

### Лекция 3.

#### **Интерактивная функция общения. Структура межличностного взаимодействия. Формы стратегического поведения в общении**

Интерактивная сторона общения – это условный термин, характеризующий те компоненты общения, которые связаны с непосредственной организацией совместной деятельности людей, их взаимодействием. Интерактивная сторона общения представляет собой общую стратегию взаимодействия. Имеет место множество типов взаимодействия людей, прежде всего – кооперация и конкуренция.

Стиль общения— это индивидуальная (автократическая, демократическая или либеральная) стабильная форма коммуникативного поведения человека, проявляющаяся в любых условиях взаимодействия. Индивидуальный стиль рассматривается в литературе как присущая данному человеку система психологических приемов, техник и способов деятельности с учетом генетических, личностных и профессиональных характеристик. Из-за предпочтений индивидуального стиля, особенностей личности по направленности: на личные цели, на достижение результата, на других людей — или в зависимости от особенностей партнеров участники группового, интерактивного взаимодействия могут отдавать предпочтение разным моделям общения, в том числе информационной, убеждающей, внушающей или экспрессивной. Правильный выбор модели коммуникации оказывает влияние на межличностное поведение и действия участников взаимодействия, однако более эффективным для интерактивной групповой коммуникации является разумный выбор формы коллективной деятельности.

#### **Правила корпоративного поведения в команде**

Деловое взаимодействие людей рассматривается как групповая работа. Групповая работа — это совместная работа людей в малых группах (от 3 до 7-9 человек) над определенным заданием, которые самостоятельно выбирают направление своей работы и средства для ее достижения, устанавливают нормы взаимодействия. Групповая работа используется как для коллективного решения задач, так и для обучения людей, повышения

квалификации специалистов в колледжах, вузах и т.д. Широкое применение она получила как одна из основных форм работы в различных интерактивных играх (имитационных, деловых, аттестационных, дидактических, ролевых), а также как самостоятельная форма выработки решений (работа временных целевых групп, организационное проектирование, специальные семинары, мозговые штурмы).

В последнее время в литературе все чаще встречается понятие «команда». Как социальная единица «командная работа» качественно отличается от традиционного представления «групповой работы» и обладает рядом преимуществ. Команда:

- нацелена на совокупный результат деятельности, в то время как рабочая группа в большей мере полагается на индивидуальный вклад своих участников в деятельность;

- дает членам группы определенное *психологическое преимущество*: безопасность, чувство локтя, гордость за свои достижения, признание;

- в большей мере, чем группа, предрасположена к риску,

- имеет значительные преимущества в профессиональной деятельности, в социальном обучении и воспитании своих участников.

В практике решения групповых задач формы делового взаимодействия реализуются, как правило, в таких его типах, как кооперация и конкуренция.

Конкуренция (от лат.—столкнуться) — это взаимодействие в группе, характеризующееся противостоянием, противоборством сторон для достижения собственных целей и интересов. Здесь активность партнеров направлена на ослабление, вытеснение или истребление друг друга с целью борьбы за положение в социуме, за симпатии третьей стороны, за объекты, имеющие ограниченный ресурс, за блага и выгоды. При этом некоторые члены группы не желают делить между собой объекты общих устремлений. Конкуренция, как правило, реализуется через конфликтное взаимодействие.

Кооперация (от лат.—сотрудничество) — форма групповой интеграции — это действия по объединению и согласованию общих усилий при реализации совместной деятельности в команде. При этом партнеры могут не

испытывать друг к другу положительных эмоций. Сотрудничество основано на общности целей, стремлении к достижению результата, взаимной выгоде. Кооперация означает координацию, единение, упорядочение единичных сил участников в ходе организации совместной деятельности. Своеобразным показателем кооперации являются степень включенности участников в совместную деятельность и их вклад в нее. При кооперативном взаимодействии происходит соединение непосредственного результата деятельности каждого с конечным результатом совместной деятельности на основе взаимопонимания.

## Лекция 4

### Коммуникативная функция общения.

#### Природа и цель коммуникации. Коммуникативные барьеры.

Коммуникативная сторона общения связана с выявлением специфики информационного обмена между людьми как активными субъектами. Такое общение реализуется с учетом отношений между людьми, их установок, целей и намерений. Это приводит не просто к движению информации, но и к уточнению, обогащению знаний, сведений и мнений, которыми обмениваются люди.

Основные структурные компоненты общения как коммуникативной деятельности следующие:

- субъект общения: человек, который отправляет в адрес другого человека коммуникат (информацию);
- объект общения: партнер по общению, в адрес которого отправляется коммуникат;
- предмет общения: то, что сообщается – содержательная часть коммуниката;
- потребность в общении: стремление человека к познанию и оценке других людей, а через них и с их помощью – к самопознанию и самооценке;
- мотивы общения: то, ради чего предпринимается общение;
- действия общения: единицы коммуникативной активности, целостный акт, адресованный другому человеку;
- задачи, общения: та цель, на достижение которой направлены различные действия в процессе общения;
- средства общения: те операции, с помощью которых осуществляются действия общения;
- продукт общения: образования материального и духовного характера как итог общения.

В ходе коммуникации инициатива общения может принадлежать либо одному из партнеров, либо им обоим. Важная характеристика коммуникативного процесса – намерение его участников повлиять друг на

друга, обеспечить свою идеальную представленность в другом, т.е. осуществить персонализацию. Необходимые условия для этого – не просто использование единого языка, но и одинаковое понимание ситуации общения. Для избегания барьеров общения существуют методы достижения уступок. Данная теория основана на том, что человек желает получить от другого одно в обмен на что-то другое.

## Лекция 5

### Психологические особенности общения. Средства общения: вербальные и невербальные. Функции языка в речевом общении. Приемы эффективного слушания. Невербальные средства взаимодействия

Как считают специалисты, коммуникативное взаимодействие людей на три четверти состоит из речевого (вербального) общения. Под вербальной коммуникацией понимается языковое общение, выражающееся в обмене мыслями, информацией, эмоциональными переживаниями собеседников. Вербальная коммуникация, как считают специалисты по теории коммуникации, может проходить преимущественно в форме диалога или монолога.

*Диалогом* называется форма общения, состоящая из обмена высказываниями двух взаимодействующих сторон или партнеров. На практике диалог представляет собой взаимные реплики собеседников, которые, в свою очередь, являются естественным ответом на побуждения собеседника или реакцией на происходящее вокруг. В теории коммуникации диалог считают первичной, естественной формой языкового общения, генетически восходящей к устно-разговорной сфере. Он представляет собой сложно организованную структуру, создаваемую совместной деятельностью коммуникантов. Специалисты по коммуникации выделяют следующие типы диалога:

- информативный, состоящий из вопросно-ответной коммуникации и имеющий своей целью получение информации;
- прескриптивный, содержащий просьбу, приказ, обещание или отказ выполнить какое-либо действие;
- обмен мнениями, представляющий собой общение дискуссионного характера между собеседниками с равной коммуникативной компетенцией;
- праздноречивый, представляющий собой эмоциональное общение собеседников (жалобы, хвастовство, восхищение, опасение и т.д.) или информационно бесцельный, но интеллектуальный разговор.

*Монолог* является речевой формой общения, рассчитанной на пассивное и опосредованное восприятие, поскольку произносится одним человеком при обращении к другому или многим людям. Монологическая

речь сложна по своему строению: она продолжается достаточно долго, не перебивается репликами и требует предварительной подготовки. Здесь необходимо строго придерживаться последовательности, логики и грамматической правильности высказывания. Основными признаками монолога являются большая протяженность реплик, композиционная сложность, стремление выйти за тематические рамки общения.

В риторике и теории коммуникации выделяются несколько типов монолога, которые различаются методами изложения материала. В зависимости от методов принято выделять следующие типы монолога:

- драматический, при котором сложный вид речи дополнительно сопровождается другими средствами коммуникации – мимикой, жестами, пластическими движениями и т.п.;
- информационный, означающий сообщения различного рода.

## Лекция 6

### Роль и ролевые ожидания в общении. Социальная роль как модель поведения. Взаимное влияние людей в процессе общения

#### Референтная группа и ее место в процессе взаимодействия

Совместная деятельность людей, как уже отмечалось, происходит в разнообразных группах, участвуя в которых человек демонстрирует свою индивидуальность и выражает свою сущность. Социальные группы, где закладываются основы личности человека — семья, дружеские компании, учебные группы, спортивные команды, объединения по интересам, трудовой коллектив.

Под *группой* (от ит. — связка) понимается совокупность людей, которая базируется на общих взаимосвязях: люди имеют совместные цели, подчиняются общим правилам и нормам, осуществляют взаимодействие.

Под *малой группой* понимается та, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов (Г. Андреева).

С точки зрения управления наиболее общими характеристиками малой группы можно считать следующие:

*направленность* (социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентации и групповых норм);

*организованность* (ее способность к самоуправлению) и ее *интегрированность* (мера слитности, единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности);

*микроклимат*, или *психологический климат* (он определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой, комфортность пребывания в ней). Каждый стремится быть среди других людей; быть членом хорошей группы; иметь желание испытывать и получать в ответ дружеские чувства;



*референтность* (степень принятия членами группы групповых эталонов, ценностей и поведения) и *лидерство* (степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных ею задач);

*интеллектуальная активность* и *коммуникативность* (характер межличностного восприятия установления взаимопонимания);

*эмоциональная коммуникативность* (межличностные связи эмоционального характера; удовлетворение социальной потребности в эмоционально насыщенных контактах);

*волевая коммуникативность* (способность группы противостоять влияниям других групп, обстоятельств; стрессоустойчивость, надежность группы в экстремальных условиях, ее устремленность и настойчивость в конкретных ситуациях).

Мы уже рассматривали такие характеристики группы, как формальность и неформальность, однако в малых группах проявления этих характеристик имеют свою специфику. Она заключается в том, что эмоциональные связи между людьми в формально организованных группах ослаблены, зато решения более продуктивны. Неформальные группы развиваются на основе общих интересов и взаимной симпатии; решения, принимаемые в таких группах, более продуктивны и долгосрочны, поскольку обусловлены более благоприятной обстановкой в процессе принятия решения, взаимопониманием и толерантностью участников, продолжительным характером их сотрудничества.

При анализе малых групп широко используется в настоящее время термин *референтная группа*. В нее входят обычно люди, которые симпатизируют друг другу и хотят друг с другом сотрудничать, а нормы поведения, взгляды и интересы у них совпадают и принимаются всеми. Такие группы являются как бы внутренним форумом личности: с их нормами и

ценностями личность сверяет свое поведение, корректирует его. Потенциальный лидер выбирается методом социографии, т.е. для каждого члена группы с помощью опроса определяются люди симпатичные, антипатичные и безразличные. Таким образом, выявляется лицо, которому отдано наибольшее количество голосов, а также определяются «изгои», с которыми никто не хочет взаимодействовать. Их включать в группу нецелесообразно. Референтные группы могут выдавать очень высокий результат совместной деятельности, однако могут быть использованы и в манипулятивных целях.

Референтная группа, как правило, становится самой важной группой принадлежности, с которой человек считается более всего. Она обладает наивысшим рангом, за признание в ней люди борются и следуют необходимым стандартам. Референтные группы у каждого человека могут быть не только реальными, но и воображаемыми. В подростковом и юношеском возрасте референтной группой может стать не реальная первичная группа, к которой данный индивид принадлежит, а герои книг или кинофильмов, выдающиеся деятели истории или современности. Также и в зрелом возрасте с реальными референтными группами могут прекрасно сочетаться и воображаемые, что свидетельствует о полноте контактов и связей личности со средой и обществом. Роль такой группы, своеобразного эталона, может выполнять для конкретного человека и наиболее авторитетный для него член коллектива, или семья, или группа лиц из ближайшего окружения.

### **Социальная роль как идеальная модель поведения**

*Социальная роль* — это построение поведения в соответствии с требованиями ситуации социального действия (взаимодействие, совместная работа, межличностное общение). Установление ролей участников групповой работы связано в первую очередь с определением таких понятий, как позиция, статус, формальные и неформальные роли.

*Позиция* — интегральная, наиболее обобщенная характеристика

человека в статусно-ролевой внутригрупповой структуре. *Статус* — положение личности в группе, коллективе, ее место и роль в системе межличностных отношений, определяющие ее права, обязанности и привилегии.

Специалисты выделяют следующие типы и виды позиций в групповой работе: *функциональные* соответствуют тем видам деятельности, которые существуют в той или иной профессии; *ролевые* связаны с реализацией участниками взаимодействия одной или нескольких ролей; *личностные* формируются на основе оценочного отношения участников к тем или иным ситуациям, возникающим в групповом взаимодействии (см. табл. ниже).

Поскольку люди одновременно выполняют разные роли, постольку им приходится действовать по правилам, которые в большинстве случаев совместимы при исполнении разных ролей. Одной из разновидностей правил является норма.

*Нормы* — это общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Нормы бывают письменные и устные. Одни из них (конвенциональные, правовые) обязательны для исполнения, другие (социальные, деловой этикет) являются желаемыми для выполнения. Одни нормы касаются всех членов группы (организационная культура), другие лишь для отдельных людей (например, работа в позднее время). В формальной группе нормы могут быть установлены руководителем, но это не означает, что они будут приняты неформальной группой. Кроме того, неформальные группы могут вырабатывать и свои собственные нормы. Ниже приведены примеры позитивных и негативных норм.

Роль *лидера* имеет значение для всех видов групп. Однако не всегда человек, управляющий группой, является лидером. Руководитель — это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом,

формальной группой и организацией их деятельности. Лидер неформальной группы является уважаемым и признаваемым человеком, с высоким статусом, но без формальной власти. Лидер — это человек, который объединяет, направляет действия всей группы, принимающей и поддерживающей его действия. Это человек, за которым группа людей признает право принимать решения в значимых для нее ситуациях.

Кроме того, лидер выполняет следующие важные задачи:

- вносит вклад в выполнение целей, стоящих перед группой;
- позволяет членам группы удовлетворять свои потребности;
- воплощает в себе основные ценности группы (собственно говоря, неформальный лидер и олицетворяет основные ценности группы);
- представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп;
- сглаживает противоречия и межличностные конфликты, возникающие при взаимодействии в группе.

Как показывает практика, хороших лидеров немного. Для того чтобы стать эффективным лидером группы, необязательно обладать харизмой или шармом (от фр. *сиагте* — обаяние, очарование). Быть лидером — значит видеть перспективу, уметь ставить четкие и конкретные цели, быть готовым конструктивно общаться с разными людьми, обладать навыками коллективного взаимодействия на основе сотрудничества и поддержки, быть обучаемым. Многим лидерам присущ свой индивидуальный, порой смешанный стиль управления, предпочтительные стратегии взаимодействия. Это зависит от целого ряда факторов, влияющих на выбор стиля, — личных качеств лидера, групповых характеристик, ситуативных характеристик.

Личные качества лидера:

- система ценностей (какими он видит власть и положение);
- лидерские наклонности (склонности к определенным стилям);
- спокойное отношение к аморфным ситуациям, сохранение уверенности в неопределенных обстоятельствах;
- оценка своей компетентности и компетентности своей команды.

Групповые характеристики:

- потребность в независимости;
- готовность взять на себя ответственность;
- интерес к проблеме;
- понимание целей группы и осознание своей причастности к ним;
- знания и опыт в решении подобных задач;
- терпимость к неопределенности и потребность в конкретности;
- соответствие ожиданиям. Ситуативные характеристики:
- тип группы (ее определяющие ценности, традиции, размер, цели);
- природа задач (их сложность, необходимость опыта при их решении, потребность в творческом подходе к их решению и т.д.);
- временные ограничения.

Хороший лидер заботится прежде всего о том, чтобы на основе общения обеспечить нацеленность группы на конкретные совместные действия в рамках организации. Это, как правило, требует, с одной стороны, *открытости лидера* (для побуждения членов группы к участию в ее делах), а с другой — *авторитарности* (вмешиваясь, когда это необходимо, для достижения целей группы). В то же время для конструктивного осуществления такой миссии лидеру необходимо иметь *эмоциональный, социальный интеллект*, который, как правило, у мужчин развит в меньшей степени. Поэтому зачастую на практике социальным лидером становится женщина-руководитель.

В формальных и неформальных группах существует близость или общность отношений, поведения и деятельности. Эта близость, относящаяся к *сплоченности*, обычно рассматривается как сила, активно действующая на членов группы, создающая условия для их закрепления в группе, соблюдения правил. Группа с высоким уровнем сплоченности является для людей привлекательной, она обладает притягательной силой за счет следующих характеристик:

- цели группы четко обозначены и понятны ее участникам;
- члены группы совместимы друг с другом в психологическом (характеры, эмоциональная культура) и социальном плане (ценности,

направленность, мотивация);

- лидер группы обладает характеристиками лидера (признаваем всеми);

- репутация группы свидетельствует о том, что она успешно выполняет поставленные перед ней задачи;

- группа достаточно мала, что позволяет узнавать мнение каждого ее члена и оценить его;

- члены группы испытывают чувство привязанности друг к другу, поддерживают друг друга и помогают преодолеть препятствия и барьеры на пути развития;

- в группе высока степень взаимозаменяемости и поддержки.

Перечисленные факторы отражают стремление людей к удовлетворению своих прежде всего социальных потребностей. Человек вступает в группу, поскольку она привлекает его внимание, для него важна *мотивация причастности, потребность быть признанными и уважаемыми*. При таких отношениях достаточно часто наблюдается высокая *результативность* деятельности. Однако степень сплоченности может иметь как позитивное, так и негативное значение в зависимости от того, насколько цели группы и ее нормы соответствуют корпоративной миссии и организационной культуре. При совпадении целей — позитивное взаимодействие и эффективный результат. При несовпадении целей или норм, поведение группы может быть негативным. В связи со сказанным, организация должна объединять людей, обладающих определенным сходством, ставить перед ними общую задачу и мотивировать, т. е. вознаграждать и признавать за проделанную работу.

## **Лекция 7.**

### **Психология делового общения.**

#### **Понятие, виды, формы делового общения.**

Деловое общение - это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающими достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение может быть прямым (при непосредственном контакте) и косвенным (когда существует пространственно-временная дистанция). Деловое общение реализуется в различных формах - это деловая беседа, деловые переговоры, деловые совещания, выступления и т.д.

Деловая беседа - эта форма делового общения является наиболее распространенной. Деловой беседой называют речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Основными этапами деловой беседы являются начало беседы, информирование партнеров, аргументирование выдвигаемых положений, принятие решения, завершение беседы. Наибольшую трудность представляет, как правило, начало беседы.

Первая фаза направлена на установление контакта с собеседником, создание благоприятной атмосферы, привлечение внимания к теме разговора.

Практика показывает, что эффективно использовать в начале беседы следующие методики:

- методика снятия напряжения. Достаточно сказать несколько теплых слов, пошутить и т.д.;
- методика «зацепки». Кратко описывается какое-то событие, рассказывается анекдот, которые увязываются с темой беседы.

Методика прямого подхода означает непосредственный переход к делу без вступления: сразу сообщаются причины, по которым была

назначена встреча, от общих вопросов переходят к частным, а затем - непосредственно к главной теме. Этот прием больше подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Для получения информации во время беседы необходимо задавать вопросы. Существуют различные классификации групп вопросов.

Беседа по телефону.

Деловой звонок следует обязательно начинать с приветствия. Это не только проявление вежливости, но и возможность для собеседника понять, кто звонит, и сосредоточиться на разговоре. После этого следует назвать себя и представляемую организацию.

Важно правильно выбрать время для деловых звонков. Самое неудачное - рано утром или поздно вечером. Обязательно спрашивайте: «У вас есть немного времени для разговора или мне перезвонить в другое время?» - и будьте готовы предложить время для разговора, если человек в данный момент не может с вами побеседовать: «В двенадцать часов вас устроит?».

Переговорный процесс.

На эффективность переговоров влияет благоприятный психологический климат.

Для этого необходимо соблюдать следующие правила:

- не говорите громко или тихо, торопливо или медленно
- постарайтесь до переговоров найти в организации ключевые фигуры, от которых зависит решение вопроса;
- постарайтесь до переговоров решить проблемы внутри своей команды, ни при каких обстоятельствах не вступайте в присутствии партнера в перепалку со своими коллегами,

В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить партнерам сознание их собственной значимости или подчеркнуть авторитет организации, которую они представляют.

Выступления.

Какова должна быть длительность речи? Наиболее эффективными, как отмечалось выше, являются двадцатиминутные выступления - средний



промежуток времени, когда человек сохраняет внимание - плюс 10 мин для ответа на вопросы.

Готовя любое сообщение, рекомендуется начинать со следующих вопросов, которые нужно задавать самому себе.

- Какую цель я ставлю перед собой, передавая это сообщение, чего я хочу достичь?
- Что слушатели должны узнать, чтобы эта цель была достигнута?
- Сколько времени мне потребуется для изложения своих идей?

## Лекция 8

### Конфликтное общение. Понятие конфликта, виды, причины, стадии протекания конфликта. Способы управления конфликтами

**В процессе вызревания конфликта можно выделить 4 стадии:**

1. **Скрытую стадию** — обусловленную неравным положением групп индивидов в сферах –иметь| и –мочь|. Она охватывает все аспекты жизненных условий: социальный, политический, экономический, моральный, интеллектуальный. Главная ее причина — стремление людей к улучшению своего статуса и превосходству;
2. **Стадию напряженности**, степень которой зависит от позиции противоборствующей стороны, имеющей большую мощь, превосходство. Например, напряженность равна нулю, если доминирующая сторона занимает позицию сотрудничества, напряженность понижена — при примиренческом подходе, очень сильна — при непримиримости сторон;
3. **Стадию антагонизма**, которая проявляется как следствие высокой напряженности;
4. **Стадию несовместимости**, являющуюся следствием высокой напряженности. Это собственно и есть конфликт.

Возникновение конфликта не исключает сохранения предыдущих стадий, так как скрытый конфликт продолжается по частным вопросам и, более того, возникают новые напряженности.

#### **Процесс развития конфликта**

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смысле слова. В узком — это непосредственное столкновение сторон. В широком — развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов.

**Конфликт** — это отсутствие согласия между двумя сторонами или более; ситуация, при которой сознательное поведение одной стороны (индивида, группы или организации в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны

Представления о конфликте со временем изменялись.

В 1930-1940-е гг. получил распространение традиционный подход к оценке

конфликта. В соответствии с ним конфликт определяется как негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.

С конца 1940-х до середины 1970-х гг. был распространен подход, согласно которому конфликт — это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.

Современный подход к конфликту основывается на той идее, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

В своем развитии конфликт проходит пять основных стадий.

**Первая стадия** характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем, а именно:

- проблем, связанных с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);
- проблем, связанных с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);
- личностных качеств работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

**Вторая стадия** характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Об этом могут свидетельствовать изменение взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

**Третья стадия** характеризуется очевидностью намерений участников

конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. Здесь можно выделить основные стратегии разрешения конфликта:

- конфронтация, когда одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это повлияет на интересы другой стороны;
- сотрудничество, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон;
- стремление избежать конфликта, когда конфликт игнорируется, стороны не желают признавать его существование, пытаются избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам;
- приспособленчество, когда одна из сторон конфликта стремится поставить интересы другой стороны выше собственных;
- компромисс, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

**Четвертая стадия** конфликта наступает, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые формы, так и не контролируемые (столкновение групп и т.д.).

**Пятая стадия** конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

**При управлении конфликтами** наиболее часто используются следующие методы:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в выявлении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;
- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть достигнуты без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;
- привлечение дополнительных ресурсов, в первую очередь в тех случаях, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов — производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения по службе и т.п.;
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;

- административные методы управления конфликтом, например перевод работника из одного подразделения в другое;
- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;
- обучение работника навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

## **Лекция 9**

### **Этические формы общения. Этика. Репутация и ценности в организации. Культура поведения личности**

В основе корпоративного поведения участников взаимодействия лежит организационная культура, базирующаяся на сотрудничестве и партнерстве.

Организационная культура— это свод ключевых ценностей, норм, убеждений, предпочтений, которые понимаются и разделяются всеми членами группы. Она включает:

- «неписаные правила» — корпоративный кодекс, миссия и политика;
  - устойчивость и стабильность взаимодействия;
  - знание особенностей поведения людей и на этой основе сохранение их работоспособности и эмоциональной устойчивости;
  - уважение партнеров по взаимодействию, лояльность;
  - эффективные вербальные и невербальные контакты;
  - регуляция социально-психологического климата и создание условий для совместимости и срабатываемости;
  - владение навыками социальной компетентности, развитие эмоционального интеллекта участников взаимодействия;
  - способность понимать и следовать нормам совместной деятельности;
  - владение и гибкое использование различных стилей и стратегий;
- умение управлять групповыми и межличностными конфликтами;
- адекватная самооценка участников и способность к сопереживанию;
  - способность каждого к саморазвитию и самообучению.

Спецификой корпоративного взаимодействия является то, что каждый его участник сохраняет свою автономность и может обеспечивать саморегуляцию или коррекцию своих коммуникативных действий.