действительно так) и его время, понимаете его занятость. Идя к нему по делам, надо приготовить все для быстрой записи и не отнимать его время в поисках того, чем бы записать. Если это руководитель, проявите готовность четко выполнить принятое им решение, если вы в принципе согласны с этим решением. Если вы руководитель, то имеете, конечно, право вызвать подчиненного в кабинет (хотя «синтоннее» было бы выйти к рабочему месту подчиненного). И стоит подчеркивать, что во всех остальных планах вы не ставите себя выше. Не заводите в своем учреждении спецстоловой. А в общей столовой становитесь в общую очередь...

Начало и конец цитаты...

В законе сказано, что если украдено целое произведение, то это плагиат и наказуемо. То есть провозглашено право на интеллектуальную собственность. Право авторства. Везде, кроме России, где до сих пор автор никак не защищен от плагиата. В прессе на этот счет были всевозможные обсуждения еще в застойные времена, когда ни о чем другом нельзя было полемизировать. Но и сейчас законы на этот счет туманны. Однако не только юридические аспекты интересны, а, пожалуй, в большей мере важны именно этические – неприятно, если затирают.

Один психолог процитировал мою большую статью, причем автора назвал в первом же абзаце. Но вот он перешел к другому абзацу, продолжая практически переписывать мою статью. Создавалось впечатление, что это уже не мои мысли, а его. Неприятная ситуация. Другие психологи, прочитав его книгу, говорили мне: смотри – тебя обокрали! Выясняю, в чем дело. Оказывается, не нарочно. Ну, не нарочно – значит не нарочно. И все же советую всем, чтобы не было таких неприятных совпадений, пользоваться общим правилом, существующим в мире: обозначать четко начало и конец цитаты. Любым способом. А по радио так и принято говорить: «Конец цитаты». Недоразумения исключены.

Тот психолог, о котором шла речь, не был моим учеником. А так, просто читателем.

А вот Николай Иванович Козлов, которого я цитировал в «Длинном введении», подарил мне три свои книги с дарственными надписями. В двух дарственных надписях есть слово «учитель». Это обо мне. А в третьей книге это слово применительно ко мне используется в тексте. В книгах этих приводится множество идей, позиций, фраз, словосочетаний, описаний тренингов, непосредственно взятых на моих занятиях с людьми из «населения». Многое из перечисленного, конечно же, вошло сейчас в эту мою книгу. **Которая не была написана в обычном смысле** этого слова, а, как говорил Карнеги о своей книге, росла, как растет ребенок, по мере занятий с людьми.

Я, как мог убедиться читатель, владею публицистическим пером. И публиковался в «Литературке», «Известиях», «Советской культуре»... Из центральных газет не печатала меня только «Правда». Было много статей в крупных научно-публицистических и научных сборниках. И книги написал. В том числе вот эту. Но за преподавательскими хлопотами в педагогическом университете я, к сожалению, не смог воспользоваться многими дельными советами Н. И. (к которому всегда прислушивался, когда речь шла о прагматических вопросах) по компьютеризации своего труда. И издал всего две книги. Одну – в 1990 году. Маленькую, на 4 авторских листа, – «Как научиться разбираться в людях», в соавторстве с Н. Ш. Сугробовой (алма-тинский «Караван»), сотысячным тиражом. И другую, в 1996-м, побольше, на 14 листов, –

«Как располагать к себе людей», но всего двухтысячным тиражом, как учебное пособие для студентов (будущих практических психологов). Ну и первое издание этой книги в 1999 году («Филинь»).

Между прочим, когда Н. И. приступал к занятиям в «Маленьком принце», мы поставили с ним точки над «а». Договорились об авторской щепетильности. Как Протагор с Клеонтом. И, как и Протагор, я был неточен. Я не оговорил вопроса о начале и конце цитаты. И вот другие психологи, мои студенты (будущие психологи) и даже вовсе не психологи, а «люди из населения» вдруг сообщают мне, что все, что я говорю на своих лекциях и в статьях, есть у Козлова в книге «Как относиться к себе и к людям». А тут читаю книгу «Истинная правда, или Учебник для психолога по жизни» Н. И. Козлова – и вижу свой материал по знакомству в случайной обстановке и многое другое...

Нет, я не разочаровался в своем ученике. Талантливый (много прекрасно разработанных сценариев психологических тренингов, глубокие мысли, бойкое перо). Благодарный. «Еще раз спасибо вам, Аркадий Петрович», – говорит в «Истинной правде...». А до этого там же желает мне «доброго здоровья». Несколько раз даже процитировал со ссылкой. Воспроизвел, правда чуть-чуть неточно, мою сакраментальную фразу «Я за деньгами не гонюсь, особенно за маленькими», но зато поставил ее эпиграфом к целой главе. А другую целую главу даже озаглавил «Егидес, или Начало пути практического психолога». Здорово, правда? Но это еще не все. В первой книге, где больше всего материала из практики «Маленького принца», говорится следующее: «Я писал книгу прикладную, а не теоретическую... прошу прощения у тех авторов, чьи мысли и образы я... использовал, не всегда на них ссылаясь... Правда, на одного человека я не ссылался настолько часто, что надо сразу его назвать: Аркадий Петрович Егидес... Собственно, благодаря именно ему я начал формироваться как психолог-практик». В наших с ним беседах Николай Иванович мне объяснил: «Ссылаться на каждую использованную мною вашу фразу просто немыслимо – книга пестрела бы вашей фамилией. Но ведь и на Иисуса Христа я не всегда ссылаюсь».

Спасибо вам, Николай Иванович. Считайте, что это «спасибо» я произнес два раза. Мне лестно, что вы меня цитируете наряду с Иисусом Христом. Вот только весь вопрос в пропорциях. Сколько раз вы цитируете Его – и сколько раз меня. Кроме того, мысли Иисуса Христа печатали не такими тиражами, как мои. И слава богу. Я не претендую ни на Его роль, ни на Его муки. А все эти саркастические замечания я вынужден написать и напечатать, дорогой Н. И., для того чтобы меня не обвинили в плагиате ваши и мои читатели. Заодно я бы не хотел, чтобы они приписали мне некоторые ваши мысли. Во-первых, потому что не все из них я разделяю, а во-вторых, потому что чту ваше авторство. Многими из них я восхищен и буду цитировать непременно со ссылкой (уже давно делаю это), как бы часто ваше ФИО ни мелькало на моих страницах.

Разумеется, эти уточнения я адресую не одному лишь Н. И. Козлову, но и читателю. И не только для того, чтобы была восстановлена точность, но и в качестве интересного парадокса с цитированием и ссылками.

Сочувственное цитирование со ссылкой – это неисчерпаемый источник синтонов. Острота ли, просто ли умная мысль – все равно. Это признание интеллекта, проявление уважения. И как результат – рост авторитета цитируемых людей. И цитирующих. И наоборот, плагиат или просто замалчивание – это воровство. Ведь интеллектуальная собственность – это тоже собственность. Так что цитировать надо до запятой, от которой пусть и не жизнь человека зависит (вспомним «казнить нельзя помиловать»), но часто – честь. Будем щепетильны.

Р. S. к этой главке. Рабочее название этой книги было «Человек общающийся». По глубиной и нравящейся мне аналогии с «человеком разумным», «человеком умелым», «человеком нравственным», «человеком играющим». Все это – разные сущности явления «человек». Общение, деловое и аффилиативное, – еще одна сущность, далеко не последняя. Но слишком

уж философичное получалось название. Оно мне и сейчас нравится своей точностью и лаконизмом. Но многих читателей, для которых написана книга, оно могло бы не привлечь или даже отпугнуть. Я судорожно искал другое название. И вот оно найдено – «Лабиринты общения». Но его придумал не я. Его подарил мне случайный человек – приятный и интересный попутчик из купе поезда, подполковник Олег Николаевич Звеков. Спасибо вам, Олег Николаевич, не только за точное, лаконичное и яркое название, но и за предоставленную мне возможность дать пример сочувственного цитирования со ссылкой.

Знакомый знакомого

Знакомый представил вас своему знакомому. Теперь вы с ним тоже знакомы... Дает ли это вам основания для сепаратных отношений с ним с одновременным игнорированием своего первого знакомого? Закон на этот счет молчит. Вроде бы молчит и мораль. И в общем-то, если говорить формально, вы не совершаете подлости. И тем не менее... Уютно ли, хорошо ли в жизни тому первому знакомому, который вам доверился, введя вас в свой круг? Поставьте себя на его место... Будете ли вы в следующий раз столь неосмотрительны, что введете в свой круг человека, который может отодвинуть вас локтем и начать сепаратные деловые переговоры или даже только сепаратные дружеские разговоры? Конечно, **нет. Ведь это пренебрежение интересами человека, вытеснение его из его же круга.** Ведь человек получает уже меньше внимания от ранее близких ему людей. Учитываете ли вы это?

Речь, разумеется, идет о ситуации, когда в принципе все люди неплохие. То есть ваши друзья общаются с введенным в их круг вашим протеже без натуги и довольны этим общением. И ваш протеже не роняет ваш авторитет в глазах друзей. И все же ситуация щекотливая. А вот введенный уже начинает с вашими друзьями сделки. Нет-нет, они честные и не направлены против вас. Но вы в них не участвуете. И всего-то. Ведь он имеет на то право? Да, имеет. Но стоит ли вести себя так, как этот ваш бывший знакомый? Бывший... Ибо через некоторое время все равно вы поссоритесь. Напряженность растет, коль скоро таким образом нарушаются ваши интересы, и при ссоре по любому поводу искры из глаз, которые вы начнете метать, попадут в бочку с порохом.

Итак, все это конфликтогенно. А как поступить, чтобы и волки, и овцы?... Сыты и целы?.. А просто. Вы включаете своего знакомого, который вас познакомил со своими друзьями, в разговор и в предложения, вы не собираетесь в новой компании без старого друга – по крайней мере, зовете его с собой, когда собираетесь пойти к новым друзьям, постоянно держите его в курсе разговоров с ними, советуетесь, обсуждаете. **Круг друзей просто расширяется и становится более консолидированным.**

Еще лучше (синтоннее), если вы сможете вместе с новыми своими (старыми его) друзьями сделать для него что-то приятное, пусть не материально, пусть только психологически приятное, а материальные выгоды делите тоже по справедливости, в соответствии с его вкладом или отдаете ему несколько больше.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.