**Тема: Понятие об общении**

1. **Понятие и цель общения**

*В повседневной жизни человек учится общению с детства и овладевает разными его видами в зависимости от окружающей его среды, от людей, с которыми взаимодействует. Это происхо­дит стихийно, в житейском опыте. Для профессиональной дея­тельности, особенно связанной с людьми и передачей информа­ции, знаний, данного опыта недостаточно, необходимо овладеть теоретическими знаниями.*

*Общение является центральной базовой категорией и проблемой психологической науки ирассматривается ею всесторонне: как потребность и условие жизни человека, как взаимодействиеи взаимовлияние, как своеобразный обмен отношениями и сопереживание, как взаимное познаниеи деятельность.*

**Общение**- сложный процесс взаимодействия между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга.

Субъектами **общения** являются живые существа, люди. *В принципе общение характерно для любых живых существ, но лишь на уровне человека процесс****общения****становиться осознанным, связанным вербальными и невербальными актами.* Человек, передающий информацию, называется коммуникатором, получающий ее - реципиентом.

**Цельобщения** — это то, ради чего у человека возникает данный вид активности. У животных целью общения может быть побуждение другого живого существа к определенным действиям, предупреждение о том, что необходимо воздержаться от какого-либо действия. Мать, например, голосом или движением предупреждает детеныша об опасности; одни животные в стаде могут предупреждать других о том, что ими восприняты жизненно важные сигналы.У человека же эти цели могут быть весьма и весьма разнообразными я являть собой средства удовлетворения социальных, культурных, творческих, познавательных, эстетических и многих других потребностей.

По целям общение делится на биологическое и социальное в соответствии с обслуживаемыми им потребностями. Биологическое— это общение, необходимое для поддержания, сохранения и развития организма. Оно связано с удовлетворением основных органических потребностей. Социальное общениепреследует цели расширения и укрепления межличностных контактов, установления и развития интерперсональных отношений, личностного роста индивида. Существует столько частных целей общения, сколько можно выделить подвидов биологических и социальных потребностей.

**Средстваобщения**- способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информации, которая передается в процессе **общения** от одного существа к другому. Кодирование информации - это способ ее передачи. Информация между людьми может передаваться с помощью органов чувств, речи и других знаковых систем, письменности, технических средств записи и хранения информации.

По средствам общение может быть непосредственным и опосредствованным, прямым и косвенным. Непосредственное общениеосуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу природой: руки, голова, туловище, голосовые связки и т.п.Опосредствованное общениесвязано с использованием специальных средств и орудий для организации общения и обмена информацией. Это или природные предметы (палка, брошенный камень, след на земле и т.д.), или культурные (знаковые системы, записи символов на различных носителях, печать, радио, телевидение и т.п.).

Прямое общениепредполагает личные контакты и непосредственное восприятие друг другом общающихся людей в самом акте общения, например, телесные контакты, беседы людей друг с другом, их общение в тех случаях, когда они видят и непосредственно реагируют на действия друг друга.

Косвенное общениеосуществляется через посредников, которыми могут выступать другие люди (скажем, переговоры между конфликтующими сторонами на межгосударственном, межнациональном, групповом, семейном уровнях).

**2. Структура общения**

Выделяются в общении три взаимосвязанные стороны: коммуникативной, интерактивной и перцептивной

Таким образом, схематически структуру **общения** мы представим так:

**

Коммуникативная сторона**общения** (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в обмене информацией между общающимися индивидами.

Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями).

Перцептивная сторона**общения** означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания.

**3 Функции общения**

*Общение – сложный и многогранный процесс, который может выступать в одно и то же время как процесс взаимодействия индивидов, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимовлияния друг на друга, и как процесс сопереживания и взаимного понимания друг друга.*

*По своему назначению общение многофункционально.*

***Выделяют 5 основных функций общения:***

• ***Прагматическая функция*** – реализуется при взаимодействии людей в процессе совместной деятельности.

• ***Формирующая функция*** – проявляется в процессе развития человека и становление его как личности. Действительно, без общения с взрослыми никто не смог бы превратиться из беспомощного ребенка в того, кем является сейчас. Именно окружающие взрослые научили

нас говорить, читать, писать, правильно есть, пить, одеваться и вообще вести себя в обществе других людей. Мы зачастую активно и критично принимаем предлагаемые нам чужими людьми слова, сравниваем их с тем, что мы уже знаем, слышали от других.

• ***Функция подтверждения*** – проявляется в том, что только в ходе общения с людьми мы можем познать, понять и утвердить себя в собственных глазах. Желая убедиться в признании своей ценности, человек ищет точку опоры в других людях. Еще Уильям Джеймс отмечал, что для человека «не существует более чудовищного наказания, чем быть предоставленным в обществе самому себе и оставаться абсолютно незамеченным».

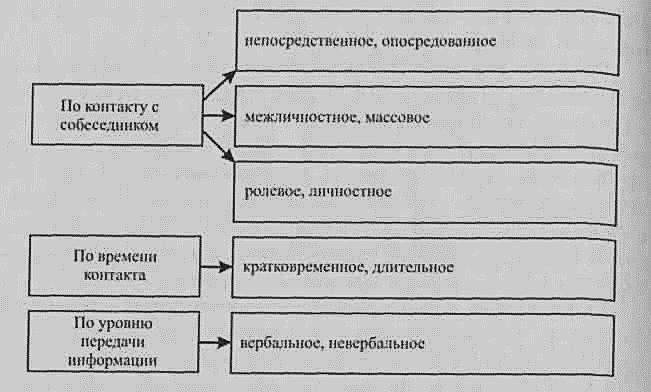
• ***Функция организации и поддержания межличностных отношений*** – общение для любого человека неизменно связано с оцениванием других людей и установлением определенных эмоциональных отношений – либо положительных, либо отрицательных. Даже один и тот же человек может вызвать у нас в разных ситуациях различное отношение.

• ***Внутриличностная функция*** – одна из самых важных. Благодаря диалогу с самим собой мы принимаем определенные решения, совершаем значимые поступки. Такое внутреннее общение может рассматриваться как универсальный способ мышления человека.

**Тема: Виды и уровни общения**

***1 Виды общения***

* *Общение как социально-психологический феномен — это контакт между людьми, который осуществляется посредством языка и речи, имеет разные формы проявления.*
* *Язык — система словесных знаков, средство, с помощью которого осуществляет общение между людьми.*
* *Использование языка с целью общения людей называют речью.*
* ***В зависимости от особенностей общения, выделяют различные его виды:*** (схема 3).
* **Виды общения**



По контакту с собеседником общение может быть непосред­ственным и опосредованным.

* **Непосредственное общение (прямое)** — это естественное общение, когда субъекты взаимодействия находятся рядом и об­щаются посредством речи, мимики и жестов. Данный вид обще­ния является наиболее полноценным, потому что индивиды в процессе его получают максимальную информацию друг о друге.
* **Опосредованное (косвенное) общение** осуществляется в си­туациях, когда индивиды отдалены друг от друга временем или расстоянием. Например, разговор по телефону, переписка. Опо­средованное общение — это неполный психологический контакт, когда обратная связь затруднена.

Общение может быть межличностным или массовым.

* **Мас­совое общение** представляет собой множественные контакты незнакомых людей, а также коммуникацию, опосредованную различными видами массовой информации. Оно может быть **прямым** и **опосредованным. Прямое массовое общение** на­блюдается на митингах, собраниях, демонстрациях, во всех больших социальных группах: толпе, публике, аудитории. **Опо­средованное массовое общение** имеет односторонний характер исвязано с массовой культурой и средствами массовой коммуни­кации.
* По критерию равноправия партнеров в **межличностном об­щении** (схема 4) **выделяют два типа: диалогическое и монологи­ческое.**

**Типы межличностного общения**

* **Диалогическое общение** — равноправное субъект-субъект­ное взаимодействие, имеющее целью взаимное познание, стрем­ление к реализации целей каждого партнера.
* **Монологическое общение** реализуется при неравноправных позициях партнеров и представляет собой субъект-объектные от­ношения. Оно может быть императивным и манипулятивным.
* **Императивное общение** — авторитарная, директивная форма взаимодействия с партнером с целью достижения контроля над его поведением, установками, мыслями и принуждения к опреде­ленным действиям или решениям. Причем цель эта не завуалиро­вана.
* **Манипулятивное общение** — форма межличностного об­щения, при которой воздействие на партнера по общению осуще­ствляется скрытно для достижения своих намерений.

Выделяют два типа коммуникаций — ролевую и личност­ную.

* В **ролевом общении** люди действуют, исходя из занимае­мого статуса. Например, ролевым будет общение учителя с уче­никами, начальника цеха с рабочими и т.д. Ролевое общение рег­ламентировано принятыми в обществе правилами и спецификой обращения.
* **Личностное общение** зависит от индивидуальных особенностей людей и взаимоотношений между ними.

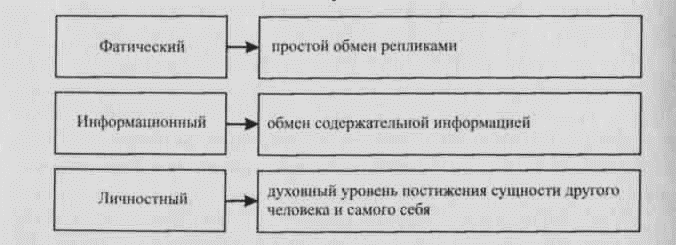
Общение может быть кратковременным или длительным в зависимости от целей, содержания деятельности, индивидуаль­ных особенностей собеседников, их симпатий, антипатий и т.д.

Обмен информацией может происходить посредством вер­бального и невербального взаимодействия.

* **Вербальное** общение происходит посредством речи,
* **невербальное** — с помощью паралингвистических средств передачи информации (громкость речи, тембр голоса, жесты, мимика, позы).

Общение осуществляется на разных уровнях. Уровни обще­ния определяются общей культурой взаимодействующих объек­тов, их индивидуальными и личностными характеристиками, особенностями ситуации, социальным контролем, ценностными ориентациями общающихся, их отношением друг к другу (схема 5).

* **2 Уровни общения**



Самый примитивный уровень общения — **фатический**(от лат. fatuus — глупый). Он предполагает простой обмен реплика­ми для поддержания разговора, не имеет глубокого смысла. Та­кое общение необходимо в стандартизированных условиях либо определяется этикетными нормами.

**Информационный** уровень общения предполагает обмен интересной для собеседников новой информацией, являющейся источником эмоциональной, мыслительной, поведенческой ак­тивности человека.

**Личностный** уровень общения характеризует такое взаимо­действие, при котором субъекты способны к глубокому саморас­крытию и постижению сущности другого человека, самого себя и окружающего мира. Он построен на позитивном отношении к себе, другим людям и окружающему миру в целом. Это высший духовный уровень общения.

**3) Процесс общения (коммуникации).**

Во-первых, он состоит непосредственно из самого акта **общения**,коммуникации, в котором участвуют сами коммуниканты, общающиеся. Причем в нормальном случае их должно быть не менее двух.

Во-вторых, коммуниканты должны совершать само действие, которое мы и называем общением, т.е. делать нечто (говорить, жестикулировать, позволять "считывать" со своих лиц определенное выражение, свидетельствующее, например, об эмоциях, переживаемых в связи с тем, что сообщается).

В-третьих, необходимо, далее определить в каждом конкретном коммуникативном акте канал связи. При разговоре по телефону таким каналом являются органы речи и слуха; в таком случае говорят об аудио-вербальном (слухо-словесном) канале, проще - о слуховом канале. Форма и содержание письма воспринимаются по зрительному (визуально-вербальному) каналу.

Рукопожатие- способ передачи дружеского приветствия по кинесико-тактильному (двигально-осязательному) каналу. Если же мы по костюму узнаем, что наш собеседник, допустим, узбек, то сообщение о его национальной принадлежности пришло к нам по визуальному каналу (зрительному), но не по визуально-вербальному, поскольку словесно (вербально) никто ничего не сообщал.

**Тема: Общение как коммуникация**

**Коммуникацию** между общающимися обеспечивает, во-первых, язык. Общение будет происходить на «одном языке» при том условии, что говорящие вкладывают один и тот же смысл в произносимые слова.

*Речевое общение* — процесс установления и поддержания целенаправленного, прямого или опосредованного, контакта между людьми при помощи языка.

В структуру речевого общения входят определенные свойства речи и голоса:

* диапазон — широкий, узкий;
* тональность — высокая, низкая;
* интонация — слабая, говорящая о подчиненности человека, повышенного тона, подчеркивающая сильную человеческую натуру, и др.;
* темп речи — быстрый, средний, замедленный;
* модуляция высоты голоса — плавная, резкая;
* ритм — равномерный, прерывистый;
* тембр — раскатистый, хриплый, скрипучий.

Наиболее привлекательной при общении является речь плавная, спокойная и размеренная.

Речевое общение (рис. 3.1), поддержанное словами, жестами, мимикой собеседника (диалог), происходит намного легче по сравнению с не поддержанным этими средствами (монолог).

Большое внимание должно быть уделено свойствам речи и голоса, таким как тональность, тембр, темп, дикция и т. д. Ребенок в силу своей впечатлительности, подражательности будет перенимать все нюансы голоса уважаемого им взрослого человека. Родителям следует обращать внимание на звуковое оформление своей речи: шепот, вздохи, смех и т. д.

На каждом этапе словесного оформления мыслей происходит потеря информации и ее искажение. Масштаб этих потерь определяется:

* общим несовершенством человеческой речи;
* неточностью воплощения мыслей в словесной форме (табл. 3.1).



Таблица 3.1

**Факторы, затрудняющие воплощение мыслей в словесной форме**

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметры** | **Процент потери информации** |
| Максимальное воплощение мыслей | Задумано 100 % |
| Языковой фильтр | Приобрело словесные формы 90 % |
| Барьер словесных запасов собеседников | Высказано 60 % |
| Фильтр воображения и желания | Услышано 70 % |
| Объем запоминания | Понято 60 % |
|  | Осталось в памяти 24 % |

Таблица 3.2  
**Барьеры общения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Внешние** | **Внутренние** |
| Сложившиеся отношения между | Словарный запас. |
| общающимися: | Культурный уровень. |
| — недоверие; | Профессия (различные области знаний). |
| — неприятие; | Фонетический барьер: |
| — отсутствие авторитета; | — непонимание языка; |
| — статус | — неприятие темпа речи; |
|  | — несоответствие речи жестам. |

\* \* \*

При помощи речи происходит кодирование и декодирование информации. Говорящий (взрослый) кодирует информацию, а слушающий (ребенок) ее декодирует. Передачу информации можно выразить схемой (рис. 3.2).

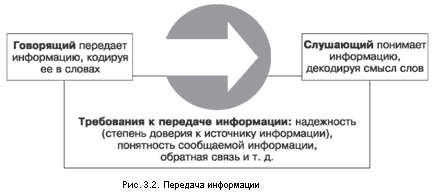


Рис. 3.2. **Передача информации**

Форма и содержание сообщения существенно зависят от личностных особенностей самого говорящего (взрослого), его представлений о слушателе (ребенке) и отношения к нему, а также от всей ситуации, в которой протекает общение.

\* \* \*

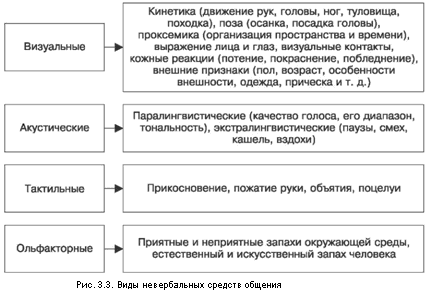


Рис. 3.3. **Виды невербальных средств общения**

Не меньшее значение в коммуникации имеет и общение неречевое (невербальное), осуществляемое с помощью жестов, мимики, пантомимики, а также позиции и дистанции общения (рис. 3.3, 3.4 и 3.5).

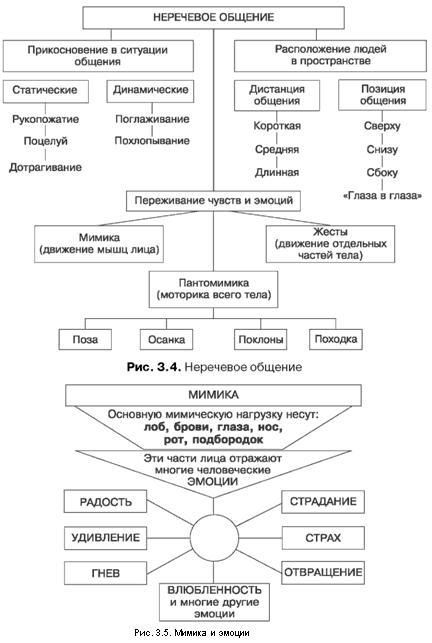


Рис. 3.5. **Мимика и эмоции**

**Экспрессия** выражается через мимику, пантомимику, интонацию голоса. Экспрессия очень информативна. Даже маленький ребенок хорошо воспринимает экспрессивную сторону неречевого общения и придает ей подчас решающее значение: *«Мама говорит сердитые слова. Но на лице у нее сердиток нет. Значит, она не сердится!».*

**Мимика** правой и левой стороны лица немного различается, так как они контролируются разными полушариями мозга. Левое полушарие контролирует речь и интеллектуальную деятельность, а правое управляет эмоциями, воображением, сенсорной деятельностью. Поскольку работа правого полушария отражается на левой стороне лица, то на этой стороне труднее скрыть свои чувства. Об искренности человеческих эмоций обычно говорит симметрия в отображении чувств на лице, тогда как чем сильнее фальшь, тем более разнится мимика его правой и левой половины.

Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих сторонах лица, отрицательные эмоции отчетливее выражаются на левой стороне лица.

Особой *эмоциональной выразительностью отличаются губы* индивида, читать которые совсем не сложно. Например, усиленная мимика рта или закусывание губ свидетельствуют о беспокойстве, а скривленный в одну сторону рот — о скепсисе (насмешке).

*Улыбка на лице,* как правило, отражает дружелюбие или потребность в одобрении. *Улыбка мужчины*обычно показывает, что он в данной ситуации владеет собой. *Женская же улыбка,* как правило, значительно правдивее и чаще соответствует фактическому настроению.

Так как улыбки сплошь и рядом отображают разные мотивы, желательно не слишком полагаться на их стандартное толкование. Так, чрезмерная улыбчивость сигнализирует о потребности в одобрении, кривая улыбка — это знак контролируемой нервозности, улыбка при приподнятых

бровях говорит о готовности подчиниться, а при опущенных — свидетельствует об ощущении превосходства.

Когда люди слушают, они склонны к зрительному контакту. Обычно человек отводит глаза, когда он задает вопросы, от которых чувствует неудобство, ощущает свою вину. С другой стороны, когда человек агрессивен, озлоблен или защищается, контакты глаз резко возрастают. *Людей обычно выдают:*

* какие-либо изменения в выражении глаз — при возникновении некой эмоции;
* непроизвольные движения глаз — при появлении тревоги, стыда, страха;
* остекленевший взгляд — при возникновении слабости;
* сумбурные движения зрачков — знак опьянения;
* усиленные моргания век — при возбуждении и обмане;
* увеличение зрачков — при ощущении интереса или получении удовольствия, например после употребления наркотиков;
* сужение зрачков — при накатывании раздражения, злобы, ненависти, других отрицательных эмоций (такой эффект наблюдается в том числе и после употребления лекарств или тех же наркотиков).

Люди предпочитают смотреть на тех, кем они явно восхищаются, с кем у них близкие отношения. Они смотрят, когда слушают, а не когда говорят.

Во время беседы следует обратить внимание на реакцию слушающего. Можно заметить следующие характерные признаки:

* отсутствующий взгляд — сосредоточенное размышление;
* переведение взгляда на окружающие предметы — падение интереса к беседе, излишне длинный монолог;
* настойчивый и пристальный взгляд в глаза (зрачки при этом сужены) — отсутствие согласия, недоверие;
* глаза отводятся в сторону или опущены вниз — стыд, обман;
* взгляд сбоку — недоверие;
* взгляд то отводится, то возвращается назад — отсутствие согласия, недоверие.

Язык взгляда способен сказать об истинных чувствах собеседника, его правдивости или ложности.

Важными показателями невербального поведения человека являются его **интонация голоса** и**особенности лексики.** Например, низкий голос традиционно ассоциируется с силой, уверенностью в себе, сексуальностью и умением убеждать других людей.

Голос довольно точно сообщает окружающим о текущем состоянии индивида, его переживаниях, отношении к событиям, самочувствии, а нередко и о темпераменте, чертах характера.

Уловить эмоции индивида позволяет **тон** его **голоса.** Например, в зависимости от состояния у человека несколько меняется голосовой тембр. Очень высокий голос является показателем энтузиазма, радости или недоверия; высокий, в широком диапазоне силы, тональности и высоты, отражает гнев и страх; чрезмерно высокий, пронзительный свидетельствует о беспокойстве; мягкий и приглушенный, с пониженной интонацией к концу каждой фразы выражает горе, печаль или усталость.

Более всего о внутреннем психоэмоциональном состоянии индивида может сообщить **анализ его связной речи:** как в ней расставлены логические ударения, как быстро произносятся слова, как конструируются фразы, какие имеются отклонения от нормы.

**Физиологические реакции** индивида обычно плохо поддаются контролю и поэтому весьма информативны:

* покраснение лица отражает стыд или гнев;
* побелевшее лицо показывает страх или является признаком виновности;
* усиленное биение пульса на венах рук или артериях шеи предопределяется тревогой, страхом, стыдом или обманом;
* быстрое поверхностное дыхание указывает на внутреннее напряжение;
* короткое дыхание через нос — на злость;
* пересыхание рта (проявляется в глотании, облизывании губ, жажде и т. д.) свидетельствует о страхе, обмане;
* внезапный оскал — признак ярости, агрессивности;
* тремор рук говорит о напряжении, страхе, обмане;
* испарина, пот отражают гнев, смущение, нервозность, обман.

**Пантомимика** также имеет огромное значение при общении. По тому, как сидит или стоит человек, по его жестам и движениям можно определить его эмоциональные переживания, а жест и мимика несут 40 % информации.

Ритмически согласованные с интонацией, ударениями и паузами жесты помогают сосредоточить внимание слушающего на тех или иных «ударных» частях высказывания, выразить эмоциональное отношение говорящего к высказываемым мыслям.

Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестами. Неумеренная жестикуляция утомляет слушателя и вызывает его раздражение.

Подобно словам-паразитам (типа «так сказать», «значит» и т. д.) существуют жесты-сорняки, которые отвлекают собеседника от восприятия речи.

Нежелательно в процессе беседы:

* встряхивать головой;
* бесконечно поправлять прическу, очки;
* почесывать затылок;
* теребить пуговицу и т. п.

Чрезмерное употребление жестов ведет к потере выразительности речи. Движения рук, как и всего тела, в общении должны быть мотивированными, естественно порождаться излагаемой мыслью и выражаемыми чувствами. Для правильного использования жестов в процессе разговора необходима тренировка. Ниже предлагаются задания для практической отработки соответствующих навыков.

**Тема: Общение как межличностное взаимодействие**

**Общение как межличностное взаимодействие**

Изучение общения как сложного социально-психологического явления предполагает выделение в его структуре универсальной свойства, обуславливающей все формы его проявления. Таким свойством для общения является **взаимодействие.**

В философии категория «**взаимодействие**» используется для определения общей формы связи вещей или явлений в их взаимной смене, влиятельные одних на другие.

**Социальное взаимодействие** является составной и формой проявления общей, универсальной взаимодействия. Иначе говоря, общество - это система реальных связей и взаимодействий человека с другими людьми, социальными группами, совокупность всех социальных отношений - опосредованных и непосредственных, сознательных и неосознанных.

В процессе деятельности люди обмениваются не только информацией, но и различными действиями. Эти действия обеспечивают планирование совместной деятельности, ее координацию и распределение функций. С их помощью осуществляются взаимное стимулирование, взаимный контроль и взаимопомощь в процессе решения общей задачи. Это предполагает, что каждый из участников - партнеров по взаимодействию - делает свой вклад в его решение, обеспечивающее большую эффективность соответствующей деятельности по сравнению с суммой отдельных индивидуальных действий указанных участников.

Таким образом, **взаимодействие (интеракция) в социально-психологическом плане - аспект общения и** [**психология общения**](http://mypsiholog.com/psychology-communication/)**, проявляющаяся в организации людьми взаимных действий, направленных на реализацию совместной деятельности, достижения определенной общей цели.**

Человек, взаимодействуя с другими людьми, одновременно вступает в определенные конкретные связи и отношения с ними, с различными социальными группами, обществом в целом. Поэтому в структуре интерактивного общения (взаимодействия) можно выделить две стороны: *внутреннюю (содержательную) и внешнюю (формальную)*.

**Внутренней (содержательной) стороной взаимодействия** является совокупность отношений личности с социальной средой, которые можно рассматривать в двух аспектах: широком (социальном) и узком (межличностным).

В широком смысле личность является субъектом многочисленных и разнообразных отношений: производственных, политических, религиозных, национальных, нравственных и т.д. Такие отношения часто называют общественными, или социальными, их характерной чертой является то, что они лишены индивидуализированного, личного выражения и отражают связи, взаимодействие не между конкретными личностями, а между репрезентантами различных социальных групп, между различными социальными типами. Эти отношения носят объективный характер: личность вступает в них независимо от их желаний и стремлений, симпатий или антипатий.

В социальных отношениях отражаются существенные связи между различными сферами жизнедеятельности людей, которые выполняют в обществе определенные социальные функции (роли). Система этих функций определяет, регламентирует поведение лица определенным нормам, отражающие наиболее типичные, общественно необходимые виды деятельности и способы их выполнения.

Но для каждого конкретного лица такие общественные отношения очень редко выступают в «чистом» виде. Отражаясь в его внутреннем  
мире, они приобретают субъективного, личностного окраску, индивидуального отображения и формы проявления, становятся фактом сознания как межличностные отношения, как конкретный результат ее взаимодействия с социальной средой.

**Социально-психологический и личный аспекты общественных отношений** проявляются в поведении человека, его мотивах, чувствах, настроениях, оценках. Поэтому на эмпирическом уровне как непосредственная реальность предстает межличностных социально-психологический аспект общественных отношений не только для участников, но и для исследователей.  
Этот факт довольно часто является гносеологическим источником одной из распространенных ошибок социально-психологических исследований.

Содержанием взаимодействия между людьми есть определенная и специфическая для социальной структуры общества совокупность экономических, правовых, политических отношений. Реализация этого содержания в конкретной деятельности людей требует определенных средств и форм выражения. Они могут иметь как рациональное, так и эмоциональный характер, проявляться в конкретных особенностях социально-психологического, межличностного общения.

Обе **разновидности отношений** - и **социальные**, и **межличностные** - реализуются именно в общении (прямом или опосредованном), в деятельности людей и социальных групп. Но каждый из них проявляется в специфических формах общения.

**Межличностные отношения формируются под влиянием непосредственных условий жизнедеятельности человека, их специфической чертой является эмоциональная окрашенность**. Чувства, которые определяют эти отношения, можно разделить на две группы: **конъюнктивные** и **дизъюнктивные**.

К **конъюнктивным** принадлежат чувства, которые *сближают людей, объединяют их в кооперацию, выражают готовность сотрудничать, совместно действовать*. **Дизъюнктивные чувства** *разъединяют людей, делают взаимоотношения напряженными, конфликтными*. Интенсивность выявления чувств влияет на эффективность деятельности членов группы и является одним из показателей социально-психологического климата группы.  
Реализация отношений в конкретной деятельности происходит в форме взаимного обмена действиями, определяющий внешний (формальный) сторону взаимодействия. Именно такой обмен (навыками, умениями) является основой взаимодействия как материального, практического аспекта общения в отличие от информационного как обмена мыслями, чувствами, ценностями.

Традиционно в социальной психологии все разновидности взаимодействий разделяют на две группы. К первой относятся действия, которые способствуют организации совместной деятельности, обеспечивающие ее интеграцию, согласованность, эффективность. Такими формами взаимодействия является кооперация, согласие, приспособление, сотрудничество и т.д. Ко второй - конкуренцию, конфликт, оппозиция, то есть действия, которые приводят к несогласованности совместной деятельности, снижению ее эффективности.

**Тема: Виды, структура, предпосылки возникновения конфликта.**

**1Виды конфликтов**

*Конфликт* — это такое взаимодействие между людьми, которое характеризуется возникновением и столкновением противоречий в их отношениях.

Он присутствует только тогда, когда имеет место взаимное противодействие участвующих в нем сторон, сопровождаемое высшей степенью выражения внутри- и межличностной напря­женности их переживаний. *В иных случаях происходит либо разрешение конфликтной ситуации, либо уход от конфликта, Он, кроме того, связан с ухудшением взаимоотношений, поте­рей взаимопонимания и доверия между людьми, понижением социально-психологического климата в группе (коллективе) и в обществе в целом. Конфликты глубоко затрагивают интересы ею участников, вызывают у людей сильное чувство неудовлетворенности (обиды) и эмоциональный стресс.*

**Типы конфликтов:**

**Внутриличностный конфликт**.

*Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.* (столкновение внутри личности рав­ных по силе, но противоположно направленных мотивов, по­требностей, интересов)

*Внутри личностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных форм — это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или: начальник цеха дал мастеру указание выпустить определенное количество деталей, а технический руководитель в то же самое время — произвести технический осмотр оборудования.*

**Межличностный конфликт**. *Это самый распространенный тип конфликта.* *В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего —* это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. (предполагают столкновение индивидов между собой)

**Конфликт между личностью и группой**. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. (возникают при несоответ­ствии поведения личности нормам группы, ее ожиданиям)

Другой распространенный конфликт этого типа — конфликт между группой и руководителем.

**Межгрупповой конфликт**. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. (при которых конфликтующими сторо­нами выступают социальные группы, преследующие несов­местимые цели и препятствующие осуществлению своих намерений).

*Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.*

**Социальный конфликт** — это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга»

**2 Структура конфликта.**

Структуру конфликта можно выра­зить формулой

Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент.

*Конфликтная ситуация* характеризуется наличием противо­речия в интересах и потребностях сторон, которое, однако, мо­жет долго не осознаваться. Она отражает всю совокупность при­чин и условий, предшествующих конфликту и вызывающих его.

На конфликтную ситуацию обычно влияют: объект конф­ликта, его субъекты (стороны), позиции (мотивировка) сто­рон, образ ситуации, представленной в сознании каждой из сторон.

*Объектом* конфликта является реальный или идеальный предмет, который служит причиной конфликта.

*Субъекты* (стороны) конфликта — это непосредственные его участники.

*Позиции* субъектов — внутренние и внешние. Первые пред­ставляют собой открыто предъявляемые требования к оппо­ненту. Вторые содержат истинные мотивы вступления в кон­фликт. Внутренняя позиция может не совпадать с внешней.

*Образ ситуации оппонента, его видение сложившихся условий. Часто образы ситуаций обеих сторон бывают прямо противо­положны, а для разрешения конфликта важно уметь посмот­реть на проблему глазами оппонента.*

*Ранги оппонентов. Оппонент первого ранга — это индивид, который выступает в конфликте от своего имени и отстаивает собственные интере­сы и цели. Оппонент второго ранга — индивид (или группа), который выступает от имени группы и преследует ее цели. Оп­понентом третьего ранга является индивид (или структура), выступающий от имени структуры, которая состоит из взаи­модействующих простых групп. Оппонента нулевого ранга - это чело­век, который находится в споре с самим собой и только выра­батывает свою позицию, свое решение. В моноэтнической группе, как показало проведенное исследование, ценности группы (общенациональные) всегда выходят на первое место и существенно влияют на содержание и развитие конфликта.*

**Динамика развития конфликта**:

1. **Возникновение** конфликтной ситуации.
2. **Осознание** конфликтной ситуации.
3. Собственно **конфликтное поведение** — обоюдно направленные и эмоционально окрашенные действия, которые затрудняют достижение целей, интересов противника и способствуют реализации собственных интересов в ущерб другой стороне.
4. **Развертывание** конфликта или его разрешение зависит от участников, их личностных особенностей, интеллектуальных, материальных возможностей, которые есть у сторон, от сути и масштабов самой проблемы, от позиций окружающих лиц, от представления участников о последствиях конфликта, от стратегии и тактики взаимодействия.

**Поведение в условиях конфликта.** Любой конфликт вызыва­ет и сопровождается определенным поведением его участни­ков. Оно представляет собой взаимодействие человека с окру­жающей средой в виде внешней (двигательной, выразитель­ной) и внутренней (психической) активности.

Общую формулу поведения предложил в свое время К. Ле­вин: *В =/(Р,Е),* где *В* — поведение, *Р —* личность, *Е—* среда. Смысл уравнения достаточно прост — поведение является функцией взаимодействия особенностей личности и обстанов­ки. Термин «поведение» в то же время высвечивает внутрен­ние взаимосвязи взаимодействия людей, а также их отноше­ние друг к другу и к различным группам в обществе.

К поведению относятся: деятельность во всех ее видах — познание, общение и потребление (потребительское поведе­ние, досуг). Важный признак поведения — его наблюдаемость, т.е. те формы активности, которые могут наблюдаться извне или регистрироваться соответствующими приборами и кото­рые имеют определенные внешние последствия.

*Социально-психологическим содержанием поведения яв­ляется изменение (подкрепление или прекращение) активно­сти взаимодействующих сторон. Механизмами же, с помощью которых реализуется взаимное поведение последних, являют­ся подражание и компенсация действий партнеров. На саму же специфику поведения особо влияет проявление таких психо­логических феноменов, как восприятие, мышление, память, мотивация, общественное мнение, межличностные коммуни­кации, многообразные индивидуальные и групповые особен­ности взаимодействия людей.*

Существует много *видов поведения,* которые классифициру­ются по разным критериям. По психологическим механизмам его разделяют на: а) формальное б) неформальное в) антиформальное г) внеформальное.

Внутренним содержанием конфликтного поведения выступа­ют: цель, порождающая образ его результата и обеспечивающая основу для управления им; ряд продуманных и правиль­но организованных мыслительных действий, направленных на активизацию в памяти прошлого опыта, связанного с подоб­ными ситуациями и их оценкой; выбор типового плана дости­жения цели; волевое управление, обеспечивающее пуск и пре­кращение поведения; обратная связь, реализующаяся в конт­роле за исполнением плана и достижением намеченной цели.

Внешним проявлением конфликтного поведения являются его *стратегии,* состоящие в выборе и воплощении в жизнь кон­кретных тактик межличностного взаимодействия. К ним, по мнению американского психолога К. Томаса, следует относить:

• соперничество (противодействие), т.е. стремление добить­ся удовлетворения своих интересов в ущерб другим людям;

• сотрудничество, когда участники конфликта приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон;

• избегание, для которого характерно как отсутствие стрем­ления к кооперации, так и отсутствие тенденций к достиже­нию собственных целей;

• приспособление, означающее уступчивость в противовес сотрудничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

• компромисс, реализующийся в частном достижении це­лей партнеров ради условного равенства.

Сотрудничество. Преимущества сотрудничества в том, что оно позволяет до конца разрешить проблему, разобраться со всеми потребностями всех участников конфликта и выбрать наилучшее решение, полностью устраивающее все стороны. Недостатками данного способа являются большие временные затраты и невозможность в некоторых случаях найти решение, до конца удовлетворяющее все стороны конфликта. Соперничество Достоинством этой стратегии является выявление наиболее динамичного участни­ка.. К недостаткам соперничества относятся проигрыш одной или нескольких, а иногда и всех сторон кон­фликта, высокий уровень напряжения и возможный разрыв всяких взаимоотношений сторон конфликта. Избегание полезно в тех случаях, когда нет времени или возможности разрешить конфликт немедленно. К негативной стороне этой стратегии можно отнести то, что конфликт при применении данной стратегии не разрешается.

Достоинством приспособления считается сохранение отно­шений с оппонентом. К недостаткам — отказ от удовлетворе­ния своих интересов и потребностей. Компромисс требует гораздо меньше времени и меньше усилий на решение вопроса, в целом устраивающего стороны конфликта. В этом состоят преимущества компромисса. К не­достаткам его относится остаточная неудовлетворенность сто­рон, пожертвовавших какими-либо своими интересами.

**3 вопрос ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОЛОГИИ**

***Социально-психологические предпосылки.*** Первая трудность - это разногласия из-за несовпадения ваших рассуждении с рассуждениями другой стороны. Ведь то, какой вы видите пробле­му, зависит от того, с какой колокольни, образно говоря, смот­рите на нее. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из мас­сы фактов мы изымаем те, которые подтверждают наши взгля­ды, представления и убеждения, и не обращаем внимания или ошибочно интерпретируем те из них, которые ставят под вопрос наши представления. Однако следует иметь в виду, что понять точку зрения другого - это еще не значит согласиться с ней. Это может помочь лишь сузить область конфликта.

Также не следует интерпретировать высказывания или дей­ствия другой стороны в негативном плане, так как это вызывает отрицательные эмоции. Но на отрицательные эмоции в свой адрес мы испытываем раздражение и у нас возникает желание компенсировать свой психологический проигрыш, ответив оби­дой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уве­ренности он делается с "запасом". Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проиг­ранной ситуации и т.п. - все это вызывает отрицательную ре­акцию у окружающих и служит питательной средой для возник­новения конфликтной ситуации.

Следующая трудность, которая возникает в процессе обще­ния и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что люди, очень часто разговаривая, не понимают друг друга. Даже если вы говорите ясно и прямо, вас могут не услы­шать. Как часто вам кажется, что люди не обращают внимание на ваши слова. Столь же часто и вы не в состоянии повторить то, что они сказали, так как в этот момент можете быть заняты обдумыванием контраргумента и т.п. Кроме того то, что говорит один, другой может не так понять. Все это вместе взятое и соз­дает предпосылки к конфликту и трудности в управлении им.

Учитывая трудности в процессе общения, Е. Мелибрудой, В. Зигертом и Л. Ланге, была разработана модель поведения человека в конфликтной ситуации с точки зрения ее соответст­вия психологическим стандартам. Считается, что конструктив­ное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

* адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собст­венных;
* открытости и эффективности общения, готовности к все­стороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути вы­хода из конфликтной ситуации;
* создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества. Для руководителя также полезно знать, *какие индивидуальные особенности личности* (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отноше­ниям с другими людьми. Обобщая исследования психологов, можно сказать, что к таким качествам относятся:
* неадекватная самооценка своих возможностей и способ­ностей, которая может быть как завышенной, так и зани­женной. И в том, и в другом случае она может противоре­чить адекватной оценке окружающих - и почва для конфликта готова;
* стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно; сказать свое последнее слово;
* консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
* излишняя принципиальность и прямолинейность в выска­зываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
* критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный;
* определенный набор эмоциональных качеств личности - тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Но конфликт возникает, если личностные особенности чело­века или группы приходят в столкновение с вышеназванными особенностями человека, предрасположенного к конфликтам, т.е. при наличии межличностной или социально-психологи­ческой несовместимости.

В качестве примера рассмотрим несовместимые типы темпе­рамента при определенных условиях. В нормальной спокойной обстановке холерик и флегматик успешно справляются с пору­ченной им работой. В аварийной ситуации медлительность флегматика, желание обдумать ход деятельности и вспыльчи­вость, неуравновешенность и ^суетливость холерика могут стать причиной конфликтных отношений между ними.

Еще более часто основой для межличностной несовместимо­сти становятся различия в потребностях, интересах, целях раз­личных людей, вступающих во взаимодействие. Основной инте­рес, например у руководителя образованной фирмы или пред­приятия - расширить дело, а у сотрудников - как можно больше средств было выделено на зарплату. Это создает трения между ними, которые могут привести к конфликту даже близких людей.

Социально-психологическая несовместимость может также возникнуть из-за того, что группа, окружение предъявляет лич­ности требования, которые расходятся с теми, на которые ори­ентирован этот человек.

**Тема: Стадии протекания конфликта**

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий. Эти стадии не являются обязательными — возможно, что какие-то из них в ходе конфликта «проскакиваются». По-разному складывается продолжительность стадий. Но последовательность их в любых конфликтах одна и та же.

*1. Предконфликтная ситуация*

Это положение дел накануне конфликта. Иногда оно может быть совершенно благополучным, и конфликт тогда начинается внезапно, под воздействием какого-то внешнего, случайно вторгнувшегося в эту ситуацию фактора (например, в комнату неожиданно вошел посторонний человек и устроил скандал). Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта (даже в вышеприведенном примере — это, скажем, сама возможность появления в комнате постороннего человека).

*В качестве иллюстрации здесь можно взять классическое описание развития конфликта — гоголевскую «Повесть о том, как поссорился Иван Иванович с Иваном Никифоровичем».*

***Ситуация № 2***

*«Славная бекеша у Ивана Ивановича! отличнейшая! А какие смушки! Фу ты, пропасть, какие смушки!» — так начинается повесть Гоголя. Дальше три раза в начале абзацев повторяется восклицание: «Прекрасный человек Иван Иванович!» И в завершение его характеристики вскользь отмечается, что он очень любит подарки. Об Иване Никифоровиче Гоголь говорит меньше и без всяких восклицаний. Иван Никифорович более прост и грубоват. Он, видимо, менее состоятелен, чем Иван Иванович. Иван Иванович явно имеет чувство превосходства над Иваном Никифоровичем, что тем не остается незамеченным. Если к тому же учесть, что Иван Иванович хоть и «чрезвычайно тонкий человек», но вспыльчив, обидчив и постоянно делает выговоры Ивану Никифоровичу за грубости, а тот флегматичен, упрям и постоянно продолжает гневить своего собеседника грубостями, — то предпосылки возможного конфликта в их отношениях налицо. И когда Иван Иванович видит, что у Ивана Никифоровича есть ружье, это его задевает. Подарить ему ружье Иван Никифорович отказывается. Это задевает его еще больше. Напряженность в разговоре растет, и растет вовсе не на пустом месте.*

Бывает, что на предконфликтной стадии имеется достаточно сильная напряженность в отношениях, но она остается подспудной и не выливается в открытые конфликтные столкновения. Подобное положение может сохраняться довольно долго. Его называют *потенциальным,* или *латентным* (скрытым) конфликтом.

*2. Инцидент.*

С него, собственно, и начинается конфликт. Инцидент — это первая стычка конфликтантов. Он выступает как завязка конфликта. Если в предконфликтной стадии конфликт находился в эмбриональном, утробном состоянии, то теперь он появляется на свет. Нередко инцидент возникает как будто по случайному поводу, но на самом деле такой повод является последней каплей, которая переполняет чашу.

*У Дюма д'Артаньян, выехавший из отчего дома, всю дорогу сознавал, что он выглядит смешным на дряхлом коне желтоватой масти, и «не менее десяти раз на день хватался за эфес своей шпаги». Его случайная стычка с графом Рошфором была не столь уж случайна: если бы не подвернулся Рошфор, д'Артаньян схватился бы с кем-то другим.*

Есть «предел терпимости» напряжения, своего рода энергетический барьер. Когда энергия раздражения, медленно накапливавшаяся на предконфликтной стадии, прорывает этот барьер, тогда любой мельчайший повод, как искра, зажигает пламя конфликта.

*Продолжение ситуации № 2*

*Иван Иванович предлагает в обмен на ружье свинью. Следует обмен репликами:*

* *Поцелуйтесь со своею свиньею, а если не хотите, то с чертом! [Черта тут Иван Никифорович упоминает нарочно: он знает, его собеседнику это очень не нравится. ]*
* *... Нашпигуют вам на том свете язык горячими иголками за такие богомерзкие слова. После разговора с вами нужно и лицо и руки умыть, и самому умыться. [Это уже мало похоже на дружескую беседу. ]*

*И тут происходит инцидент.*

*— Вы, Иван Никифорович, разносились так со своим ружьем, как дурень с писаною торбою, — сказал Иван Иванович с досадою, потому что действительно начал сердиться. [«Тонкий человек» Иван Иванович первым бросает оскорбление. ]*

*— А вы, Иван Иванович, настоящий гусак. Иван Иванович весь вспыхнул...*

*— Как же вы смели, сударь, позабыв и приличие и уважение к чину и фамилии человека, обесчестить его таким поносным именем?*

*Для инцидента все было готово, напряжение вышло за «предел терпимости», и невинное слово «гусак» (кстати, гораздо менее обидное, чем «дурень с писаной торбой») стало «последней каплей». Созревший нарыв лопнул, конфликт родился.*

Конфликт, начавшийся с инцидента, может вместе с ним и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтанты расстаются, чтобы больше не встречаться (например, перебранка пассажиров в городском автобусе). В других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как конфликтантам удается в ходе инцидента разрешить свои разногласия. Особый случай — *«острый конфликт»,* представляющий собою стычку противников, в которой один угрожает другому физической расправой и даже смертью (например, нападение бандита, захват террористами заложников). Такой конфликт может завершиться в инциденте потому, что инцидент приведет к гибели одной из сторон. Но при «нормальном» ходе развития конфликта после инцидента наступает следующая его стадия.

*3. Эскалация*

На латинском *scala* — *лестница.* В фазе эскалации конфликт «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов — действий и противодействий конфликтующих сторон. В ситуации №1 нетрудно выделить отдельные «ступеньки», через которые проходит эскалация конфликта. Посмотрим, как складывается эта стадия в ситуации № 2.

*Продолжение ситуации № 2*

*После происшедшего инцидента в доме Ивана Никифоровича появилась некая Агафья Федосеевна, выступившая в роли подстрекателя. «Ты, Иван Никифорович, — шушукала она, — не мирись с ним и не проси прощения: он тебя погубить хочет, это таковский человек! Ты его еще не знаешь». (Иллюзия «плохого человека»). Начинается движение по «ступенькам» эскалации — череда мелких пакостей друг другу.*

*«Все приняло другой вид: если соседняя собака затесалась когда на двор, то ее колотили чем ни попало: ребятишки, перелазившие через забор, возвращались с воплем, с поднятыми вверх рубашонками и с знаками розг на спине... Наконец, к довершению всех оскорблений, ненавистный сосед [Иван Никифорович] выстроил прямо против него, где обыкновенно был перелаз через плетень, гусиный хлев, как будто с особенным намерением усугубить оскорбление. И тогда Иван Иванович делает шаг, поднимающий конфликт на более высокую ступень: он ночью рушит гусиный хлев, после чего «зеркально» ожидает от своего врага поджога. Затем, «чтобы предупредить Ивана Никифоровича» (опять же «зеркальное восприятие») пишет прошение в суд.*

*«...Известный всему свету своими богопротивными, в омерзение приводящими и всякую меру превышающими законопреступными поступками, дворянин Иван, Никифоров сын, Довгочхун, сего 1810 года июля 7 дня учинил мне смертельную обиду... Оный дворянин, сам притом гнусного вида, характер имеет бранчливый и преисполнен разного рода богохулениями и бранными словами... назвал меня публично обидным и поносным для чести моей именем, а именно: гусаком, тогда как известно всему миргородскому повету, что сим гнусным животным я никогда отнюдь не именовался и впредь наименоваться не намерен...» Иван Иванович, как видим, тоже весь во власти иллюзии «плохого человека» и к тому же еще иллюзии «самооправдания», что и воплощается в силу, движущую его «бойкое перо», как выразился восхищенный энергичностью слога автора секретарь суда.*

*Ответный шаг Ивана Никифоровича продиктован теми же, но «зеркально» отраженными стимулами. Он тоже приносит в суд прошение:*

*«...По ненавистной злобе своей и явному недоброжелательству, называющий себя дворянином, Иван, Иванов сын, Перерепенко, всякие пакости, убытки и иные ехидненские и в ужас приводящие поступки мне чинит и... забрался ночью в мой двор и в находящийся в оном мой же собственный хлев, собственноручно и поносным образом изрубил... Оный же дворянин Перерепенко имеет посягательство на самую жизнь мою и до 7-го числа прошлого месяца, содержа в тайне сие намерение, пришел ко мне и начал дружески и хитрым образом выпрашивать у меня ружье...» Разговор о ружье превратился в доказательство намерения противника совершить умышленное убийство: иллюзорное облако окутало факт разговора и стало добавочным компонентом зоны разногласий.*

*Оба конфликтанта одинаково разделяют иллюзию «выигрыш—проигрыш», требуя от суда наказать противника по-максимуму. При этом они «зеркально» сходны и в этих требованиях (правда, Иван Никифорович заходит в них дальше):*

|  |  |
| --- | --- |
| *Иван Иванович* | *Иван Никифорович* |
| *Довгочхуна «ко взысканию штрафа, удовлетворения потерей и убытков присудить и самого, яко нарушителя, в кандалы забить и, заковавши, в городскую тюрьму препроводить...»* | *Перерепенко «в кандалы заковать и в тюрьму, или государственный острог препроводить, а там уже, по усмотрению, лиша чинов и дворянства, добре барбарами шмаровать и в Сибирь на каторгу по надобности заточить; протори, убытки велеть ему заплатить...»* |

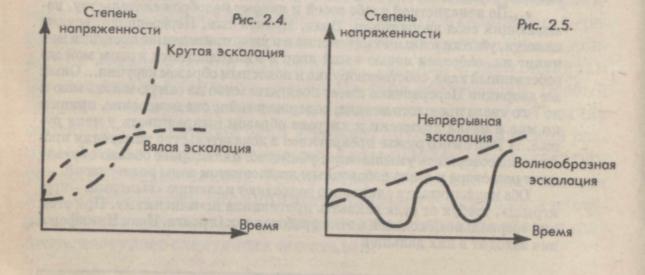
*После обращения конфликтантов в суд попытки примирить Ивана Ивановича и Ивана Никифоровича к успеху не привели. Оба втянулись в бесконечную тяжбу, которая поглощает все их силы и становится для них главным занятием жизни. «Скучно на этом свете, господа!» — с этой мыслью прощается Гоголь со своими героями.*

Эскалация может быть *непрерывной* — с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмениваются конфликтанты; и *волнообразной,* когда напряженность отношений то усиливается, то спадает, периоды активной конфронтации сменяются затишьями и временным улучшением отношений.

Эскалация также может быть *крутой,* быстро вздымающейся до крайне резких проявлений враждебности; и *вялой,* медленно разгорающейся, а то и долго держащейся примерно на одном уровне. В последнем случае имеет место *хронический (затяжной) конфликт,* который надолго задерживается на этой стадии — годами, а в общественных отношениях (например, классовых, международных) десятилетиями или столетиями, и, возможно, так и не выходит за ее пределы. Иногда при этом он постепенно переходит на спад и иссякает сам собой.

*В ситуации № 2 эскалация приняла вид хронического конфликта, конца которому не видно.*

*Различные варианты эскалации конфликта изображены на рис. 2.4 и 2.5.*



*4. Кульминация*

Эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает, организации, в которой они сотрудничают, общности, в составе которой они живут, или, при внутриличностном конфликте, ставящим под угрозу целостность личности.

Кульминация — это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то «взрывном» эпизоде (отдельном конфликтном акте) или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает такого накала, что обеим или, по крайней мере, одной из сторон становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Так, в ситуации № 1 кульминацией конфликта стало резкое ухудшение учебных дел студенческой группы накануне экзаменационной сессии. И студенты, и администрация сознавали, что дальнейшая эскалация конфликта чревата большими опасностями. Это и подтолкнуло их к поиску способов разрешения конфликта.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Нередко стороны начинают предпринимать меры по угашению конфликта, не дожидаясь, пока он дойдет до кульминационного взрыва. Здесь тоже имеет значение «предел терпимости» конфликтан-тов. При превышении этого предела они устают от конфликта, им «надоедает» конфликтовать, и возникает желание как-то уладить разногласия. Предчувствие, что «добром это не кончится», настраивает их перейти к поиску путей улаживания конфликта, минуя кульминацию.

В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает. Но в других случаях оттяжка кульминации обходится очень дорого: в процессе затянувшейся эскалации накапливается высокий «энергетический потенциал\* негативных эмоций, не находящий разрядки в кульминации; и когда, наконец, момент кульминации приходит, выброс всей этой энергии способен произвести самые ужасающие разрушения. Такого рода кульминация — это еще один вариант *острого конфликта.*

Известно немало трагических семейных историй, в которых монотонно повторяющиеся ссоры супругов становятся обыденным явлением. Это продолжается в течение многих лет. Но вдруг в какой-то очередной и поначалу вполне обычной ссоре происходит кульминационный взрыв, и один из супругов, обезумев от злости, калечит или убивает другого. В ходе суда, рассматривавшего одну из таких историй, обнаружилось, что жена, которая 15 лет безропотно сносила побои мужа и вдруг, когда он пьяным пришел домой, схватила топор и отрубила ему руку, сумела нанести удар такой силы, которая превосходит ее физические возможности. Такова энергетическая мощь долго сдерживаемых, накопившихся разрушительных эмоций.

Конфликтологу стоит иметь в виду, что иной раз целесообразно вызвать столкновение сторон, способное стать кульминационным концом затянувшейся эскалации, — чтобы, во-первых, избежать более опасных форм кульминации, и во-вторых, побудить конфликтующие стороны задуматься над последствиями дальнейшего развития конфликта и поисками способов его завершения.

*5. Завершение конфликта*

Здесь нам необходимо ввести два понятия: *цена конфликта* и *цена выхода из конфликта.*

Цена конфликта (Цк) для каждой из конфликтующих сторон складывается из суммы трех величин: 1) затраты (Э) энергии, времени и сил на конфликтную деятельность; 2) ущерб (Д),наносимый недружелюбными действиями другой стороны; 3) потери (С), связанные с ухудшением общей ситуации (развал общего дела из-за плохого взаимодействия сторон и несогласованности их усилий, беспорядок, застой, утрата общественного престижа и т. д.):

(Формула 2.1)

Цк = Э + Д + С

Цену конфликта, в принципе, можно перевести в денежное выражение, но обычно она выступает как интуитивное понятие. Нестрогость интуитивно улавливаемой цены конфликта не мешает тому, чтобы сравнивать ее с другой интуитивно оцениваемой величиной — ценой выхода из конфликта.

Цена выхода из конфликта (Цвк) — это разность между утратами (У), с которыми сопряжен этот выход из конфликта (утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив; затраты на реорганизацию, нахождение новых возможностей; уступки другой стороне; и т. п.) и приобретениями (П), которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности; открытие новых возможностей, и пр.):

(Формула 2.2)

Цвк = у – п

Если приобретения п больше, чем утраты У*,* то выгода от прекращения конфликта очевидна. Однако приобретения обычно представляются неясными и гипотетичными, что значительно снижает их оценку, тогда как утраты отчетливо зримы и поэтому оцениваются высоко. Вот почему неудивительно, что гораздо чаще встречается иной вариант: утраты представляются больше приобретений. В этом случае целесообразно сопоставить Цки Цвк. Если Цк Цвк т. е. выход из конфликта дается слишком дорогой ценой, то попытки продолжить конфликтную борьбу еще имеют смысл. Если же Цк *>* Цвк то, наоборот, «дешевле» прекратить конфликт, чем расходовать средства на его продолжение.

Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же выгоднее прекратить его. Однако для принятия окончательно решения надо еще, вдобавок, учесть два важных обстоятельства. С одной стороны, нужно взвесить шансы на победу в конфликтной борьбе и оценить преимущества, которые принесет победа. Здесь остается простор для любителей риска. Они могут решить бороться дальше в надежде на победу и большой выигрыш, оставив в стороне рациональные доводы. Но если риск представляется неоправданным, то при Цк *>* Цвк есть все основания искать путь к прекращению конфликта. А с другой стороны, необходимо принять во внимание, что цена выхода из конфликта может сильно меняться в зависимости от условий, на которых выход осуществится. Это подводит к необходимости *договариваться с другой стороной* с целью найти способ улучшить эти условия и понизить тем самым цену выхода из конфликта.

Для конфликтолога-практика понятия цены конфликта и цены выхода из конфликта — это рабочие инструменты, с помощью которых очерчивается выбор наилучших перспектив развития конфликтной ситуации. Конфликтующие стороны, как правило, настолько втягиваются в борьбу друг с другом, что она кажется единственно возможным способом бытия. Они начисто забывают о других возможностях, упускают из виду, что могут добиться большего и жить лучше, если выйдут из конфликтной борьбы. Вспомним Ивана Ивановича из гоголевской повести — конфликт поглотил его и заставил покинуть привычную колею жизни, но вернуться в нее он уже не может. Когда конфликтолог, сталкиваясь с подобным «уходом в борьбу», настраивает конфликтующие стороны на рациональный подход к подсчету и сравнению цены конфликта и цены выхода из него, это нередко отрезвляет страстно увлеченных борцов «за победу во что бы то ни стало».

Завершение конфликта иногда достигается просто потому, что конфликтанты устают враждовать, привыкают друг к другу и приспосабливаются к сосуществованию. Проявив достаточную терпимость они, если контакты между ними неизбежны, постепенно приучаются не придавать особого внимания неприятным чертам поведения другой стороны, не наступать ей на «больную мозоль», находя вместе с тем способы отстаивания своих основных интересов. Многое здесь зависит от житейской мудрости конфликтантов, их способности понять, что можно жить в мире, не требуя друг от друга полного согласия взглядов и привычек.

Однако гораздо чаще завершение конфликта удается достичь только посредством специальных усилий, направленных на его разрешение. Такие усилия могут потребовать немалого искусства и большой изобретательности. Формы и методы разрешения конфликта рассматриваются в третьей части настоящей книги.

*6. Постконфликтная ситуация*

Конфликт редко проходит совершенно бесследно. Он всегда оставляет после себя, прежде всего, какие-то следы в душах конфликтантов. Иногда это горечь, разочарование, утрата веры в людей и в себя, иногда — чувство самоутверждения, гордости за свою моральную стойкость и принципиальность, сознание полезности приобретенного опыта. Но конфликт имеет не только такие, чисто субъективные последствия. Когда он завершается, создается постконфликтная ситуация, которая в большинстве случаев по своим объективным особенностям в большей или меньшей мере отличается от той, которая существовала до и во время конфликта.

Влияние прошедшего конфликта на возникшую после его завершения ситуацию называется *последействием конфликта.* Это последействие может быть деструктивным, негативным, отрицательно сказывающимся на жизни и деятельности конфликтантов, сообществ или организаций, членами которых они были во время конфликта, а может быть и конструктивным, позитивным, способствующим перемене дел к лучшему, введению полезных инноваций, выявлению и разрешению существенных проблем, ранее остававшихся в тени. Чаще всего, однако, последействие конфликта бывает одновременно и тем, и другим. В зависимости от того, какого рода последствия преобладают, конфликт в целом называют деструктивным либо конструктивным (хотя на практике далеко не всегда легко определить, что в его последствиях преобладает).

**Тема: Способы управления конфликтами**

**Понятие об управлении конфликтами.**

**Управление конфликтами -** это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

      Для успешного управления крайне важно понимание и признание конфликта закономерным явлением в обществе. Более того, необходимо понимать, что конфликт является движущей силой развития, как небольшой организации, так и общества в целом. Здесь очень важным шагом со стороны руководителя является признание возможности активного и позитивного воздействия на конфликт. Такой подход расширяет и углубляет отношение к конфликтам, эта проблема становится многоплановой. Понятие "управление конфликтом" и выражает сущность того, как необходимо действовать в отношении конфликтных явлений.

Существует несколько точек зрения у менеджеров на конфликт:

*1.Как иррациональной, разрушительной стихии.*  
Отношение к конфликту отрицательное, так как в нем нет в  ничего хорошего. Теряется здоровье, отношения с самыми близкими людьми, возможен уход с работы и т. п.

Образ конфликта – “Ураган”,  “Цунами”,  “Неуправляемая стихия”  
*2. Как к одному из рациональных способов диагностики.*

Отношение к конфликту положительное, т. к. он позволяет увидеть то, что невидимо вне его, испытать коллектив на прочность, ясно увидеть своих и чужих. Конфликты напрямую связаны с развитием. Образ конфликта – “Экстрим”  
*3. Как к ситуации проигрыша или выигрыша.*

Отношение к конфликту зависит от личных потерь или приобретений: если первое — то плохое отношение, если второе — то отношение хорошее. Образ конфликта – “Вулкан”  При выбросе вулканической смеси можно обнаружить крупицы драгоценных металлов. Если они достанутся самому субъекту — то отношение к конфликту будет хорошее, если кому-то другому — то плохое.

Конкретное содержание полученного ответа зависит от практического опыта людей, а поскольку опыт каждого человека субъективен, то и отношение к конфликту зачастую носит субъективный характер. Подобная позиция в личной жизни механически

       В зависимости от точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления.

      Существующие методы управления конфликтами, можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

-                 Внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;

-                 Структурные, т.е.  методы по устранению организационных конфликтов;

-                 Межличностные методы и стили поведения в конфликте;

-               Переговоры.

**Тема:**  **Внутриличностный метод управления конфликтом.**

          Он  заключаются в умении правильно организовать своё собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека.

           Некоторые авторы предлагают использовать  способ “*Я - высказывание*”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так чтобы другой человек изменил своё отношение.

           Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага.

            “Я - высказывание”  может быть полезно в любой  обстановке, но оно особо эффективно, когда человек рассержен, раздражён, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного метода  требует навыков и практики, но это бывает оправданным в дальнейшем.

             Этот метод управления конфликтом построен так, чтобы позволить высказать личности своё мнение о создавшейся ситуации, выразить своё пожелания. Он  особенно полезен, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял этот негативно и перешёл в атаку.

*Например,* придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул всё на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторилось, но портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы  заявляете: “*Когда мои бумаги передвигают на моём столе, мне это не нравится. Мне хотелось бы в будущем находить всё, как я оставляю перед уходом*”.

Компоновка заявления от “я”  состоит из:

-   События;

-   Реакций индивида;

-   Предпочитаемого исхода для личности.

***Событие*.**Создавшаяся ситуация с учётом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоциональных выражений.

           Можно, например, начать фразу так: “Когда на моём столе разбрасывают мои вещи…”, “Когда на меня  повышают  голос…”, “Когда  мне не  говорят, что  я был  вызван  к начальнику …  ”.

***Реакция индивида.*** Чёткое высказывание, почему  Вас раздражают именно такие поступки  окружающих, помогает им понять Вас, а когда Вы говорите от  “Я”, не нападая на них, то такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения.

           Реакция  может быть и эмоциональной, например:  “…я обижен (а)  на Вас”,  “…я буду считать, что меня Вы не понимаете”,  “…я  решаю всё  делать сам (а)”

***Предпочитаемый исход события.*** Когда индивид высказывает свои пожелания об исходе конфликта.

           Правильно составленное  “Я - высказывание” считает то, в котором пожелания индивида не сводятся в тому, чтобы партнёр сделал только выгодное для него, подразумевает  возможность открытия новых вариантов решений.

**Тема: Структурные методы  управления конфликтом  в организации.**

**1 Структурные методы  управления конфликтом**, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения  полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования  и т.д.

     К таким методам относятся:

-                     Разъяснение  требований  к  работе;

-                     Координационные и интеграционные механизмы;

-                     Общеорганизационные  цели;

-                     Система   вознаграждений.

*Разъяснение  требований  к  работе* является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов.

          Каждый специалист должен чётко предоставлять, какие результаты от него требуются, в чём состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод  реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

*Координационные и интеграционные механизмы*представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

        Один из самых распространённых методов. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации.

          Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Этот метод  облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи  решения он должен исполнять.

          Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы.

*Например*, когда в одной из компаний назрел  конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом – то была организована  промежуточная  служба, координирующая объёмы  заказов  и продаж.

*Общеорганизационные  цели.*Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

         Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

*Например*, компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

*Система   вознаграждений*. Стимулирование  может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов.

          Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим   группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должно вознаграждаться  благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных   групп  или   лиц.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

  2 **Межличностные методы управления конфликтами в организации.**

**Межличностные методы управления конфликтами**. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам  необходимо  выбрать  форму,  стиль  своего  дальнейшего  поведения с тем, чтобы  это в  наименьшей  степени  отразилось  на  их  интересах.

           К.Томас  и Р.Килменн   выделили   следующие  пять основных  методов  управления   конфликтом:

1)                  Уклонение;

2)                  Противоборство;

3)                  Уступчивость;

4)                  Сотрудничество;

5)                  Компромисс.

           Основу классификации составляют два независимых  параметра:

1)                  Степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;

2)                  Уровень кооперативности, учёта интересов другой стороны.

               Если представить это в графической форме, то получим сетку  Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения. (Приложение 2 схема б)

Рассмотрю их более подробно:

1. ***Уклонение*** (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора.

       Этот стиль предполагает   тенденцию ухода от ответственности за решения.

        Такое  поведение  возможно, если исход конфликта для индивида  не особенно  важен, либо,  если  ситуация    слишком  сложна  и  разрешение конфликта  потребует  много сил у  его участника,  либо у индивида  не  хватает власти  для  решения конфликта  в  свою  пользу.

 2. ***Противоборство*** (конкуренция) – высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью.

      Характеризуется активной борьбой индивида за свои  интересы, применением всех  доступных  ему  средств  для  достижения  поставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников  от  него.

      Противоборство предполагает восприятия ситуации как победу или поражение, занятие жёсткой позиции. Заставить принять свою точку зрения любой  ценой.

3. ***Уступчивость***(сглаживание, приспособление) -  слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью.

     Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого путём  сглаживания разногласий, с готовностью ради этого уступить, пренебрегая  своими интересами.

      Такое  поведение используется, если ситуация не особо значима.

      Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевать его чувства, учитывать его аргументы. Девиз: “*Не стоит ссориться, так как все мы одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать*”.

 4. ***Сотрудничество***- высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью.

      Здесь действия  направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания других в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чём-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных “средних” решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно не теряет, но и не выигрывает.

         Данная  форма  требует   продолжительной  работы  и  участия  всех сторон.

          Если   у   оппонентов  есть  время, а    решение  проблемы   имеет  для всех  важное  значение,  то при  таком   подходе  возможно   всестороннее обсуждение  вопроса, возникших  разногласий   и  выработка  общего  решения  с соблюдением  интересов  всех  участников.

          Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идёт о деловом решении, от правильности которого зависит успех дела, подобная уступчивость оборачивается ошибками в управлении и другими потерями.

     Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надёжные результаты.

5.**Компромисс.**Характеризуется  действиями  участников направленные на  поиски  решения  за  счёт  взаимных  уступок, на выработку  промежуточного решения, устраивающего обще стороны, при котором особо никто  не  выигрывает, но и не теряет.

    Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счёт других, а скорее ищет наилучший вариант решений конфликтной ситуации.

    Приведу некоторые предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

    а) определите проблему;

    б) после того как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон;

    в) сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;

    г) создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;

    д.) во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

    По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий.

      Стили   *уклонения* и *уступчивости* не предполагают  активного использования  конфронтации  при  решении конфликта.

        При  *противоборстве*и  *сотрудничестве*  конфронтация  является необходимым  условием   выработки  решения. Учитывая, что решение  конфликта предполагает устранение  причин, его породивших, можно  сделать вывод, что только  стиль  *сотрудничества*   реализует  данную  задачу  полностью.

       При   *уклонении* и   *уступчивости*  решение  конфликта откладывается “надевая маски”,  а  сам  конфликт  переводится  в  скрытую форму.

*Компромисс*  может  принести  лишь   частичное  разрешение конфликтного  взаимодействия, так  как  остаётся  достаточно  большая  зона взаимных  уступок, а  полностью  причины  не  устранены.

В  некоторых  случаях  считается, что  конфронтация  в разумных контролируемых  пределах более продуктивна  с  точки  зрения  решения конфликта, чем  сглаживание, уклонение  и  даже  компромисс, хотя  данного утверждения  придерживаются не  все  специалисты.

Вместе  с тем  встаёт  вопрос  о  цене  победы  и  что представляет собой  поражение  для   другой  стороны. Это  крайне  сложные  вопросы  при управлении конфликтами, так  как  важно,  чтобы  поражение  не явилось  базой формирования  новых  конфликтов  и  не привело  бы  к  расширению  зоны конфликтного  взаимодействия.

Кроме названных пяти основных в их рамках встречаются и другие приёмы разрешения межличностных конфликтов:

 1. *Координация* – согласование тактических подцелей, поведение в интересах главной цели или решения общей задачи. Такое  согласование может производиться между организационными единицами на разных уровнях управленческой пирамиды (вертикальная координация); на организационных уровнях одного ранга (горизонтальная координация) и в виде смешанной формы обоих вариантов. Если согласование удаётся, то конфликты разрешаются меньшими затратами.

2.*Интегративное решение проблемы*. Данная техника разрешения конфликта основывается на предпосылке того, что может существовать такое решение проблемы, которое включает и устраняет конфликтные элементы обеих позиций, что приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения менеджера в конфликте, так как в этом случае рем ближе всего подходят к разрешению условий, которые изначально породили конфликт. Однако подход по принципу решения проблем часто трудно воплощать в жизнь. Это связано с тем, что он во многом зависит от профессионализма и навыков в управленческой деятельности менеджера и, кроме того, в этом случае для разрешения конфликта требуется много времени. В этих условиях менеджер должен иметь хорошую технологию – модель для решения проблем.

3.*Конфронтация как путь разрешения конфликта*. Цель конфронтации состоит в том, чтобы вынести проблему на всеобщее обозрение. Это даёт возможность свободно обсуждать её с привлечением максимального количества участников конфликта (а по сути – это не конфликт, а трудный спор), поощрять вступление в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом с тем, чтобы выявить и устранить препятствия.

          Цель конфронтационных заседаний – свести людей вместе на невраждебном форуме, который способствует общению. Публичное и откровенное общение является одним из средств управления конфликтом.

            Процесс развития конфликта  в данной работе представлен графически на  приложение 3 схема а.

           Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и “войти” в конфликт на начальную стадию. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешает на 92%; если на фазе подъёма – на 46%; а на стадии “пик”, когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.

                Когда силы отданы борьбе (стадия “пик”), наступает спад. И, если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

 3 **Переговоры.**

**Переговоры**представляют  собой  широкий  аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида.

Без переговоров нельзя прийти ни к какому соглашению. Недаром один мудрец сказал: “*Суть конфликта в отказе от общения*”

           Как  метод  управления  конфликтов переговоры представляют собой набор тактических  приёмов, направленных  на  поиск  взаимоприемлемых решений  для  конфликтующих  сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение отдельных условий:

-   существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте;

-  отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;

-  соответствие стадии развития конфликта возможностей переговоров;

-    участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый  конфликт  в  своём  развитии проходит  несколько этапов.

Я  графически  попыталась  изобразить  это   в приложении 3 схема б*.*

          На  некоторые  из них переговоры могут  быть не приняты, так как ещё рано, а на других будет уже поздно их начинать  и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

        Считается, что переговоры целесообразно вести  только  с тем силами, которые имеют власть  в  сложившейся  ситуации  и  могут  повлиять  на  исход события.

 Можно  выделить  несколько групп,  чьи  интересы  затрагиваются  в  конфликте:

-                     первичные группы – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но  не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;

-                     вторичные группы – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени.

-               третьи группы - заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

            Правильно  организованные  переговоры проходят  последовательно  несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

-  предварительный выбор позиций (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

-  поиск взаимоприемлемого  решения (психическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

-   завершение (выход из возникшего кризиса  или переговорного тупика)

*Подготовка к началу переговоров*. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: *провести диагностику* состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой  из групп они  представляют.

           Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо чётко сформулировать свою *цель* участия в переговорах.

          В этой связи следует ответить на такие вопросы:

-   в чём состоит основная цель проведения переговоров (приложение 4)

-  какие  есть в распоряжении альтернативы?

          Реально переговоры проводят ради достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми.

-   если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?

-  в чём состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

     Также прорабатываются *процедурные вопросы*:

- где лучше проводить переговоры?

- какая атмосфера ожидается на переговорах?

-важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

          Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит  успех всей  дальнейшей деятельности.

          Вторая стадия переговоров – *первоначальный выбор позиций*(официальные заявления участников переговоров).

Эта стадия  позволяет  реализовать две цели участников переговорного процесса:

- показать оппонентам, что их интересы вам известны и  вы  их  учитываете;

-   определить поле для манёвра и попытаться оставить в нём как можно больше места для себя.

         Обычно переговоры начинаются с заявления  обеих сторон об их желаниях  и  интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации.

*Например*, “задачи компании”,  “общий интерес”

        Стороны пытаются укрепить свои позиции.

        Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то  он должен каждой стороне дать возможность высказаться  и сделать всё от  него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга

        Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности

**Вопросы к дифференцированному зачету Психология общения**

1. Понятие и цель общения
2. **Структура** и функции **общения**
3. Виды общения
4. Различия между вербальной и невербальной коммуникацией
5. Перечислите и раскройте три группы невербальные средства общения
6. Какой способ регулирования конфликта является наиболее продук­тивным?
7. Ролевые ожидания. Ролевой конфликт.
8. Перечислите отличительные признаки конфликта
9. Уровни общения
10. Возникновение и развитие конфликтов
11. Способы разрешения конфликтов
12. Особенности поведения в конфликтных ситуациях
13. Информационные технологии в деловых коммуникациях
14. Перцептивная сторона общения: как люди воспринимают друг друга