

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра «Техносферная и информационная безопасность»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

\_\_\_\_\_ **Б.1.В.ДВ.04.02 Социальная психология и психология общения**

\_\_\_\_\_ *(код и наименование дисциплины в соответствии с РУП)*

**Направление подготовки (специальность) 20.03.01 «Техносферная  
безопасность»**

**Профиль образовательной программы БЖД в техносфере**

**Форма обучения *заочная***

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. Конспект лекций .....</b>	
<b>1.1</b> Лекция № 1 Предмет, объект, структура и методы социальной психологии .....	
<b>1.2</b> Лекция № 2 Психология малых групп. Психология больших социальных групп и межгрупповые отношения. Психология конфликта	
<b>2. Методические указания по проведению семинарских занятий ..</b>	
<b>2.1</b> Семинарское занятие № С-1 Теоретические аспекты социальной психологии.....	
<b>2.2</b> Семинарское занятие № С-2 Психология социальных сообществ. ....	
<b>2.3</b> Семинарское занятие № С-3 Прикладные отрасли социальной психологии .....	
<b>3. Краткое описание хода занятия.....</b>	

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## Лекция №1

**Тема:** «Предмет, объект, структура и методы социальной психологии. Психология межличностного взаимодействия»

Основные вопросы:

1. Структура современной социальной психологии
2. Методы социальной психологии
3. История отечественной социальной психологии
4. Становление современной социальной психологии за рубежом.
5. Представление о личности в социальной психологии
6. Практическая ориентация в общении

Краткое изложение:

### **1. Структура современной социальной психологии**

Структура современной социальной психологии определяется, прежде всего, объектами, сферами человеческой деятельности и методами исследования. В соответствии с основными объектами исследования в социальной психологии выделяют такие разделы, как:

1. Социальная психология личности
2. Психология межличностного взаимодействия (общение и отношение)
3. Психология малых групп
4. Психология межгруппового взаимодействия
5. Психология больших социальных групп и массовых явлений
6. Социальная психология труда
7. Социальная психология управления
8. Экономическая психология – одна из новых отраслей социальной психологии, она изучает социально-психологические аспекты хозяйственной жизни общества, экономического поведения и отношений хозяйствующих субъектов
9. Политическая психология
10. Этническая психология

### **2. Методы социальной психологии**

К методам социальной психологии относятся:

1. Наблюдение
2. Анализ документов
3. Метод опроса
4. Метод социометрии
5. Метод групповой оценки личности
6. Метод тестирования
7. Метода эксперимента

### **3. История отечественной социальной психологии**

Отечественная социальная психология возникла в середине XIX века. В своем становлении, она прошла следующие этапы:

- Зарождение социально-психологических идей в общественных и естественных науках
- «Отпочкование» от родительских дисциплин (психологии и социологии) и превращение в самостоятельную науку.
- Возникновение и развитие экспериментальной социальной психологии

Выделяют четыре периода:

**I период.** 60е годы XIX – начало XX века (становление социальной психологии) – особенностью первого периода было зарождение социально-психологических идей внутри естественных и общественных наук.

**II период.** 20е годы – середина 30х годов XX века (развитие социальной психологии) – характерная особенность этого периода – поиск своего пути в развитии социально-психологической мысли.

**III период.** Вторая половина 30х годов – середина 50х годов (период прерывания развития социальной психологии)

**IV период.** Середина 70х годов XX века – наше время (возрождение социальной психологии) – характеризуется сформированием социальной психологии, как самостоятельной науки и выделение социально-психологической проблематики.

### **4. Становление социальной психологии за рубежом**

В широком смысле западные специалисты определяют социальную психологию, как науку изучающую взаимозависимость, поведение людей, определяемое фактором их взаимоотношений и взаимодействий.

Годом рождения зарубежной социальной психологии можно считать 1908г, когда были опубликованы «Введение в социальную психологию» английского психолога Уильяма Магдаугулла и работа американского социолога Эрика Росса – «Социальная психология»

### **5. Представление о личности в зарубежной социальной психологии**

С. Л. Рубинштейн: «Личность – совокупность внутренних условий, через которые преломляются все внешние воздействия».

Социально-психологические представления о личности уходит своими корнями в общую психологию и базируется на основных психологических школах:

1. Фрейдизм
2. Бихевиоризм

### 3. Гуманистические школы

**Фрейдизм** – направление в психологии. Психоанализ или фрейдизм назван по имени основателя З. Фрейда. Согласно его убеждениям развитие и структура личности определяет иррациональными антагонистическими сознанию психическими факторами – бессознательными влечениями. В силу этого личность и общество обречены на «войну» скрытую в глубинах психики индивида, обусловленную необходимостью выжить в изначально враждебной индивидуальной социальной среде.

Ид – действует на бессознательном уровне (сфера желаний)

Эго – действует на уровне сознания, отвечает за принятие решений, помогает обеспечить безопасность и самосохранение организма.

Суперэго – действует на уровне сознания, включает моральные принципы, определяет допустимость-недопустимость того или иного поступка, разделяет зло и добро, хорошо и плохо.

Фрейд разделял суперэго на две подсистемы: совесть и эгоидеал.

**Бихевиоризм** очень влиятельное направление в психологии, наиболее видными представителями которого являлись русский физиолог Павлов и американский психолог Е. Скиннер.

Все живые организмы, по мнению бихевиаристов, развиваются по одним и тем же законам, следовательно, можно изучать внешнее окружение человека и это будет являться ключом к объяснению его поведения.

В теорию бихевиоризма существует некая формула  $S \rightarrow R$ , которая говорит о том, что на определенный стимул обязательно последует соответствующая реакция. Однако, дальнейшее исследование в этой области позволили усомниться в абсолютной верности данных утверждений.

**Гуманистический подход** (комплексный) – данный подход в изучении личности в отечественной психологии связан с такими именами как Б.Г. Ананьев, А.Н. Леонтьев. Они выделили иерархическое соподчинение уровней организации человека:

- I. Индивид
- II. Личность
- III. Индивидуальность

При изучении личности в отечественной психологии используется **деятельный подход**: развитие личности происходит под влиянием того или иного вида ведущей деятельности.

### 3. Социальная установка и Я-концепция

**Социальная установка** – одна из основных категорий социальной психологии в целом и социальной психологии личности в частности. Введение данной категории связано со стремлением, с объяснением всего социального поведения человека.

Социальная установка формируется на основе собственного опыта индивида и опыта, полученного от других людей.

В социальной обстановке присутствуют 3 компонента:

1. Когнитивный (познавательный) – мнения, утверждения, знания о свойствах и назначении, а так же способах обращения с объектами
2. Аффективный (эмоциональный) – отношение к объекту в виде чувств и переживаний, которые он вызывает, а также оценка нравится-не нравится.
3. Поведенческий – готовность индивида к конкретной деятельности с конкретным объектом.

Основной функцией установки является регуляция социального поведения. Измерения социальной установки крайне затруднено, а в некоторых случаях даже невозможно.

**Я-концепция** – сложный составной образ, включающий в себя совокупность представлений индивида о самом себе вместе с эмоционально-оценочным компонентом этих представлений.

Я-концепция формируется в процессе жизни человека на основе взаимодействия с психологическим окружением и реализует мотивационную, регуляторную функции поведения личности.

Источники развития и формирования Я-концепции:

- Представление о своем теле (телесное Я)
- Язык, как развивающая способность выражения словами и формировать представление о себе и других людях.
- Субъективная интерпретация обратной связи от значимых других к себе.
- Идентификация (сопоставление) с примерной моделью половой роли и усвоение связанной с этой ролью стереотипов.
- Практика воспитания детей в семье

#### **4. Социализация личности**

В отличие от психологии под социализацией личности понимается процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности

#### **Социально-психологический механизм социализации**

По мнению отечественных психологов, социализация происходит в следующих сферах жизни человека:

1. в деятельности (общение, игра, учение и труд)
2. в общении – как самостоятельной деятельности
3. в сферах самосознания (становление образа самого себя)

#### **Факторы и стадии социализации личности**

На осуществление процесса социализации оказывает влияние большое количество разнообразных факторов, которые представляются в виде двух больших групп:

– социальные факторы, отражающие социально-культурный аспект

Социализации и затрагивающие проблемы ее групповой, исторической и этнической спецификации

– индивидуально-личностные факторы, в значительной мере определяются индивидуально-психологическими особенностями личности, своеобразием ее жизненного пути

### **Социально-психологическая адаптация личности**

Социально-психологическая адаптация – процесс приобретения людьми определенных социально-психологического статуса, овладения теми или иными социально-психологическими функциями.

В процессе социально-психологической адаптации человек стремиться достичь гармонии между внутренними и внешними условиями жизни и деятельности.

Противоположная адаптивная характеристика – дезадаптированность личность бывает нескольких типов:

1. устойчивая ситуативная дезадаптированность (есть желания, но нет умения адаптироваться)
2. временная дезадаптированность, при которой имеет место нарушения баланса между личностью и средой
3. общая устойчивая дезадаптированность, представляющая собой состояние постоянного напряжения, неудовлетворенности, активизирующее бессознательные патологические защитные механизмы психики.

## **6 Практическая ориентация в общении**

Эффективная

- Неэффективная

Существует ряд эффективных техник общения:

- 1) Понимающая техника
- 2) Директивная техника

Основными параметрами эффективности общения является умения и навыки человека в использовании выше перечисленных техник.

### **1.1 Техника понимающего общения**

Техника понимающего общения - совокупность установок субъекта общения, правил и конкретных приемов реагирования, направленных на понимание партнера, на выяснение его точки зрения по обсуждаемой проблеме.

В принимающем стиле важна установка принятия личности партнера: готовность проявлять к партнеру по общению, безусловно, положительное отношение, вне зависимости от его достоинств и недостатков.

Чтобы эффективно понимать партнера, необходимо в общении придерживаться ряда правил:

- 1) Больше слушайте, меньше говорите сами;
- 2) Воздерживайтесь от своих оценок и не подталкивайте партнера к обсуждению тех вопросов, которые вы считаете более важными;
- 3) Стремитесь реагировать на информацию личностно значимую для партнера;
- 4) Стремитесь реагировать на чувства и эмоциональное состояние партнера.

### **1.2 Техника директивного общения**

Техника директивного общения – совокупность установок субъекта общения, правил и конкретных приемов реагирования, направленных на оказание прямого психологического воздействия на партнера для достижения своих целей.

В основе директивного подхода лежат следующие установки и правила:

- 1) Открыто, прямо и ясно выражайте свои позиции, намерения и цели;
- 2) Будьте открыты, активны в достижении своих целей;
- 3) Умейте прямо и открыто говорить «нет», тем действиям, которые не будут служить вашим интересам;
- 4) Эффективно и решительно защищайте себя от агрессивного поведения партнера;
- 5) Стремитесь к достижению своих целей с учетом интересов и целей партнера.

### **Приемы директивного реагирования**

- Открытое выяснение противоречий в позиции партнера;
- Выражение сомнений по поводу высказываний собеседника;
- Выражение согласия или несогласия с позицией партнера;
- Умение формировать предложения и разъяснения;
- Прием убеждения;
- Прямое принуждение (прямая и скрытая угроза партнеру)

## **2. Деловая беседа**

Как построить деловую беседу?

Деловая беседа не зависимо от ее специфики ставит перед ее участниками ряд поэтапных задач, которые они должны решить для достижения поставленной цели:

- 1) Убедить партнера слушать вас, т. е заинтересовать его;
- 2) Помочь партнеру понять основные положения вашей позиции по проблеме и выяснить его отношение к предмету беседы;



3) Убедить собеседника в том, что ваша позиция поможет в достижении и его целей тоже;

4) Добиться согласия партнера на взаимное сотрудничество.

**Существует четыре взаимосвязанных этапа ведения беседы:**

- Определение проблемы: первоначальный обмен информацией, идеями и чувствами;
- Достижение понимания: углубление обменом информации, поиск приемлемых решений;
- Выбор наилучшего решения, для достижения соглашения
- Разработка конкретных действий по реализации принятого решения.

**Основные психологические особенности выше перечисленных этапов.**

1) Избегайте враждебности, ненужных извинений или оценочных реакций в адрес партнера. Высказывайте свои утверждения кратко и в положительной форме;

2) Избегайте преждевременных просьб к партнеру, не подталкивайте его к быстрому принятию решения;

3) Делайте основной акцент в беседе на содержании вопроса, а не на своих оценках или впечатлениях о собеседнике.

**I. Проявление понимания на уровне обмена информацией:**

- 1) Необходимо задавать вопросы с учетом интереса партнера;
- 2) Демонстрация интереса с точки зрения собеседника;
- 3) Сохранение ситуации беседы открытой для беседы

**II. Основные рекомендации:**

- 1) Вносите ясность в отношения, ставящихся целей;
- 2) Предлагайте и обсуждайте различные подходы к цели. Чем больше будет вариантов, тем лучше;
- 3) Используйте «активное» слушание.

**III. Для этого необходимо:**

1) Проанализировать и сравнивать возникновение варианты разрешения проблемы;

2) Оценить последствия принятия конкретного выбора для каждой стороны;

3) Обсудить конкретные шаги по выполнению того или иного решения;

**IV. Чтобы обеспечить реализацию принятого решения необходимо обсудить и рассмотреть следующие вопросы:**

1) Имеется взаимная уверенность в том, что планируемые конкретные действия выполнимы.

2) Существует ли взаимное согласие в том, что должно быть сделано, когда и каким способом.

**Приемы эффективного реагирования на критику:**

- 1) Не оценочные вопросы, уточняющие критические высказывания;
- 2) Высказывать предпочтения о деталях критического высказывания;
- 3) Перефразирование мыслей и чувств критикующих;
- 4) Не оценочные вопросы о последствиях вашего поведения;
- 5) Побуждение абонента к дополнительно критическим высказываниям.

## **Лекция № 2 Психология малых групп. Психология больших социальных групп и межгрупповые отношения. Психология конфликта**

Основные вопросы:

- 1. Психология межличностного познания и формирования отношений**
- 2. Психология межличностных отношений.**
- 3. Психология социальных сообществ. Психология малых групп**
- 4. Психология конфликта**

Процесс познания индивида другого человека начинается с восприятия поведения и внешнего вида этого объекта.

В свою очередь восприятие обусловлено деятельностью воспринимающего субъекта и той ролью, которую играет в ее деятельности воспринимаемый человек (объект).

Восприятие другого человека происходит через призму активных потребностей, мотивов, интересов и т.д., воспринимающего субъекта.

В процессе восприятия человека человеком важная роль принадлежит:

- Социально-психологической наблюдательности.
- Социально-психологической компетентности.

Кроме того на восприятие и понимание другого человека влияют: пол, возраст, национальность, темперамент и т.д.

Женщины точнее идентифицируют эмоциональное состояние, оценивают достоинства и недостатки личности и межличностные отношения.

Мужчины в большей степени оценивают деловые качества и уровень интеллекта.

Чем старше человек, тем более точно и полно происходит восприятие и понимание человека.

В процессе познания другого человека важна такая характеристика темперамента как интроверсия и экстраверсия.

В значительной мере на адекватность отражения особенностей другого человека влияют я - концепция и самооценка воспринимающего.

Существуют механизмы восприятия:

- 1) Механизм проекции
- 2) Механизм категоризации
- 3) Механизм упрощения
- 4) Механизм идеализации (эффект ореола)
- 5) Механизм этноцентризма
- 6) Механизм идентификации
- 7) Механизм эмпатии

Кроме того на восприятие влияют антропологические особенности физического облика, физические характеристики, физические недостатки,

особенности кровообращения; функциональные особенности человека (манера предавать фигуре определенный вид, сочетание корпуса, головы, осанки); паралингвистические особенности (жесты, мимика, телодвижение, взгляд), социальный облик, соответствие социальной роли; экстралингвистические особенности речи (тембр и интонация голоса, его громкость, пауза и т.д).

## **2. Психология межличностных отношений.**

Межличностные отношения – это с одной стороны субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общений.

Они включают в себя три элемента:

- 1) Когнитивный (информационный)
- 2) Аффективный (эмоциональный)
- 3) Поведенческий (регулятивный)

Динамика развития межличностных отношений проходит в несколько этапов (стадий):

- 1) знакомство;
- 2) приятельские отношения;
- 3) товарищеские отношения;
- 4) дружеские отношения.

## **3. Психология социальных сообществ. Психология малых групп**

### **Виды малых групп и критерии их различия.**

Малая группа – это совокупность двух или более людей, непосредственно взаимодействующих друг с другом, и разделяющие общих целей и нормы, которые направляют их активность.

Малая группа выполняет функции связующего звена в системе отношений личности общества.

Существуют вопросы о количественных границах малой группы. Обычно верхняя граница малой группы пролегает количеством до 30 человек, а нижняя от 2.

В зависимости от характера групповой активности оптимальным размером группы принято считать 5-12 человек.

Малые группы бывают: искусственные (школьные классы, рабочие группы, бригады, отделы и т. д) и естественные (формальные и неформальные)

Формальная группа – это вид малой группы, членство, положение, взаимоотношение отдельных членов, который регламентируется официальными правилами и предложениями.

Неформальная группа – это вид малой группы, возникающий в рамках формальной группы на основе межличностных отношений, потребностей в общении, пониманий и взаимных отношений.

Неформальные группы могут образовываться как в формальной группе, так и вне.

Еще одним видом группы является так называемая референтная группа.

Нормативная группы – это такие группы, в которых индивид стремится получить и сохранить признание или стать их членом.

### **Развитие малой группы и ее структура.**

Образование неформальных групп происходит на основе потребностей индивидов в общении.

Образование формальных групп наоборот не связано с желаниями людей объединиться именно в данной группе.

Выделяют следующие этапы развития группы:

1) номинальная группа (формальное объединение людей для решения пост социальных задач)

2) группа – ассоциация (начало межличностного объединения на основе эмоциональных отношений)

3) группа – кооперация (высокий уровень единства в деловых отношениях)

4) группа – автономия (высокий уровень как в деловых, так и в эмоциональных отношениях)

5) группа – корпорация (изоляция и конкретизация активности ее членов только на узко групповых целях)

В сфере деловой активности любой группы выделяют следующие этапы:

1) ориентировка задачи и способы оптимального его решения;

2) эмоциональные реакции;

3) противодействия требованиям, предъявленные членам группы в связи с решением задачи;

открытый обмен информации для достижения взаимопонимания и поиска решения задачи;

4) принятие решений и конкретных действий по их реализации.

### **Межличностная активность:**

1) взаимная ориентировка членов группы на действия друг друга и выработка взаимно приемлемого поведения;

2) «внутренний конфликт» (связанный с нарушением взаимодействия);

3) преодоление разногласий и конфликтов, развитие групповой сплоченности;

4) возникновение социально ролевой согласованности, соответствующей содержанию групповой задачи.

Под структурой малой группы понимается совокупность связей складывающихся в ней между индивидами.

Структуры могут быть формальные и неформальные.

Формальная структура – это совокупность устойчивых связей и отношений между индивидами, определяемыми формальными предписаниями (должностные инструкции и т.д)

Неформальная структура – это реально складывающиеся в группе устойчивые связи взаимоотношения, структура общения и взаимного влияния.

Ролевая структура группы – это распределение между членами группы групповых ролей с типичными способами поведения.

Структура социальной власти. К данной структуре ролевое поведение неравнозначно. Существуют различные способы реализации властных ролей:

- физическая;
- психическое принуждение;
- манипулирование;
- приемы убеждения и поощрения;
- использование авторитета.

### **Социально-психологические явления в малых группах.**

К основным явлениям в малых группах относят социально-психологический климат, который характеризует межличностные отношения между членами группы.

Факторы, регулирующие социально-психологический климат:

- 1) доверие - недоверие;
- 2) симпатия - антипатия;
- 3) свобода - несвобода выражения собственного мнения;
- 4) давление на рядовых членов группы;
- 5) индивидуальность – неиндивидуальность;
- 6) удовлетворенность – неудовлетворенность членов группы, принадлежностью к группе.

Социально-психологический климат тесно связан со сплоченностью группы.

Групповая сплоченность – степень психологической общности единство членов группы, устойчивость межличностных взаимоотношений и степень эмоциональной привлекательности для ее членов.

Конформизм и групповой давление – подчинение группе при наличии противоположного мнения.

### **Психология больших социальных групп и массовых психических явлений**

#### **Типология и уровни развития больших групп.**

Психология больших социальных групп является важнейшим из объектов социально-психологических исследований.

В последнее время в исследовании по психологии больших групп часто проводится в рамках молодежной проблематики: музыкальные вкусы, формы проведения досуга, алкоголизм, механизм распространения слухов и т.д.

### **Классификация больших групп.**

Основными признаками классификации больших социальных групп принято считать:

- 1) время существования группы и ее деление на длительно существующие (классы, нации) и кратковременные (митинги, толпы, массовые скопления людей и др.)
- 2) по характеру организованности: организованные (партии, союзы, ассоциации), стихийные (фанаты, посетители зрелищных мероприятий, толпы)

Кроме того большие группы проходят ряд (уровни) этапов развития:

- 1) Типологический (характеризуется тем, что члены соответствующей группы объективно схожи между собой по каким-то признакам)
- 2) Идентификационный (члены группы осознают свою принадлежность к данной группе и субъективно считают себя ее членами)
- 3) Интеграционный (предполагает готовность членов группы к совмещенным действиям во имя групповых целей, кроме того они осознают общность своих интересов).

### **Большие психологические группы.**

Большие психологические группы условно можно разделить по сферам психики:

- 1) когнитивные (когнитивные представления, социальное мышление, общественное мнение и сознание, а также групповой менталитет)
  - 2) мотивационные или сфера потребности (групповые потребности, групповые ценности)
  - 3) групповые интересы, в которых отражаются материальные условия, удовлетворение потребностей и групповой принадлежности.
  - 4) Жизненные ориентации – это система предпочтений проявляющихся в осознание или в бессознательном выборе формы группового поведения, в конкретных социальных условиях.
  - 5) Групповые идеалы
- В социально-психологическом плане – это образец или высшая цель стремлений отдельной личности или социальной общности.
- 6) Групповые потребности

Они выступают непосредственными стимулами и мотивами деятельности и поведения людей, определяя направленность групповой и личной активности.

### **Психология толпы.**

Основные признаки толпы:

- 1) Многочисленность;
- 2) Эмоциональная возбудимость;
- 3) Неорганизованность;
- 4) Неустойчивость цели.

### **Форма толпы:**

На открытых пространствах толпа формируется кольцеобразно, по мере нарастания она приобретает форму неправильного круга.

На ограниченных пространствах толпа приобретает признаки этих пространств.

### **Величина толпы:**

Оценка величины зависит от отношения к ней оценивающего. Точнее всего оценивают те, кто относится к толпе нейтрально.

### **Плотность толпы:**

Определяется числом людей, приходящихся на метр в квадрате.

### **Уровень активности толпы.**

Оценивается по моторным показателям (скорость передвижения от центра периферии и наоборот) и информационным показателям (наличие и скорость передачи информации)

### **Существуют виды толпы:**

1) Пассивный (характеризуется отсутствием эмоционального возбуждения)

2) Агрессивный (высокий уровень эмоционального возбуждения, состояние психического напряжения основанного на возможных чувствах отчаянья и гнева)

Главная особенность агрессивной толпы – это разрушительное поведение по отношению к окружающим предметам и людям.

3) Активная толпа – это толпа, находящаяся в состоянии эмоционального возбуждения, однако в отличие от агрессивной толпы готова к совместной деятельности, но еще не действует.

4) Спасающаяся толпа – это толпа поддающиеся некоторой организацией, люди сохраняют остаточную способность к произвольной регуляции своего поведения

## **4. Психология конфликта**



## **Социально-психологический подход к исследованию конфликтов..**

Организационный конфликт — это интерактивное состояние, проявляемое в разногласиях, различиях или несовместимостях между индивидами и группами. Это процесс развития и разрешения противоречивости взаимодействий и взаимоотношений членов организации в контексте организационного функционирования. Он может существовать:

- на внутригрупповом уровне (руководитель—подчиненный; руководитель—подразделение; между рядовыми членами группы; ролевые конфликты);
- на межгрупповом уровне (вертикальный — между подразделениями разного уровня организационной структуры; горизонтальный — между подразделениями одного уровня; ролевой — из-за неопределенности взаимопересекающихся сфер ответственности и контроля).

Причинами конфликтов на внутригрупповом уровне могут быть; стиль руководства, групповые цели и нормы, организация труда, системы групповой коммуникации, структурные параметры и условия труда, ролевые неопределенности, личностные особенности и интересы членов группы и т.д. Наиболее частыми причинами конфликтов на межгрупповом уровне являются: взаимозависимость производственных задач и целей; неопределенность или противоречивость норм и критериев оценки различных видов труда; неодинаковые условия труда, оплаты, перспектив роста, социальных благ; конкуренция за ресурсы и фонды; различия в профессиональной подготовке, ценностях, образовании, стилях общения, социальном статусе членов разных групп; несовершенство межгрупповых каналов коммуникации; функционально-ролевые неопределенности.

### **Функциональные и дисфункциональные аспекты конфликта**

Большинство людей рассматривают конфликт преимущественно как дисфункциональное явление. Это представление о конфликте имеет два аспекта: во-первых, что конфликт — это фиксация чего-то неправильного, плохого, ненормального; во-вторых, что конфликт создает большие деструктивные последствия.

Элементы, которые вносят вклад в деструктивное развитие и представление конфликта, таковы (М. Дойч, 1973; М. Фолгер и др., 1993):

1. **Процессы конкуренции.** Стороны конкурируют друг с другом, так как считают, что их цели не совпадают, противоречивы и что их нельзя достичь одновременно. Однако, нередко в действительности цели не находятся в оппозиции, и сторонам необязательно конкурировать. Кроме того, процессы конкурентного взаимодействия имеют собственные побочные эффекты, так что конфликт, вызвавший конкуренцию, также может вести к дальнейшей эскалации.

2. **Искажение восприятий и пристрастия.** При интенсификации конфликта восприятие окружающей среды искажается. Люди имеют склонность рассматривать окружающий мир в соответствии со своими перспективами на развитие конфликта. Следовательно, они склонны

интерпретировать людей и события как находящиеся либо на их стороне (за них), либо на другой стороне (против них). Кроме того, мышление имеет тенденцию становиться стереотипным и пристрастным — участники конфликта одобряют людей и события, которые подтверждают их позицию и отвергают тех, которые, как они подозревают, выступают против их позиции.

3. **Эмоциональность.** Конфликты имеют тенденцию быть эмоционально нагруженными с отрицательным знаком, поскольку стороны начинают переживать беспокойство, раздражение, досаду, гнев или фрустрацию. Эмоции имеют тенденцию доминировать над разумом, мышлением, и стороны при эскалации конфликта могут становиться более эмоциональными и раздраженными.

4. **Уменьшение коммуникаций.** Коммуникация между сторонами ухудшается, идет на убыль. Стороны перестают взаимодействовать с теми, кто с ними не согласен, и больше взаимодействуют с теми, кто выражает согласие. И то взаимодействие, общение между конфликтующими сторонами, которое действительно происходит, как правило, состоит в попытках нанести поражение, принизить, разоблачить, развенчать позиции другой стороны или придать дополнительный вес своим аргументам.

5. **Ухудшение понимания основного вопроса конфликта.** Центральные вопросы спора становятся менее ясными и расплывчатыми. Возникают обобщения, и начинают выдвигаться новые спорные вопросы, поскольку эскалация конфликта, как водоворот, втягивает в себя как другие спорные вопросы, так и «невинных» посторонних. Стороны конфликта перестают отдавать себе отчет в том, как возник конфликт, в чем он реально состоит, или что могло бы разрешить его.

6. **Жесткие предпочтения (заикливание на позициях).** Участники становятся заложниками своих позиции. Получая вызовы другой стороны, они начинают более жестко придерживаться своей точки зрения и быть менее уступчивыми, т.к. опасаются потерять свое лицо и выглядеть глупо. Процессы мышления становятся более ригидными и упрощенными (феномен «черно-белой» мышления, «или-или»).

7. **Преувеличение различий, минимизация сходства.** Поскольку стороны становятся заложниками своих позиции, они склонны рассматривать друг друга и свои позиции как целиком противоположные, тогда как в действительности этого может и не быть. Все факторы, которые их разделяют, начинают преувеличиваться и выдвигаться на первое место, тогда как их сходство и общность начинают недооцениваться и преуменьшаться. Как следствие, они начинают концентрировать все усилия на том, чтобы победить в конфликте за счет другой стороны, не стремятся отыскать общую почву для разрешения спора. Так формируется образ коварного врага, которого надо победить любой ценой.

8. **Эскалация конфликта.** Отмеченные выше процессы ведут к дегуманизации другой стороны и стремлению усиливать давление друг на друга, еще жестче заявляя свои позиции, увеличивая ресурсы для достижения победы, усиливая упорство отстоять себя под давлением другой стороны.

Каждая сторона уверена, что, увеличивая давление (ресурсы, стойкость, упорство, энергию и т. п.), она сможет заставить другую сторону капитулировать, сдаться. Однако эскалация уровня конфликта ведет лишь к его еще большей интенсификации до того, что стороны теряют саму способность взаимодействовать друг с другом или разрешить спорный вопрос.

Отмеченные выше процессы обычно связываются с представлениями о конфликте вообще. Однако это характеристики только деструктивного конфликта. Фактически, как подчеркивается многими исследователями (например, М. Дойч (1973), Д. Тойсворд (1988)), конфликт может быть и продуктивным, или функциональным.

Современное представление о конфликте таково, что он не просто деструктивен или продуктивен, но одновременно содержит в себе оба аспекта (возможности). И цель состоит не в том, чтобы избегать конфликта, подавлять, устранять его, а научиться управлять им так, чтобы деструктивные элементы держать под контролем, а конструктивные вводить и использовать для эффективного разрешения или урегулирования конфликта.

К таким конструктивным элементам конфликта можно отнести следующие:

- обсуждение конфликтных вопросов может стимулировать членов группы и организации в целом на творческое решение проблем;
- конфликт может повысить вероятность группового и организационного изменения и адаптации. Конфликт ориентирует внимание руководства на те проблемы, которые создают неудобства и сложности для нормального функционирования персонала;
- конфликт может укреплять взаимоотношения и повышать групповую мораль и климат;
- конфликт может способствовать более глубокому осознанию себя и других людей;
- конфликт может способствовать развитию личности. В ходе конфликта руководители могут обнаружить, как их собственный стиль руководства влияет на подчиненных. Подчиненные в ходе конфликта могут выявить те технические или межличностные навыки и умения, которые им необходимо приобрести или улучшить;
- конфликт может способствовать психологическому развитию. Люди становятся более аккуратными и реалистичными в самооценках, развивают саморефлексию, уменьшают эгоцентрические наклонности, могут повысить самооценку и уверенность в себе;
- конфликт может приносить удовлетворение и радость. Конфликт дает возможность работникам «ощутить» сильные переживания, принять другие взгляды и представления о проблеме и людях и положительно оценивать многогранность своих взаимоотношений.

## **Причины конфликтов в организации**

Для того чтобы конфликт не возникал в организации снова и снова, очень важно понять причины, приведшие к нему. Знание таких причин может предотвратить конфликтную ситуацию в будущем.

### **1.2.1 Общие причины конфликтов в трудовом коллективе**

Причинами, влияющими на возникновение конфликтных ситуаций в трудовых коллективах, могут быть:

1. Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достичь целей организации.

2. Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались работники.

3. Различия в целях. Возможность конфликта увеличиваться по мере того, как организация становится более специализированными и разбиваются на подразделения и сами формулируют свои цели не могут уделять больше внимания их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категории затраты - эффективность, выполнить легче если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы, и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестиционный капитал.

4. Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достичь определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению благоприятны для их группы и личных потребностей.

5. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

6. Неудовлетворенные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию с точки зрения других. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 577 с.

#### 1.2.2 Причины конфликта в звене "руководитель - подчиненные"

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим объективные причины конфликтов данного типа.

1. Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. Многие авторы (Д. Кайдалов, А. Китов, А. Папкин, А. Русалинова) указывают, что в управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами - функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной). Первое означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене "руководитель-подчиненный" зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, деловых и моральных качеств, а также симпатии или антипатии по отношению друг к другу.

2. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96% конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью. На профессиональную сферу взаимоотношений приходится 88% конфликтных ситуаций. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39%), оценкой результатов работы (8%) и введением инноваций (6%). В противоположность конфликтам в звене "руководитель-подчиненный" конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.

3. Частота возникновения конфликтов по вертикали связана с интенсивностью совместной деятельности оппонентов. На 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года, проверками вышестоящими инстанциями, сдачей аттестацией, подведением итогов и т.п., приходится около 60% всех конфликтов "по вертикали". На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (тоже около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее "спокойный" месяц в отношениях руководителя и подчиненных - июнь, а наиболее "конфликтные" - май и январь.

4. Наиболее конфликтно звено "непосредственный руководитель - подчиненный" : на него приходится более 53% конфликтов. На отношения "прямой руководитель - подчиненный" приходится 41,7% конфликтов и 5,2% - на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению. По мере увеличения статусной дистанции частота конфликтов уменьшается.

5. Разбалансированность рабочего места. Рабочим местом называют совокупность функций и средств, достаточных для их выполнения. Функции отображаются в обязанностях и ответственности за их выполнение, а средства - в праве власти. Рабочее место имеет структуру, элементы которой должны быть сбалансированы.

Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Разбалансированность рабочего места ведет к возникновению конфликтов "по вертикали".

6. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации. Проявляется в том, что:

а) подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден: сам ранжировать поступившие указания по степени их важности, требовать этого от непосредственного руководителя; хвататься за все подряд; отказываться от выполнения указаний и распоряжений.

б) у руководителя много непосредственных подчиненных - более 7-8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

7. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца.

8. Непосредственная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

Среди субъективных причин конфликтов в звене "руководитель-подчиненный" выделяют управленческие и личностные причины.

Управленческие причины: необоснованные, неоптимальные и ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена; неравномерность распределения служебной нагрузки среди подчиненных; нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины: низкая культура общения, грубость; недобросовестное исполнение своих обязанностей подчиненными; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; выбор начальником неэффективного стиля руководства; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному, подчиненному, и наоборот; напряжение отношения между руководителями и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка и т.д.). Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 241с.

### 1.3 Последствия нерешенных конфликтов в организации

По некоторым оценкам более 65 % проблем на производстве связаны с нарушением отношений между сотрудниками, а не с недостатком навыков или мотивами поведения отдельных работников.

Взаимозависимые производственные отношения - это весьма плодородная почва для развития конфликтов. Рассмотрим несколько способов подрыва финансового здоровья и жизнеспособность организации:

1) Потери управленческого времени. Исследование проблем в области менеджмента, проведенное в различных организациях США, показало, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Эта цифра увеличивается до 30 % для руководителей низшего звена. Следовательно, четвертая часть бюджета, отпущенного на нужды управления, не защищает производительный труд от разрушительного влияния конфликта.

2) Ухудшение качества решений. Для принятия правильных решений тот, кто их принимает, нуждается в обоснованной информации. Даже если используется эффективная процедура принятия решений, но информация искажена или неполна, оптимальное решение не может быть принято. Если же взаимоотношения между теми, кто принимает решение, и источниками информации (сотрудниками, вышестоящими, подчиненными, вспомогательным персоналом) нарушены, то получаемая информация будет искажена. Следовательно, решения, принятые в условиях неразрешенного конфликта, редко бывают оптимальными.

3) Потеря квалифицированных работников. Когда конфликт кажется неразрешимым, руководство часто находит, что увольнение или перевод на другое место работы является единственным выходом из ситуации. Служащий также может видеть только этот выход и увольняться по собственной инициативе. В чисто финансовом отношении фирма теряет деньги, вложенные в обучение и повышение квалификации, так как, увольняясь, работник уносит с собой свои знания и производственный опыт.

4) Реорганизация. Изменение в распределении ролей между участниками конфликта могут уменьшить трения между ними просто за счет сокращения необходимости общаться. Например, понизить напряжение между людьми может смена непосредственного руководителя, изменения производственных обязанностей и состава рабочей группы. Однако подобная перестройка увеличивает расходы, по крайней мере, в двух направлениях. Во-первых, до тех пор, пока люди не привыкнут к новым обязанностям, их труд гораздо менее производителен, чем после того, как они вникнут в суть дела.

Вторая причина представляет, по-видимому, гораздо большую опасность. Производственные роли должны быть распределены и согласованы так, чтобы взаимосвязанные задания двух или нескольких сотрудников выполнялись наиболее эффективно. Перераспределение обязанностей, которые требуются для урегулирования конфликта, естественно, снизит производительность труда.

5) Саботаж. Намеренная порча оборудования, нарушение производственного процесса, нанесение ущерба репутации - это самые очевидные потери от конфликта, так как чаще всего виновный в саботаже прикрывается такими причинами, как "случайные" ошибки, "забывчивость" или слишком большая "занятость". Люди, которые делают ошибки или что-то забывают, не обязательно осознают причины своих ошибок и могут быть вполне искренни в своих объяснениях.

6) Снижение желания работать. Мы работаем более эффективно, если у вас есть мотивация работать хорошо. Трудно сохранять энтузиазм и обязательность, если мы постоянно конфликтует со своими сотрудниками. Мы можем работать на своем месте необходимое количество часов, но наша производительность будет уже оптимальной, если наше внимание занято разногласиями с коллегами или начальством.

7) Потери рабочего времени. Конфликт может стать причиной прогулов. Они могут быть вызваны, низкой заинтересованностью в работе и стремлением покинуть не приятное для нас рабочее место и, во-вторых, плохим самочувствием, причиной которого отчасти является эмоциональный стресс вследствие постоянных конфликтов на работе. Медики установили, что большинство болезней имеет психогенное происхождение - наша восприимчивость к вирусам, расстройство физиологических процессов организма и даже склонность к травматизму увеличивается, когда мы подвергаемся отрицательному эмоциональному воздействию производственных конфликтов.

8) Затраты на здравоохранение. Пожалуй, сегодня во многих странах мира самая большая проблема, стоящая перед организациями - это алкоголизм служащих и другие формы злоупотребления различными допингами. Даниэль Дэна. Преодоление разногласий: Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. Санкт-Петербург, АОЗТ "Ленато", ИЧП "Палантир", 1994. - 17с.



## **Управление и урегулирование конфликтов**

1. Внутриличные методы: заключаются в умении правильно организовать собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1998. - 108с.

2. Австралийские психологи Хелена Корнелиус и Шошана Дэйр издали книгу "Выйграть может каждый. Как разрешать конфликт." По их мнению, конфликт является движущей силой общества и избежать их нельзя. У человека должна быть потребность выражать свои мысли так, чтобы победителем в каждой конкретной ситуации чувствовал себя не только он один, но и его партнер.

3. 2. Структурные методы: это методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К структурным методам относятся:

4. о четкая формулировка требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

5. о Использование координирующих механизмов. Если у работников имеются разногласия по какому-либо производственному вопросу, они обычно обращаются к "третьей стороне" - их менеджеру. В некоторых организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

6. о Установление единых целей, формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях и в фирме в целом.

7. о Система поощрения. Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Важно чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. 16. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1998. - 95с.[16,с.95]

8. 3. Межличностные методы.

В начале развертывания конфликта его участниками необходимо выбрать форму своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Основные стили поведения в конфликтной ситуации : приспособление, уступчивость, уклонение, противоборство, сотрудничество, компромисс.

Настойчивость (принуждение). Тот, кто придерживается данной стратегии, пытается заставить принять других свою точку зрения во что бы

то не стало (его не интересует мнение других). Подобный стиль связан с агрессивным поведением. Для воздействия на других людей здесь используется власть. Данный стиль может быть эффективен, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации. Недостатки: подавление инициативы подчиненных, повторение вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

Уход (уклонение). Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится отойти от конфликта. Это уместно, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация способна разрешиться сама собой, если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они могут появиться.

Приспособление (уступчивость). Предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он скорее всего не сможет эффективно руководить подчиненными.

Компромисс. Данный стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но до определенной степени. Поиск же приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

Сотрудничество. При такого рода стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его принять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и сообща найти приемлемый для всех выход. [14,с.78]

Стиль соперничества - стиль наиболее типичный для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70% всех случаев конфликтов - это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению, в первую очередь собственных интересов. 19. Овчинников В., Ракитянский М. Управление конфликтами в бизнесе.// Проблемы теории и практики управления. 1993 N5 - 98с.

## 2.2 Профилактика конфликтов

Большое значение в практической работе менеджера имеет выявление факторов, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтов. В первую очередь это правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств существенно уменьшают вероятность возникновения конфликтов. При приеме на работу психологическое тестирование просто необходимо. Тогда руководитель будет точно знать как строить взаимоотношения при общении с персоналом. Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1998. - 133с.

В производственной компании важно решить, как формировать группы - по производственному принципу, чтобы малые группы работали согласованно, как единый производственный отдел, или по функциональному учитывая специализацию (НИР, маркетинг, производственные бригады), в каждом конкретном случае делая трудный выбор между двумя этими альтернативами.

Этот вопрос исследовали Артур Х. Уокер и Джей В. Лорш, выделив два подхода, которые они назвали дифференциацией и интеграцией. Дифференциация связана с различными подходами и правилами работы, которых придерживаются разные специалисты, работающие в группе, а интеграция характеризуется единым подходом и сотрудничеством всех членов коллектива. Проведенные на двух заводах, выпускающих сходную продукцию, исследования показали, что при функциональной организации, когда разные группы имеют меньше контактов друг с другом, и дифференциация и интеграция дают небольшой эффект, тогда как при производственной и дифференциация и интеграция оказываются намного результативнее. Функциональные группы работали эффективнее и стабильнее, но из-за общей краткосрочной перспективы с трудом оптимизировали свои возможности. У производственных наблюдалось обратное - долгосрочная перспектива позволяла постоянно повышать потенциал, но вредила стабильности. Уокер и Лорш пришли к заключению, что функциональная организация больше подходит для выполнения рутинной работы. Тогда каждая функциональная группа сможет достичь своих целей без особого взаимодействия с другими. Для того, чтобы минимизировать конфликты, ее лучше оставить в относительной изоляции. 5. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации. Пер. с англ. - М.: Фонд за экономическую грамотность., 1993. - 151с.

Деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять не только руководители, но и сами сотрудники организации. Она может вестись по четырем направлениям:

1. Создание благоприятного микроклимата в организации. Это основное объективное условие предупреждения конфликтов. Опосредованное, но существенное влияние на психологические состояния, а следовательно, и конфликтность людей оказывают условия их деятельности и жизни. Неустроенный, несостоявшийся, неуважаемый в коллективе и обществе, вечно загнанный, больной человек более конфликтен при прочих равных условиях по сравнению с человеком, у которого этих проблем нет.

2. Справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации. Анализ конфликтов между людьми показал, что типичной объективной причиной из возникновения является недостаток материальных благ и их несправедливое распределение. Реже причиной конфликтов выступает несправедливое распределение духовных благ. Оно обычно связано с поощрениями, наградами и т. п.

Если бы материальных благ хватало на всех работников, то конфликты, связанные с их распределением, видимо, все равно были бы, но реже. Причиной сохранения конфликтов было бы возрастание потребностей людей и сама система распределения, существующая в современном российском обществе. Однако конфликты при недостатке материальных благ были бы наименее острыми и частыми. В нынешних условиях дефицит денег и других материальных благ создает объективную основу для конфликтов по поводу их распределение.

Помимо изобилия материальных благ, которое в обозримом будущем нам скорее всего не грозит, к объективным условиям предупреждения межличностных конфликтов относится справедливое и гласное распределение этих благ. Если дефицитные материальные блага распределять между работниками, во-первых, справедливо, во-вторых, гласно, чтобы исключить слухи, связанные с тем, что кому-то больше заплатила, то число и острота конфликтов, связанных с распределением материальных благ, заметно сократятся.

3. Разработка правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций. Анализ конфликтов во взаимоотношениях работников показал, что существуют типичные проблемные ситуации социального взаимодействия и типичные предконфликтные ситуации, обычно приводящие к конфликту. Конструктивное разрешение таких ситуаций можно обеспечить, разработав нормативные процедуры, позволяющие сотрудникам отстаивать свои интересы, не вступая в конфликт с оппонентом.

Например, если в банке освобождается должность начальника отдела, то на нее могут претендовать два и более управленцев. На эту должность могут назначить не самого достойного из претендентов. В этом случае велика вероятность возникновения конфликтных ситуаций между назначением сотрудника и претендентами, которые считали себя более достойными назначения. Конфликты, связанные с назначением на должность, можно было бы свести к минимуму, если бы в банке существовала справедливая, известная всем сотрудникам нормативная процедура конкурсного назначения на вышестоящую должность.

4. Успокаивающая материальная среда, окружающая человека. К факторам материальной среды, способствующему уменьшению вероятности конфликтов, можно отнести: удобную планировку рабочих и жилых помещений, оптимальные характеристики воздушной среды, освещенности, электромагнитных и других полей, окраску помещений в спокойные тона, наличие комнатных растений, аквариумов, оборудование комнат психологической разгрузки, отсутствие раздражающих шумов и т. д.

## **Посредничество как метод урегулирования конфликтов**

Посредничество как одна из форм разрешения конфликта представляет собой способ вмешательства нейтральной третьей стороны, целью которого является оказание содействия процессу переговоров между основными участниками конфликта. Занимая нейтральную позицию между конфликтующими сторонами, посредник помогает им в преодолении разногласий и конструктивном разрешении конфликта, устанавливая и поддерживая общение непосредственно между сторонами.

Посредничество применяется тогда, когда стороны оказались неспособны самостоятельно найти решение проблемы и достичь соглашения в ходе прямых переговоров или преодолеть тупиковую ситуацию, возникшую в ходе переговоров.

Процесс посредничества целесообразно применять в следующих случаях:

взаимоотношения между конфликтующими сторонами натянуты, но в то же время в интересах сторон — сохранение и продолжение взаимоотношений. В этом случае соглашение между сторонами в результате переговоров при участии посредника предпочтительнее административного или судебного решения, так как стороны сохраняют самостоятельность и право контроля за принятым решением. Процесс посредничества может не только восстановить взаимоотношения, но и способствовать созданию новых аспектов во взаимоотношениях сторон для достижения ими успеха;

непосредственное общение между сторонами серьезно осложнено или даже прекращено, и участие нейтральной стороны могло бы способствовать его улучшению или возобновлению прямого диалога между оппонентами. Участие посредника в разрешении конфликта может способствовать изменению динамики взаимоотношений между оппонентами и поддержать их стремление к выработке решения, главным образом, путем содействия взаимному обмену предложениями и выработке вариантов, отвечающих интересам обеих сторон;

стороны уже предпринимали самостоятельные попытки урегулировать конфликт, например путем прямых переговоров. Однако они не только не дали положительного результата, но и завели стороны в тупик и усугубили ситуацию. В этом случае посредник может содействовать преодолению безвыходного положения;

конфликтующие стороны склонны к пересмотру своих прежних позиций в отношении оппонента и проявляют готовность к решению проблемы. Причем каждая из сторон считает, что занимает достаточно гибкую позицию и поэтому участие посредника в урегулировании конфликта будет более эффективным, займет меньше времени и не потребует больших материальных затрат и моральных издержек, с которыми обычно связано обращение в суд, административные органы и т.п. В этом случае инициатива посредника может помочь сторонам выработать приемлемую процедуру переговоров и достижения соглашения;

стороны заинтересованы в контроле за достигнутыми результатами на каждом новом этапе процедуры разрешения конфликта и за окончательным

соглашением. В этом случае соглашение в результате переговоров и посредничества предпочтительнее административно-командного решения;

посредничество целесообразно в тех случаях, когда для сторон важными являются такие аспекты преодоления разногласий, как конфиденциальность, необходимая для создания атмосферы большей искренности, но на которую трудно рассчитывать при обращении в суд, или как временной фактор;

посредничество оправдано в том случае, если дело не идет о юридических вопросах и не требует правового регулирования.

Как известно, конфликт может быть описан с помощью большого числа самых разнообразных параметров. С точки зрения посредничества наиболее важными являются следующие аспекты конфликта и переговоров по его разрешению: ответственность сторон, фактор времени, а также информация.

Ответственность сторон включает понимание и признание ими степени собственной ответственности за неудачу на переговорах по разрешению конфликта.

Важная задача посредника — подчеркнуть и убедить конфликтующие стороны в том, что, несмотря на участие третьей стороны, ответственность за решение проблемы лежит на вовлеченных в конфликт сторонах. Для понимания степени ответственности каждой из сторон на переговорах в процессе посредничества следует стараться определить, какая из сторон имеет более сильную позицию, а какая — более слабую. Обычно в открытии переговоров и выработке так называемого «стартового предложения», без которого переговоры не могут начаться, более заинтересована та сторона, позиция которой на переговорах слабее позиции ее оппонента. Посредник должен добиваться того, чтобы сторона, обладающая более сильной позицией, сформулировала и выдвинула свое предложение, отражающее наилучший вариант решения проблемы с точки зрения ее интересов, и отстаивала его. В противном случае возникает опасность, что аргументы в пользу сильных аспектов ее позиции будут использованы для отказа от соглашения. Кроме того, взаимное признание сторонами относительной силы позиции оппонента обуславливает их взаимозависимость и облегчает соглашение между ними на том основании, что конструктивной формой взаимоотношений между сторонами, имеющими более или менее сильные позиции, становится сотрудничество, а не конфронтация.

Фактор времени. Это важный аспект процесса посредничества, которому на переговорах следует уделять большое внимание. Временной фактор включает:

- предельные сроки завершения переговоров. Если стороны осознают свою ответственность за неудачу переговоров, фактор времени может играть серьезную роль в разрешении конфликта. Для этого необходимо установить временные ограничения, в рамках которых стороны должны прийти к соглашению. Фиксированные временные рамки необходимы для обеспечения

устойчивой динамики переговорного процесса, направленной на движение сторон к разрешению конфликта;

- последовательность рассмотрения вопросов. Посредник может предложить сторонам порознь или совместно составить список вопросов для обсуждения в порядке приоритетности. Процесс посредничества следует начинать с наиболее простого вопроса и постепенно переходить к более сложному. Обсуждение трудных вопросов по инициативе посредника можно временно отложить и вернуться к ним вновь в подходящий момент. Ключевые вопросы рекомендуется обсуждать и регулировать в последнюю очередь, так как этот прием облегчает общее соглашение между сторонами на том основании, что после нескольких достигнутых между ними соглашений по менее значимым проблемам психологически легче достичь согласия и по ключевым. Урегулирование ключевых вопросов создает у сторон представление о плодотворном и конструктивном характере переговоров и принятых решений;

- сроки внесения сторонами своих предложений. Посредник может предложить сторонам на переговорах пересмотреть свою позицию и выдвинуть новое предложение в течение определенного времени, например к началу нового раунда переговоров. Этот прием может способствовать также поддержанию динамики переговоров. Посредник может добиваться того, чтобы стороны снижали свои требования, если вопрос не урегулирован к определенному сроку, что, в свою очередь, может помочь сторонам выйти из тупиковой ситуации, если она возникла;

- сроки выполнения сторонами принимаемых ими обязательств. Посредник следит за тем, чтобы окончательное соглашение включало конкретные сроки его выполнения. Можно также предложить сторонам установить «испытательный» или «контрольный» срок, т.е. время, в течение которого стороны могли бы оценить эффективность достигнутого соглашения. Разумеется, в этом случае должен быть выработан критерий оценки такой эффективности. Например, сколько раз в течение месяца со дня принятия окончательного соглашения между сторонами вновь возникали разногласия по урегулированным вопросам.

Информация о конфликте, позициях и интересах сторон. Сбор информации представляет собой один из ключевых моментов на этапе подготовки к посредничеству. Собираемая информация должна, в частности, касаться предмета конфликта, его причин и истории. Информация о конфликте и его участниках носит предварительный характер. По мнению американских исследователей С.Карпентер и У.Кеннеди<sup>1</sup>, такая информация необходима посреднику для того, чтобы принять решение о том, насколько необходимо его участие в урегулировании конфликта. Если помощь посредника необходима, то следующим шагом должен быть сбор полной информации о конфликте на текущий момент. Ее можно получить из трех источников: прямого наблюдения, вторичных источников, личных бесед.

Прямое наблюдение — это посещение встреч и собраний участников (сторон) конфликта, наблюдение за их поведением, выяснение их мнений по спорным вопросам и о противоположной стороне.

Вторичные источники представляют собой протоколы собраний, магнитофонные и видеозаписи событий, научные исследования по обсуждаемой проблеме, газетные материалы и др.

Личные беседы наиболее эффективны при правильном выборе респондента и установлении с ним отношений доверия. Последнее зависит как от субъективных черт участника беседы, так и от выбора места и времени беседы. Вначале лучше всего проводить беседы с лицами, непосредственно не вовлеченными в конфликт. В этом случае у собирающего информацию формируется более объективная точка зрения на ситуацию.

Собранная информация систематизируется и оценивается с помощью карты анализа конфликта, континуума динамики конфликта и резюме анализа конфликта.

Карта анализа конфликта включает информацию:

- 1) о сторонах, участвующих в конфликте;
- 2) о спорных вопросах (проблемах);
- 3) о специфических интересах сторон;
- 4) о степени важности спорных вопросов для каждой из сторон: высокая, средняя, низкая (приоритетность);
- 5) об источниках силы каждой из сторон и возможностях влияния на своих оппонентов;
- 6) о позициях сторон и их возможных подходах к решению спорных вопросов;
- 7) о заинтересованности в сотрудничестве с другими сторонами. Карта анализа конфликта может быть дополнена примечаниями и представлена в виде следующей формы (табл. 7).

Континуум устанавливает динамику конфликта и включает следующую информацию:

- отношение сторон к урегулированию конфликта;
- отношение сторон к решению вопроса;
- история взаимоотношений конфликтующих сторон;
- взаимоотношения сторон в момент конфликта;
- значимые для конфликтующих сторон ценности;
- степень вовлеченности сторон в конфликт;

тактика, используемая конфликтующими сторонами. Резюме. После сбора, анализа и оценки информация систематизируется в резюме конфликтной информации. Целью составления такого резюме является установление:

- непосредственно конфликтующих и вовлеченных в конфликт сторон;
- процедур, используемых участниками конфликта;
- сути спорных вопросов. Содержание резюме, как правило, распределяется по следующим рубрикам: спорящие стороны, суть проблемы, процедуры.



Собственно процесс посредничества следует начинать с предложения, чтобы стороны детально описали природу их разногласий и историю взаимоотношений со времени начала конфликта. Дополнительные вопросы сторонам помогут посреднику точнее понять природу конфликта. На начальном этапе посредничества чрезвычайно важно получить возможно более полную информацию относительно тех проблем, которые будут предметом дальнейшего обсуждения между сторонами и посредником.

Специфика роли посредника заключается, в частности, в том, что в процессе посредничества он располагает наиболее полной информацией. Это преимущество посредник должен использовать для того, чтобы вовлечь стороны в процесс обсуждения проблем и обмена предложениями.

Следует помнить, что недостаток информации или ее различная интерпретация сторонами может быть причиной возникновения тупиковой ситуации на переговорах.

Принимая во внимание перечисленные взаимосвязанные элементы конфликта и переговоры по его регулированию, цель посредничества заключается в содействии разрешению конфликта с учетом и при помощи сбалансированного использования относительной силы и ответственности каждой стороны, фактора времени, а также информации. Достигается она путем максимально возможного включения в рассмотрение проблемы и выработку взаимоприемлемых соглашений объективных критериев и стандартов, применения стратегии «выигрыш — выигрыш» и таких вариантов решения, которые могут принести взаимную пользу, а также анализа интересов сторон, удовлетворение которых могло бы способствовать принципиальному разрешению конфликта.

Помимо традиционного процесса посредничества, в число методов альтернативного разрешения конфликтов в последнее время включаются его различные модификации, в том числе:

- консультационное посредничество;
- посредничество с элементами арбитража;
- управленческое посредничество.

Основное различие между моделями посредничества заключается в роли посредника как третьей стороны на переговорах и в степени его участия при принятии окончательного соглашения.

Консультационное посредничество. Процесс консультационного посредничества в основном похож на традиционное посредничество. Отличительной особенностью этой модели является получение от посредника предварительного согласия на то, что в том случае, если стороны не смогут найти решение проблемы, он выскажет свое мнение по нему в порядке консультации. Консультационное мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается, если переговоры зашли в тупик. В то же время стороны могут использовать мнение посредника как основу для достижения соглашения.

Посредничество с элементами арбитража. Данная модель представляет собой такой вариант посредничества, когда стороны до начала процедуры

посредничества договариваются о том, что в случае, если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Это гарантирует, что в рамках посредничества соглашение между сторонами будет достигнуто в любом случае.

Управленческое посредничество. Может быть использовано как метод управления внутриорганизационными конфликтами. В этом случае роль посредника принимает на себя один из менеджеров организации, который может и не являться руководителем ни одной из вовлеченных в конфликт сторон, либо, наоборот, является им. Разумеется, в этом случае посредник не является нейтральной стороной в конфликте, так как у него могут быть собственные интересы, которые должны быть учтены при выработке окончательного решения.

Данная модель посредничества, в отличие от других, может быть определена уже не как собственно разрешение конфликта методом посредничества, а скорее как управление конфликтом с использованием элементов посредничества и фасилитаторства.

Осуществление управленческого посредничества может быть оправданным и эффективным в том случае, если:

- менеджер или администрация не имеют готового решения проблемы;
- менеджер или администрация готовы делегировать сторонам, вовлеченным в конфликт, часть полномочий по принятию решения;
- менеджер или администрация заинтересованы в том, чтобы проблема была решена путем переговоров между конфликтующими сторонами, а не административными мерами;
- точно определены нормативные, организационные и иные ограничения, определяющие рамки приемлемого соглашения между конфликтующими сторонами;
- менеджер-посредник готов подробно объяснить конфликтующим сторонам, как он будет принимать решение и какова будет его роль в этом процессе, если стороны не придут к соглашению самостоятельно.

По словам авторов книги «Выиграть может каждый», которыми мы завершаем анализ проблем посредничества, оно представляет собой важный ресурс для любого общества. Распространение информации о посредничестве и обучение его навыкам помогает всем.

Посредничество — это не какой-то таинственный процесс, доступный только особо подготовленным, высококлассным профессионалам. Он является естественным продолжением хороших навыков по разрешению конфликтов. Посредничество превращает оппонентов в партнеров по разрешению проблемы»<sup>1</sup>.

## ЭТИКА ПОСРЕДНИЧЕСТВА. РОЛЬ ПОСРЕДНИКА В КОНФЛИКТЕ

Роль конфликтов и их регулирование в современном обществе стали столь велики, что во второй половине XX столетия, как мы уже отмечали выше, выделилась специальная область знания — «конфликтология».

Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология, этика и, конечно, же психология. При этом этика, социология и психология сформировали такой интереснейший подраздел конфликтологии, как этика посредничества (о чем, собственно, и пойдет речь в данном разделе).

Что же представляет собой этика посредничества? Ответить на этот вопрос можно, разобрав данное понятие на составные части. Остановимся на первой составляющей — этике.

Возникновение первых профессионально-этических кодексов относится к периоду ремесленного разделения труда в условиях становления средневековых цехов в XI—XII вв.

Однако ряд профессий, имеющих жизненно важное значение для всех членов общества, возникли в глубокой древности, и поэтому такие профессионально-этические кодексы, как «Клятва Гиппократ», нравственные установления жрецов, исполнявших судебные функции, были известны гораздо раньше.

Сейчас этика определяется как философская наука, объектом изучения которой является мораль. В этике можно выделить два рода проблем: вопросы о том, как должен поступать человек, и собственно теоретические вопросы о происхождении и сущности морали. Исходя из первого рода проблем, становится очевидной практическая направленность этики, ее проникаемость во все сферы бытия, за что она и получила название «практической философии». Практическое значение этики проявляется в первую очередь в сфере человеческого общения, важной составляющей которой является общение людей в процессе совместной деятельности. Это также социо-психологический аспект этики.

Вторая составляющая этики посредничества — посредничество. Неверно употреблять этот термин только лишь в сфере деловых отношений. Например, энциклопедический словарь определяет посредничество как «средство урегулирования споров в международном праве с привлечением третьей, незаинтересованной стороны».

В конфликтологии под посредничеством подразумевается способ разрешения конфликтов с участием третьей, независимой стороны. А этика посредничества предполагает, что данный способ разрешения конфликтов регулируется совокупностью общепринятых этических норм и правил, диктуемых моралью.

Следует сказать, что решение споров с помощью посредника практикуется очень давно. На Руси, например, эту миссию испокон веков выполняли старейшины — самые мудрые люди общины. Такой способ разрешения конфликтов как посредничество однозначно можно назвать цивилизованным. Он возник лишь на определенном этапе развития социума. Сейчас же, в зависимости от вида конфликта, поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

Конфликтология учит, что нельзя рассматривать человеческие противоречия только как нечто разрушительное. Конфликт имеет и позитивные функции. Ясно одно — все ситуации, связанные с конфликтами, требуют урегулирования, управления. Так, посредник вступает в переговоры только тогда, когда уже не представляется возможным решить конфликт самостоятельно, без вмешательства третьей стороны. При этом его деятельность опирается на следующие принципы:

независимость (это качество посредника подчеркивается, как правило, во всех определениях посреднической деятельности);

объективность (этот принцип вытекает из первого: нет независимости — нет объективности);

гласность (точки зрения и позиции всех участников спора, а также самого управляющего должны быть приданы гласности).

Управление конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение значимых задач.

Управление конфликтом — это перевод его в рациональное русло деятельности людей, осмысленное воздействие на конфликтное поведение субъектов с целью достижения желаемых результатов; это ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на процесс.

Управление конфликтами включает: прогнозирование конфликтов, предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других; прекращение и подавление конфликтов; их регулирование и разрешение.

Предупреждение конфликта — это деятельность, направленная на недопущение его возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону человеческих отношений.

Предупреждение конфликта предполагает его прогнозирование. Без обоснованного прогноза возможной конфликтной ситуации нельзя и предупредить ее появление. Прогноз — это представление о будущем конфликте с определенной вероятностью указания места и времени его возникновения. Научная и практическая ценность прогноза определяется уровнем его обоснованности и достоверности. Кроме того, конфликты, призванные разрешить затянувшийся спор, еще и стимулируются.

Стратегия предотвращения конфликтов включает систему деятельности, совокупность этапов и методов управления конкретным процессом противоречивых взаимоотношений объектов. Различаются этапы частичного и полного предотвращения конфликтов, раннего предупреждения и упреждающего разрешения.

Стратегия предупреждения конфликта предусматривает осуществление таких принципов, как своевременность действий по предупреждению возможных коллизий, оперативность, гласность. Что касается последнего, то следует отметить только одно обстоятельство: чем раньше возможный конфликт станет известен общественности, тем меньше вероятность его реального появления.

Прекращение и подавление конфликтов — не лучшие методы их преодоления. Они предполагают использование физической силы и (или)

очень жесткие управленческие решения посредника, поэтому в настоящее время чаще используют понятия «регулирование» и «разрешение» конфликтов.

Понятие «регулирование» следует отличать от понятия «разрешение» конфликта. Последнее обозначает процесс устранения в первую очередь основы конфликта, его причин и предмета. Регулирование конфликта ограничивается выделением некоторых элементов конфликтного взаимодействия и устранением либо использованием их в управлении. Регулирование — это перевод конфликта в русло желательных для управляющей системы «правил игры», иначе говоря, нужной схемы конфликтного взаимодействия.

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие третьей стороны в его урегулировании, или медиация. Медиация — это специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса — поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт.

В роли медиатора (третьей стороны) при урегулировании конфликта выступает, как правило, один человек, реже группа из двух-трех или более профессионалов. В роли медиаторов могут выступать и государства, если речь идет о политических, международных конфликтах.

Медиация — один из наиболее древних способов разрешения конфликтов. Старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных и конфликтных ситуаций.

В современном обществе в качестве третьей стороны в конфликте может выступать официальный или неофициальный медиатор. При наличии у медиатора нормативного статуса предполагается возможность воздействия на оппонентов. Неофициальное медиаторство допускает признание участниками конфликта Неформального авторитета медиатора, при этом у него нормативный статус отсутствует.

В качестве официальных медиаторов могут выступать: межгосударственные организации; отдельные государства; государственные правовые институты; правительственные или другие государственные комиссии; представители правоохранительных органов; руководители предприятий; общественные организации; профессиональные конфликтологи-медиаторы.

Неофициальными медиаторами обычно становятся: известные люди, добившиеся успехов в общественно значимой деятельности; представители религиозных организаций и конфессий; профессиональные психологи, педагоги, социальные работники; неформальные лидеры социальных групп разного уровня; старшие по возрасту; друзья, соседи, просто свидетели конфликта.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский суд, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель.

У посредника роль в урегулировании конфликта наиболее нейтральная. Обладая специальными знаниями, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

При помощи посредника и при наличии у оппонентов навыков обсуждения проблемы повышается эффективность неавторитарного стиля решения конфликта.

Исход конфликта зависит от власти, авторитета и роли медиатора. Посредник в конфликте может обеспечить: оказание помощи в поиске решения; содействие нормализации отношений; оказание помощи в организации общения; контроль за выполнением соглашения.

Посредник не имеет права и от него не стоит требовать: волевого прекращения конфликта, разведения конфликтующих сторон, блокирования борьбы, применения санкций к сторонам, определения правого и неправого.

В роли посредника может выступать и руководитель. В таком случае для него крайне важно, чтобы социально-психологический климат в коллективе оказывал благоприятное воздействие на качество совместной деятельности людей.

Деятельность руководителя включает в себя анализ ситуации и урегулирование конфликта. Процесс урегулирования включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства, реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликтов.

Выбор руководителем способа разрешения конфликта сильно влияет на эффективность его урегулирования. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из приведенных выше типов медиаторства (третейский суд, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель). Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта.

Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не на арбитра. Другой подход заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко использовать все типы медиаторства. Основными также являются роли посредника и арбитра.

В роли посредника руководителю при урегулировании конфликтов следует выступать в ситуациях: равенства должностных статусов участников конфликта; длительных, неприязненных, сложных взаимоотношений сторон; наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения; отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

С согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на собрание коллектива или совещание экспертов, привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов.

Специфику посредничества можно рассмотреть на примере деятельности практического психолога. Ключевым в этой деятельности является создание новой ситуации в отношениях сторон, способствующей урегулированию существующего между ними конфликта. Стратегическая задача психолога состоит не в воздействии на оппонентов, а в побуждении их к переводу конфликта в ситуацию совместного поиска решения.

Взаимодействие осуществляется по типу триады (оппонент — психолог — оппонент). Это делает участников конфликта более уступчивыми, так как они склонны рассматривать свои уступки как уступки психологу, а не противоположной стороне. Таким образом, психолог позволяет оппонентам «сохранить лицо».

При работе психолога с различными типами конфликтов могут проявиться некоторые отличия в деятельности его как посредника. Так, процесс регулирования семейного конфликта включает в себя четыре этапа:

1) разогрев. В начале работы психолог делает все, чтобы супруги чувствовали себя комфортно;

2) снятие препятствий. Психолог выявляет сомнения и барьеры по отношению к предстоящей процедуре медиации, которые существуют у конфликтующих сторон, и настраивает оппонентов на конструктивную работу;

3) заключение соглашения. Психолог помогает супругам четко сформулировать требования друг к другу и найти компромиссные решения, которые устраивали бы обе стороны;

4) прояснение ситуации. Психолог предоставляет супругам возможность просто поговорить друг с другом откровенно. Эмоциональное раскрытие оппонентов закрепляет результаты медиации и создает предпосылки бесконфликтного общения в дальнейшем.

Основными же этическими принципами посреднической деятельности, исходя из всего вышесказанного, являются:

нейтральность по отношению к оппонентам. Психолог не стремится выявить правую и неправую стороны. Он относится к ситуации максимально объективно. Психолог не должен зависеть от конфликтующих сторон;

безоценочность позиции. Психолог не дает оценок действиям или позициям оппонентов. Он побуждает их к самоанализу своих действий, помогает принимать решения;

конфиденциальность. Любая информация личного характера, полученная от участника конфликта, не может быть использована в ущерб ему или передана другим лицам без его согласия;

процедурный характер деятельности. Задача психолога — организовать процедуру обсуждения, ориентируя оппонентов на сотрудничество. Содержание процесса зависит от участников;

стимулирование сотрудничества. Психолог поощряет шаги оппонентов, направленные на нормализацию отношений, побуждает, к этому, обеспечивая переход от конфронтации к сотрудничеству;

работа с процессом, а не с решением. Психолог несет ответственность не за характер принимаемых решений, а только за организацию движения к этим решениям.



## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

### 2.1 Темы и перечень вопросов семинаров

Практическое занятие 1 (П/З -1) (Предмет, объект, структура и методы социальной психологии. Психология межличностного взаимодействия).

1. Социально-психологические явления и окружающая действительность..
2. Место социальной психологии в системе научного знания.
3. Основные отрасли и разделы социальной психологии.
4. Основные методы социально-психологического исследования, их достоинства и недостатки.
5. Различие между психологическим и социально-психологическим пониманием личности.
6. Основные подходы к разработке социальной психологии личности в отечественной психологии

#### 5.2.1.4. Темы и перечень вопросов семинаров

(Семинарские занятия программой не предусмотрены).

#### 5.2.1.5. Темы и перечень вопросов для самостоятельного изучения

№ п/п	Названия модульных единиц	Перечень вопросов	Кол- во часов	Номер источника основной литературы, страницы
1.	Модульная единица 1 Предмет, объект, структура и методы социальной психологии. История становления социальной психологии.	1 Классификация групп. 2. Современные социально- психологические исследования в России. 3. Первые публикации по социальной психологии.	3	[1]; [2]
2.	Модульная единица 2 Представление о личности в социальной психологии.	1 Суть комплексного подхода к изучению личности (Б.Г. Ананьев) 2.Основные положения деятельностного подхода к изучению личности (А.Н.	2	[1]; [2]

		Леонтьев) 3. Процесс формирования личности по Э. Эриксону.		
--	--	---	--	--

#### *5.2.1.6. Темы индивидуальных домашних заданий*

(Индивидуальные домашние задания программой не предусмотрены).

### **5.2.2. Модуль 2 Психология социальных сообществ. Прикладные отрасли социальной психологии.**

#### *5.2.2.1. Темы и перечень вопросов лекций*

**Лекция 2... (Л-2) (Психология малых групп. Психология больших социальных групп и межгрупповые отношения. Психология конфликта).**

1. Категория общения в психологической науке.
2. Теоретические подходы к исследованию общения в социальной психологии.
3. Психология межличностных отношений.
4. Эмоциональные компоненты в структуре отношений. Феномен межличностной аттракции.
5. Конфликты в организациях
6. Управление и урегулирование конфликтов
7. Посредничество как метод урегулирования конфликтов

#### *5.2.2.3. Темы лабораторных работ*

(Лабораторные работы программой не предусмотрены).

...

#### *5.2.2.4. Темы и перечень вопросов практических занятий*

**... Практическое занятие 2 (П/З-2) (Психология малых групп. Психология больших социальных групп и межгрупповые отношения.).**

1. Основные классификационные схемы функций общения и их содержание.
2. Что такое «директивное» общение, каковы основные приемы реагирования и его отличие от защитно-агрессивного общения.
3. Методы психологического воздействия.
4. Психология малых групп. Психология больших социальных групп и межгрупповые отношения.
5. Лидерство в малых группах

**Практическое занятие 3 (П/З-4) (Психология конфликта).**

1. Охарактеризуйте основные этапы целенаправленной беседы и психологические трудности, которые могут возникнуть в процессе беседы.
2. Психология конфликта
3. Социально-психологический подход к исследованию конфликта
4. Конфликты в организациях
5. Управление и урегулирование конфликтов
6. Посредничество как метод урегулирования конфликтов
7. Манипулятивные тактики: определение и общая информация

*5.2.2.5. Темы и перечень вопросов семинаров*  
(Семинарские занятия программой не предусмотрены)

*5.2.2.6. Темы и перечень вопросов для самостоятельного изучения*

№ п/п	Названия модульных единиц	Перечень вопросов	Кол- во часов	Номер источника основной литературы, страницы
1.	<b>Психология малых групп. Психология больших социальных групп и межгрупповые отношения</b>	1. Понятие эмпатии, рефлексии и межгрупповой аттракции в общении. 2. Психология воздействия. 3. Психологические трудности беседы в процессе общения. 4. Манипуляция в общении. 5. Невербальные компоненты коммуникации. 6. Восприятие и понимание человека человеком	5	[1]; [2]

## 2.2 Краткое описание хода занятия

Все семинарские занятия проводятся в виде обсуждения вопросов, заранее выданных студентам для проработки.

Студентам рекомендуется самостоятельно выполнять доклады, индивидуальные письменные задания и упражнения, предлагаемые при подготовке к семинарским занятиям. Работа, связанная с решением этих задач и упражнений, представляет собой вид интеллектуальной практической деятельности. Она способствует выработке умения и привычки делать что-либо правильно, а также закреплению навыков и знаний по проблеме.

При подготовке к семинарским занятиям, следует в полной мере использовать академический курс учебника, рекомендованного преподавателем. Они дают более углубленное представление о проблемах, получивших систематическое изложение в учебнике. Работа с хрестоматией позволит студенту самостоятельно изучить документы, фрагменты источников, другие произведения, разъясняющие сущность изучаемого вопроса.

Практические и лабораторные занятия учебным планом не предусмотрены.